



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORATO DEGLI AFFARI GENERALI, PERSONALE
E RIFORMA DELLA REGIONE

Ufficio del Controllo Interno di Gestione

RAPPORTO DI GESTIONE

ANNO 2011

Il presente documento è stato redatto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione della Regione Autonoma della Sardegna nel mese di luglio 2012.

www.regione.sardegna.it

Commissari:

Graziano Boi

Enrico Rinaldi

Componenti:

Iunio Fabio Botta

Luciano Debidda

Fabrizio Frongia

Maria Donata Incani

Marinella Locci

Pietro Mascia

Antonella Podda

Renato Uccheddu

INDICE

INTRODUZIONE		pag. 5
1. IL CONTROLLO INTERNO NELLA REGIONE SARDEGNA		
1.1. Il sistema di controllo interno		pag. 7
1.2. L'evoluzione del sistema di monitoraggio		pag. 11
1.2.1 L'evoluzione del sistema di monitoraggio dei progetti e degli obiettivi	pag.	11
1.2.2 Il ciclo della <i>Governance</i>	pag.	14
1.2.3 I progetti Assessoriali	pag.	19
1.2.4 I progetti direzionali	pag.	25
1.2.5 Il sistema di reportistica direzionale	pag.	27
1.2.6 Il quadro organizzativo	pag.	32
1.2.7 Il coordinamento tra le articolazioni del Sistema di Controllo	pag.	34
1.3. Il Ciclo di pianificazione, programmazione e controllo		pag. 37
1.3.1 Definizione e formalizzazione dell' <i>iter</i> di pianificazione	pag.	37
1.3.2 L' <i>iter</i> documentale di pianificazione e programmazione	pag.	39
1.3.3 La "Griglia di analisi" del Ciclo della <i>Performance</i>	pag.	41
1.3.4 Il sistema di reportistica direzionale per il Controllo Interno	pag.	53
2. GLI STRUMENTI PER IL CONTROLLO NELLA REGIONE SARDEGNA		
2.1 I Programmi Operativi dell'anno 2011		pag. 59
2.1.1 La programmazione e l'acquisizione degli obiettivi	pag.	59
2.1.2 Il monitoraggio dei Programmi Operativi Annuali	pag.	63
2.1.3 L'analisi statistica dei risultati	pag.	71
2.1.4 Descrizione dei progetti	pag.	73
2.1.5 Una analisi delle <i>performance</i>	pag.	78
2.1.6 La qualità del dato e i margini di miglioramento del ciclo	pag.	80

2.2	La contabilità finanziaria	pag.	85
2.2.1.	Le fonti delle risorse finanziarie	pag.	88
2.2.2.	Gli impieghi di risorse finanziarie	pag.	120
2.2.3.	La situazione finanziaria	pag.	184
2.3.	La contabilità direzionale	pag.	189
2.3.1	Il <i>budget</i> economico	pag.	191
2.3.2.	La contabilità economico-analitica	pag.	200
2.3.3.	La misurazione del costo lavoro	pag.	213
2.3.4.	Analisi del costo lavoro per centro di costo	pag.	244

ALLEGATI 1-13

I RAPPORTI DI GESTIONE DELLA PRESIDENZA E DEGLI ASSESSORATI ARTICOLATI PER SINGOLA DIREZIONE GENERALE

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 2011 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 ed in una logica a tendere che accoglie i principi della nuova riforma avviata in tutte le PA italiane a partire dal 2009.

Nel secondo capitolo si esaminano le informazioni prodotte sulla base degli strumenti disponibili. Si descrive l'attuale metodologia impiegata nella gestione e monitoraggio 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 le 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 della Presidenza e degli Assessorati, 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 2011 le attività del controllo interno sono riconducibili a:

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.

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 progetti politici e 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 in relazione al raggiungimento degli obiettivi contenuti nei P.O.A.

Nel corso del 2011, anche grazie alla riorganizzazione dell'Ufficio, definita ¹ nel mese di dicembre 2010, ed al potenziamento dell'Area *Ciclo della Performance*, 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 potenziato il collegamento tra i progetti strategici e gli obiettivi direzionali, 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 ² sullo stato di attuazione degli obiettivi programmati a beneficio degli organi politici e direzionali (art. 10, 3° comma, lett. c) su tutte le Direzioni generali.

Nel secondo capitolo, si riporta una breve sintesi circa i miglioramenti apportati al modello nel corso del 2011. Infatti, il sistema di monitoraggio degli obiettivi direzionali è strettamente collegato ai progetti strategici di carattere politico.

La gestione finanziaria

Nel corso del 2011 l'Ufficio ha portato avanti l'attività di monitoraggio finanziario attraverso l'elaborazione di rapporti mensili, aventi finalità informativa per l'organo politico e quello direzionale, inerenti lo stato delle entrate e delle spese dell'Amministrazione regionale nel suo complesso e nelle singole partizioni organizzative.

¹ Determinazione numero 7 del 3 dicembre 2010.

² A tal proposito si evidenzia che l'applicativo SAP PS è ora tecnicamente in grado di supportare anche monitoraggi periodici assai ravvicinati, potenzialmente anche mensili, e infatti nel corso dell'esercizio 2011 si sono effettuati un primo monitoraggio nel mese di ottobre ed un consuntivo di fine periodo di cui si trova ampia trattazione nel capitolo 2.

I destinatari della reportistica mensile sono stati: il Presidente della Giunta e gli Assessori, i Direttori Generali, il Consiglio Regionale (Terza Commissione consiliare *“Programmazione economica e sociale, Bilancio, Contabilità, Credito, Finanza e tributi, Demanio e patrimonio, Partecipazioni finanziarie”*).

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.

Nel corso del 2011 è proseguita l'attività di monitoraggio e sperimentazione della contabilità economico-analitica, volta ad affinare le metodologie per il completo avvio del ciclo di programmazione-gestione-controllo.

Si rileva - a tutt'oggi - 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 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 contesto è caratterizzato da una gestione delle informazioni per processi e non più per funzioni e necessita, 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 STATO DI ATTUAZIONE DEI CONTROLLI INTERNI NELLA REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA (ANNO 2011)

1.2.1 L'evoluzione del sistema di monitoraggio dei progetti e degli obiettivi mediante l'applicativo SAP-PS

L'introduzione di sistemi decisionali avanzati e di strumenti di controllo manageriali, come 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 di *Project management*.

Nell'amministrazione regionale si rileva - dopo l'avvio del processo e numerosi cicli di sperimentazione - la necessità di dare definitiva attivazione alla gestione per obiettivi, peraltro già prevista dalla normativa in vigore, ma ad oggi solo parzialmente attuata.

Nel triennio 2009-2011 il sistema di controllo già in uso è stato aggiornato per consentire nuove modalità di utilizzo. Infatti, l'intenzione dell'Organo politico di avviare il monitoraggio degli obiettivi, indirizzi politici ¹ e 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.

Gli obiettivi del progetto politico/assessoriale vengono declinati in progetti e/o 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, descrizione puntuale del processo, fasi di attuazione, tempi, ecc.).

Il nuovo sistema, dopo una prima sperimentazione conclusa nel 2010, assicura 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, alimentando correttamente le informazioni nel modulo dell'applicativo informatico adottato dall'amministrazione regionale, è possibile attivare un sistema di controllo volto a monitorare "*in itinere*" se le attività direzionali e operative si svolgono in linea

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.

con gli obiettivi stabiliti a livello politico generale e se i risultati rispondono agli stessi obiettivi gestionali assegnati alle specifiche strutture.

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 quinto ciclo di funzionamento pur essendo, sino al 2009, 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 sistema⁴ 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, analisi degli scostamenti, ...);
- 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"⁵;
- 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 Sistema Informativo di Base dell'Amministrazione Regionale Sibar;
- la possibilità di prevedere le codifiche di identificazione⁶ unica di appalto (CIG) e di progetto finanziato con risorse e fondi determinati (CUP).

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 L'Ufficio ha elaborato e sperimentato un algoritmo attraverso il quale l'assegnazione dei pesi è la meno soggettiva possibile. L'attribuzione del peso si basa sull'equilibrio tra alcune dimensioni rilevanti, ovvero la quantità di risorse finanziarie (in termini di massa spendibile) assegnate alla realizzazione dell'obiettivo, la quantità (il mero numero a prescindere dal livello di appartenenza) di risorse umane coinvolte, e la priorità (alta, media e bassa) assegnata dall'Organo politico per la realizzazione dello specifico obiettivo.

⁵ La distinzione tra controllo strategico esterno ed interno consente di distinguere differenti metodi per analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi politici.

⁶ Ci si riferisce al Codice Identificativo di Gara e al Codice Unico di Progetto. Il CIG - CODICE IDENTIFICATIVO GARA è disciplinato dall'AUTORITA' PER LA VIGILANZA SUI CONTRATTI PUBBLICI DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE. Il Centro di Spesa, in qualità di stazione appaltante, che inizia una procedura finalizzata alla stipula di un contratto avente ad oggetto lavori, forniture o servizi deve richiedere all'Autorità di Vigilanza un codice identificativo della gara, denominato CIG, che dovrà essere riportato negli atti relativi alla procedura (lettera d'invito o qualsiasi altra forma di richiesta di offerta).

Il CUP - CODICE UNICO di PROGETTO è un'etichetta stabile che identifica e accompagna un progetto d'investimento pubblico, sin dalla sua nascita, in tutte le fasi della sua vita. Corrisponde a una sorta di "codice fiscale" del progetto e si presenta come una stringa alfanumerica di 15 caratteri.

- e in un prossimo futuro la gestione delle WBS, ovvero le articolazioni con cui si sviluppa la realizzazione di un progetto complesso al fine di monitorare costantemente la dimensione finanziaria degli obiettivi.

Il nuovo sistema è entrato in funzione a far data dal 2010 ed è stato accompagnato da un'adeguata attività di sperimentazione ⁷. Tale attività di sperimentazione ha comportato la selezione di progetti politico/assessoriali e l'individuazione degli obiettivi direzionali ad essi collegati, in vista del loro inserimento nel sistema Sap/PS.

Nel corso del 2011 non è stato adottato e pubblicato l'Allegato Tecnico al DAPEF, il documento di carattere politico/direzionale volto a formalizzare la programmazione che consegue appunto dalle linee più generali del DAPEF (tantomeno in occasione della approvazione della manovra finanziaria dell'esercizio) che, invero, avrebbe potuto dare una significativa spinta alla migliore pianificazione e programmazione dell'intero apparato amministrativo della regione.

In assenza di un chiaro mandato politico, utile a cogliere la correlazione tra gli indirizzi strategici e gli obiettivi direzionali, la conseguenza è stata una sorta di *dietro front* da parte delle Direzioni Generali rispetto alla sperimentazione effettuata nel 2010 in cui i progetti Assessoriali ufficiali rilevati erano stati 4 in totale.

Si confida che con l'adozione dell'Allegato Tecnico al DAPEF per l'esercizio in corso (2012) si riavvii una metodica virtuosa che potrebbe dare significativi strumenti per migliorare il ciclo della *performance* del 2012.

Ciascun progetto deve avere il suo CUP: in questo modo il territorio ha a disposizione un sistema univoco di identificazione dei progetti d'investimento pubblico, con il quale è possibile, fra l'altro, semplificare l'attività amministrativa e rintracciare i dati dello stesso progetto su tutti i sistemi di monitoraggio e conoscere, quindi, la propria realtà facendo circolare informazioni essenziali relative alle diverse iniziative.

L'art. 11 della legge 3/2003 prevede l'obbligatorietà del codice CUP per i progetti d'investimento pubblico a partire dal 1° gennaio 2003. L'art. 28 della legge 289/2002, Legge Finanziaria per il 2003, prevede l'obbligatorietà della codificazione della spesa pubblica (tra cui il CUP) per garantire la rispondenza dei conti pubblici all'art. 104 del trattato istitutivo della Comunità europea.

Il codice CUP è obbligatorio per legge ed è regolato dalla seguente normativa: Leggi n. 144 del 17 maggio 1999, art. 1, commi 1 e 5; n. 289 del 27 dicembre 2002, art. 28, commi 3 e 5; n. 3 del 16 gennaio 2003, art. 11 (obbligatorietà del CUP); Delibere Cipe, n. 134 del 6 agosto 1999, n. 12 del 15 febbraio 2000, n. 144 del 21 dicembre 2000, n. 143 del 27 dicembre 2002, n. 126 del 19 dicembre 2003, n. 24 del 29 settembre 2004; LEGGE 13 agosto 2010, n. 136; DECRETO LEGGE 12 novembre 2010, n. 187; Legge 17 dicembre 2010, n. 217.

⁷ La sperimentazione è stata possibile grazie all'azione costante, assicurata dalla rete di controller operanti nelle diverse articolazioni dell'amministrazione regionale e dalla fattiva collaborazione di esperti di alcuni Gabinetti assessoriali.

1.2.2 Il Ciclo della *Governance*

Il sistema adottato segue le linee del ciclo di programmazione previsto dalla normativa in vigore, consentendo l'attivazione di nuove 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 Brunetta⁸.

Sotto il profilo legislativo⁹, 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 (incluse le indicazioni e suggerimenti tecnici elaborate e formalizzate dalla Commissione per la valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche, CIVIT).

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 e della prassi generale vigente nella Regione Sardegna.

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 1), quale fonte delle linee strategiche e delle funzioni obiettivo connesse, ai sensi dell'Art. 2 L.R. n.11/06. Tale

⁸ Intesa nel suo complesso ed all'attuale stato dell'arte, ovvero il D.Lgs. 150/2009, la L. 196/2009 cui si aggiungono 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"; nonché la delibera n. 112/2010 del 28 ottobre 2010, con le quali la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche ha approvato i principi, gli indirizzi e la "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" (articolo 10, comma 1, lettera a), contenente istruzioni operative per la predisposizione del documento programmatico che dà avvio al ciclo di gestione della performance. Utili infine, alla comprensione della filosofia di fondo e delle logiche che sottendono la Riforma in atto, i documenti pubblicati a fine 2011, ovvero la Ricognizione delle problematiche relative alla valutazione della *performance* individuale (novembre) e l'Analisi dei sistemi di misurazione e valutazione della *performance* (dicembre)

⁹ È opportuno in questa sede, integrare tra i riferimenti normativi, anche quelli che hanno dei risvolti legati al sistema premiante per la dirigenza, in particolare l'art. 3, comma 3 della Legge regionale 15 marzo 2012, n. 6 - Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione (legge finanziaria 2012) che sanziona i dirigenti responsabili di linea con una sensibile riduzione (non inferiore al 50 per cento) del trattamento di risultato. Completano il quadro di contesto la Delibera del 16 novembre 2011, n. 46/20 relativa all'approvazione del Disegno di legge concernente "Norme sull'organizzazione degli uffici e del lavoro e sulla trasparenza amministrativa. Modifiche alla legge regionale 13 novembre 1998 n. 31"; nonché le Deliberazioni della Giunta Regionale in tema di "Piano degli Indicatori" (DGR 34/15 del 18.08.2011), di "Linee di impostazione per la manovra finanziaria per gli anni 2011/2013", gli "Indirizzi per la valutazione delle prestazioni dirigenziali" (DGR 22/19 del 21.07.2003) e il "Progetto per la realizzazione del Controllo Interno di Gestione" (DGR 22/18 del 21.07.2003) tuttora validi nella loro sostanza.

documento definisce, in estrema sintesi, le azioni programmate dalla Giunta regionale con riferimento all'intera legislatura;

- Progetti politico assessoriali (rigo 4-6), 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 e esplicitano gli indirizzi (rigo 10);
- 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.

Tavola 1

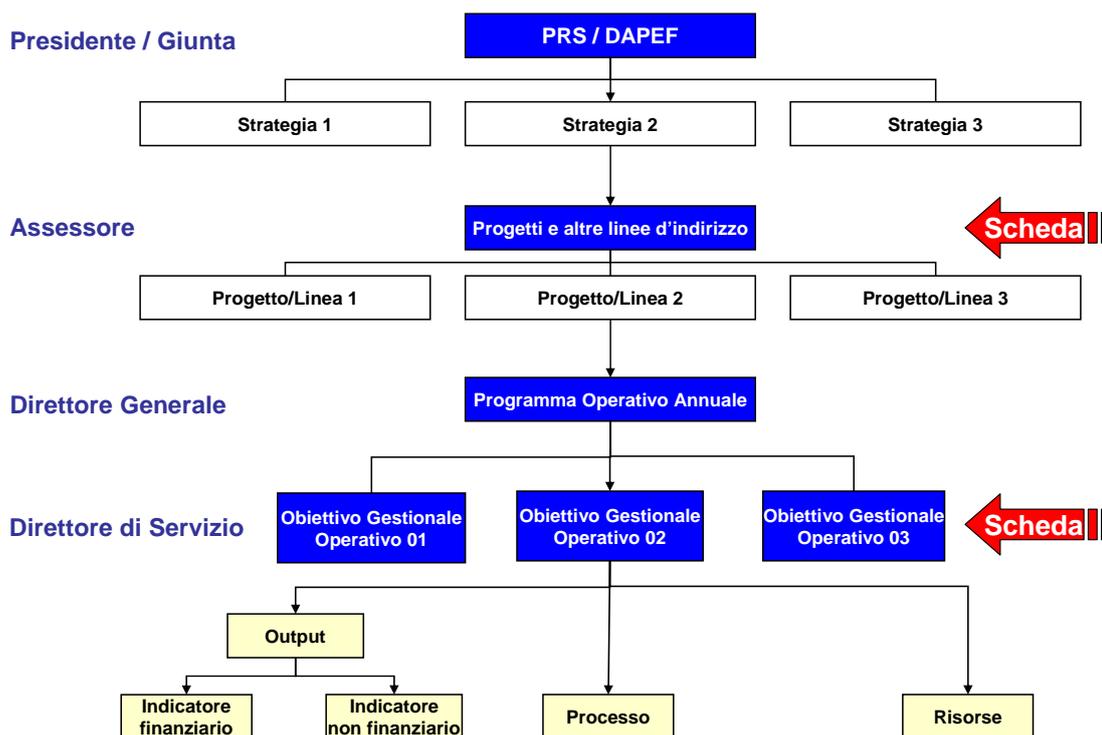
CICLO DELLA GOVERNANCE

tipologia controllo	n.	Azione / Documento	Entità
strategico	1	Programma elettorale	Coalizione
	2	Programma di Governo	Presidente
	3	Programma Regionale di Sviluppo (P.R.S.)	Giunta
	4	Progetti - Schede - Allegato Tecnico	Giunta/C.R.P./Programmazione
	5	Doc. Annuale Progr.ne Econ. Fin. (D.A.P.E.F.)	Giunta
	6	Progetti - Schede - Allegato Tecnico	Giunta/C.R.P./Programmazione
	7	Legge finanziaria – Bilancio (per UPB)	Giunta/C.R.P./Programmazione
	8	Allegato Tecnico - Bilancio (per capitolo)	Giunta/Programmazione
	9	Budget economico	Controllo Interno di Gestione
	10	Indirizzi	Assessore
direzionale	11	Programma Operativo Annuale (P.O.A.)	Direttore Generale
	12	Obiettivi Gestionali Operativi (O.G.O.)	Direttore di Servizio
	13	Procedimenti gestori	Direttore di Servizio
	14	Verifica periodica stato di attuazione O.G.O.	Direttore Generale
	15	Interventi correttivi	Direttore Gen.le/Direttore di Servizio
	16	Verifica periodica stato di attuazione P.O.A.	Assessore
	17	Rendiconto Generale	DG Ragioneria/ DG Enti Locali
	18	Rapporto di gestione	Controllo Interno di gestione
	19	Valutazione corrispondenza obiettivi / risultati	Presidente / Giunta
	20	Valutazione delle prestazioni dirigenziali	Superiore gerarchico

- 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 2



Come precisato in seguito, il sistema prevede l'immissione delle schede obiettivo con riferimento ai livelli contrassegnati dalla freccia rossa. A tali livelli è possibile definire obiettivi misurabili ed imputare a sistema le informazioni, poi sintetizzate in apposite schede. Il primo livello, quello del PRS, e il terzo, quello del Programma Operativo Annuale sono, invece, livelli 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.

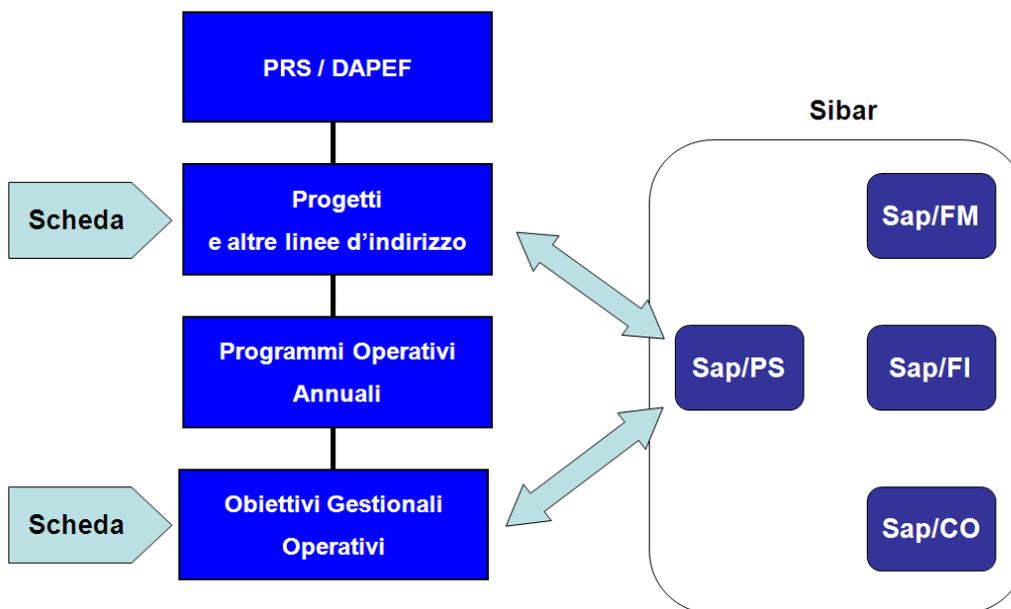
Il progetto politico assessoriale (Co.2,Art.2, L.R. n.11/2006) assume un ruolo centrale. Infatti, costituendo una specifica area di attuazione delle linee strategiche del PRS, comporta l'individuazione di importanti elementi guida per la definizione degli obiettivi direzionali.

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 3

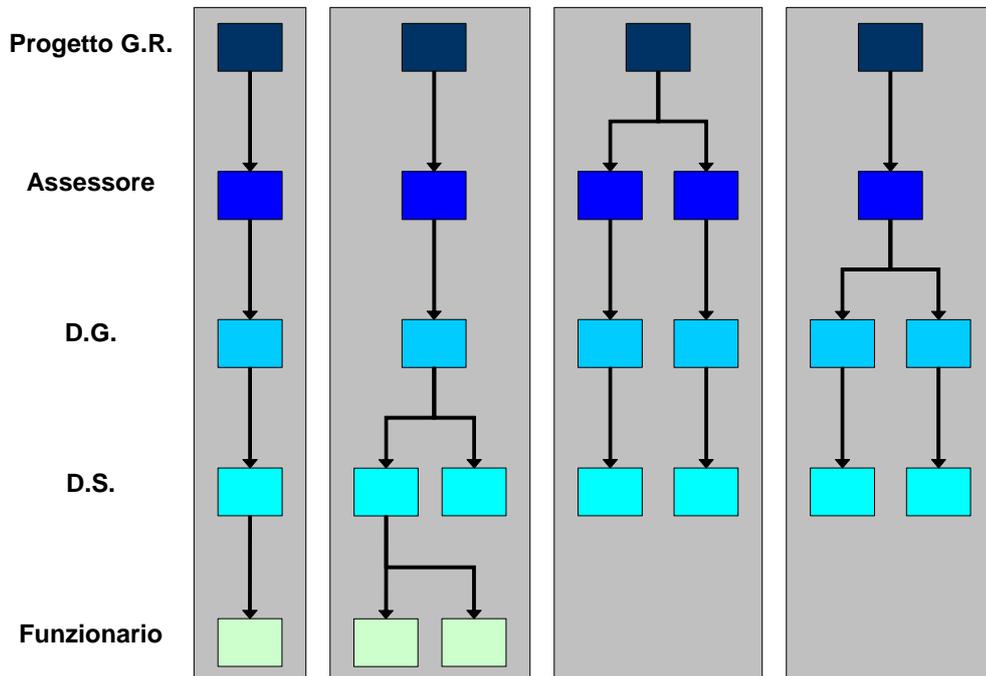
Monitoraggio Progetti Assessoriali con Sap



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 3 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 4



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.

1.2.3 I progetti Assessoriali

I progetti assessoriali (che potremmo definire *strategici*) 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 ¹⁰ (Progetto assessoriale e Obiettivi Gestionali Operativi).

I progetti assessoriali sono, per loro natura, pluriennali, mentre nel caso degli obiettivi direzionali (denominati anche progetti *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 ¹¹.

Una ulteriore precisazione, doverosa a questo proposito, è relativa al fatto che l'implementazione del nuovo modulo SAP-PS assume, come necessaria semplificazione, che tra il progetto e l'obiettivo vi sia una sostanziale e stretta correlazione che, in alcuni casi, giunge sino alla completa sovrapposizione dei due elementi.

L'implementazione ha consentito di rendere possibile che il progetto sia scomponibile in uno o più sotto-progetti, collegati tra loro secondo un nesso causale, ma attribuibili anche a articolazioni organizzative e responsabili diversi. I singoli progetti e/o sottoprogetti inoltre, possono articolarsi ulteriormente e in maggiore dettaglio in fasi.

Poiché la casistica è decisamente numerosa ed eterogenea (circa mille i progetti/obiettivo monitorati nel 2010 e nel 2011) gli elementi in cui è possibile che si articoli il progetto possono assumere diverse denominazioni a seconda della tipologia di progetto.

¹⁰ 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. Tale assunto è identico anche per quanto riguarda il Programma Operativo Annuale caratterizzato quale documento di indirizzo direzionale, costituito dalla sommatoria degli Obiettivi Gestionali Operativi assegnati ai singoli dirigenti di una Direzione Generale.

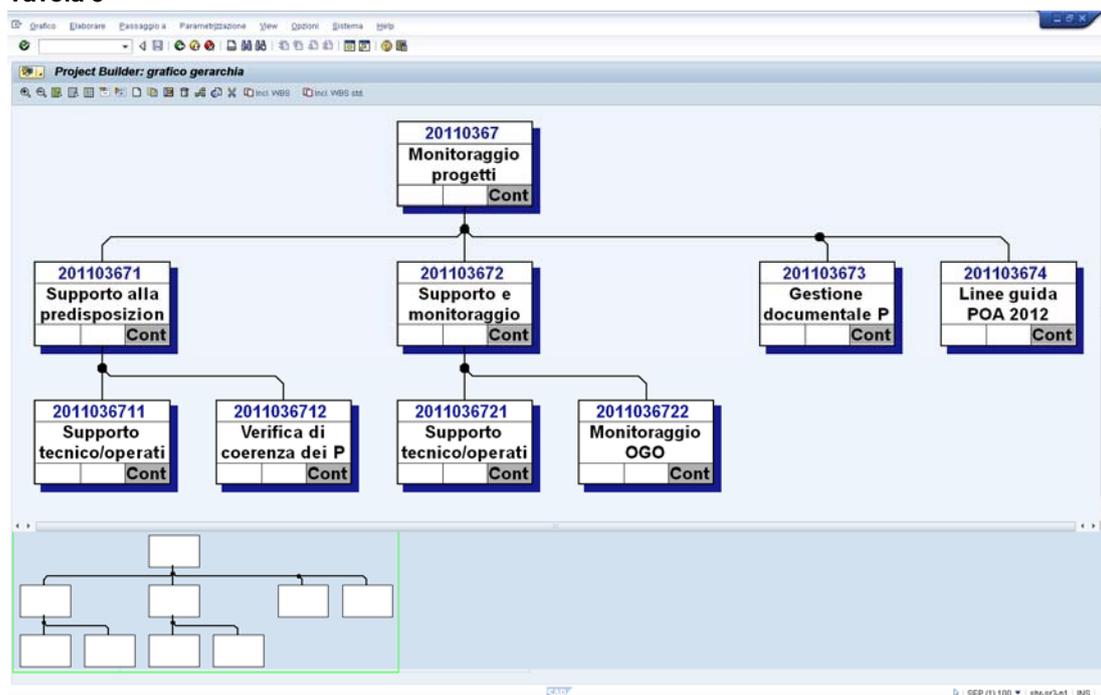
¹¹ L'approvazione dei Progetti da parte della Giunta Regionale è un'esigenza particolarmente sentita per varie finalità. Peraltro l'Amministrazione regionale rileva tale necessità al fine del monitoraggio dei progetti finanziati con fondi nazionali o di derivazione comunitaria attraverso un Codice Locale 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. Si evidenzia che il monitoraggio potrebbe beneficiare anche di altri codici e codifiche: il modulo PS infatti consente anche l'utilizzo di idonei campi utili a identificare anche il singolo appalto mediante l'uso del CIG, Codice Identificativo di Gara (vedi nota 6).

Nel caso più comune, il progetto è un Obiettivo Gestionale Operativo assegnato ad un dirigente, ovvero un progetto/obiettivo in capo ad un direttore di servizio e le fasi (la sottoarticolazione di dettaglio del progetto), dei “compiti” affidati ai funzionari appartenenti alla unità organizzativa diretta dal citato dirigente.

Un altro esempio (assai diffuso nella casistica esaminata degli OGO 2010 e 2011) è quello del progetto/obiettivo assegnato ad un dirigente, un Obiettivo Gestionale Operativo insomma, ma le cui fasi ad esso direttamente legate sono di tale importanza da essere ancora in capo al Direttore di servizio e non delegate a un funzionario. In questo caso, pur essendo articolazioni (ovvero attività, o nel nostro glossario desunto da SAP/PS, fasi) di un progetto, queste fasi andrebbero più correttamente chiamate Obiettivi, in quanto corrispondono ancora a obiettivi assegnati ad un dirigente che in teoria potrebbero anche essere uno tra gli elementi per la valutazione del suo operato (relativamente ad un dato esercizio).

Nel caso in cui si volesse descrivere il processo attraverso il quale si realizzano tutte le attività necessarie per conseguire l'obiettivo, ovvero si volesse ulteriormente dettagliare e disarticolare l'obiettivo - le operazioni ad esso subordinate fossero in capo ad un funzionario - queste sarebbero più correttamente definite “fasi”.

Tavola 5



L'esempio più macro tra quelli possibili, infine, è quello in cui il progetto sia di tale complessità da far sì che le fasi ad esso direttamente connesse siano anch'esse dei progetti. In questo caso le suddette fasi corrisponderanno a veri e propri sottoprogetti.

In estrema sintesi - a prescindere dal fatto che a seconda del caso concreto che si intende descrivere sia necessario identificare una modalità e una denominazione degli oggetti ed elementi che caratterizzano e meglio rappresentano il progetto/obiettivo (per semplicità, le diverse denominazioni che possono assumere le fasi) - deve essere rimarcato che il procedimento di analisi e monitoraggio, attuato a consuntivo dall'Ufficio del Controllo di

Gestione, rimane pressoché invariato e l'aspetto rilevante è che la scheda di maggiore importanza per la valutazione dell'outcome/output è quella di primo livello, in quanto è da questa che si evince se il progetto sia andato a buon fine o meno, e di conseguenza se il risultato sia o meno stato raggiunto.

Scheda 1



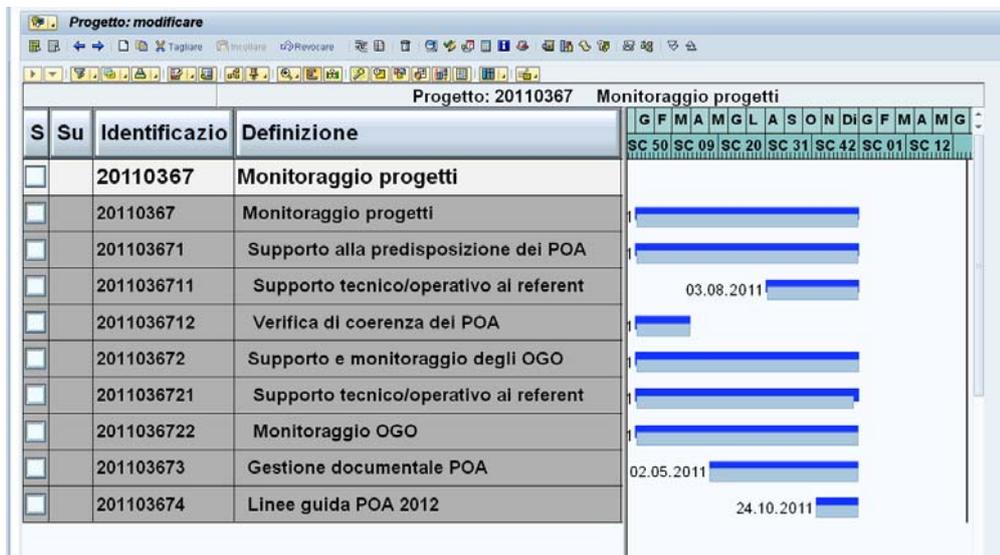
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA							
Livello progetto DIREZIONE			Esercizio		2011		
Progetto	Monitoraggio progetti				20110367		
L'obiettivo comprende una serie di attività finalizzate a supportare i decisori politici ed i vertici direzionali dell'intera Amministrazione regionale nella definizione dell'obiettivo							
Responsabile	RINALDI ENRICO		CDR	00.02.50.00			
Date	Inizio pianificato	01/01/2011	Fine pianificata	31/12/2011			
	Inizio effettivo	03/01/2011	Fine effettiva	30/12/2011			
Obiettivo	Supporto tecnico/operativo ai referenti				2011036711		
Supporto tecnico/operativo ai referenti, formazione su specifiche tematiche (post, indicatori...) al fini del corretto avvio del ciclo della performance 2011							
Assessorato	AFFARI GENERALI, PERSONALE E RIFORMA DELLA REGIONE						
Direzione	Ufficio Controllo di gestione		CDR	00.02.50.00			
Date	Inizio pianificato	03/08/2011	Fine pianificata	31/12/2011			
	Inizio effettivo	05/08/2011	Fine effettiva	30/12/2011			
Strategia PRS/DAPEF:	0-0 Classificazioni bilancio (strategia/funzione obiettivo):						
Priorità:	Media	Livello	FASE	Valutazione	SI	Peso	2.00%
Risorse umane responsabili							
Responsabile	FRONGIA FABRIZIO		Referente	INCANI MARIA DONATA			
Indicatori							
Indicatore Statistico	DG COINVOLTE / DG TOTALI RAS (TARGET MIN 80%)						
					Effettivo	Pianificato	
Numeratore	DG collaborative				26	21	
Denominatore	DG totali				28	28	
Secondo Indicatore Statistico	INCONTRI EFFETTUATI						
Numeratore	DG coinvolte				28	21	
Denominatore	DG totali				28	28	
Scopo primo I.	Massimizzare	Scopo secondo I.	Massimizzare	Stato scheda	RAGG. NEI TEMPI		
Capitoli							
04/08/2011		27/08/2012					
Data creazione scheda		Data di stampa		Il Direttore Generale		Il Responsabile	
				RINALDI ENRICO		FRONGIA FABRIZIO	

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 elemento che consente di definire meglio le "dimensioni" caratteristiche del fenomeno che si intende misurare;
- 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 possibile, allo stato attuale, unicamente per capitolo gestito dal sistema di contabilità¹². 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 la 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.

Tavola 6



¹² 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 necessariamente essere univoco e riconducibile a specifici progetti in essere.

La fase di inserimento dei dati progettuali avverrà mediante compilazione delle maschere Sap/PS da parte dei soggetti deputati¹³ a tale funzione nell'ambito di 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.

Tavola 7

The screenshot shows the SAP 'Analisi Indicatori' interface. The top part displays project details for '20110367 Monitoraggio progetti'. Below this, a tree view shows the project hierarchy, including '2011036711 Supporto tecnico/operativo ai referenti'. The main area contains two tables side-by-side, both titled 'DG coinvolte'.

52 DG collaborativa			51 DG coinvolte		
NUMERATORE	EFFETTIVO	PIANIFICATO	NUMERATORE	EFFETTIVO	PIANIFICATO
01 Gennaio			01 Gennaio		
02 Febbraio			02 Febbraio		
03 Marzo			03 Marzo		
04 Aprile			04 Aprile		
05 Maggio			05 Maggio		
06 Giugno			06 Giugno		
07 Luglio			07 Luglio		
08 Agosto			08 Agosto		
09 Settembre			09 Settembre		
10 Ottobre			10 Ottobre		
11 Novembre			11 Novembre		
12 Dicembre	25,00	21,00	12 Dicembre	26,00	21,00
59 DG totali			59 DG totali		
DENOMINATORE	EFFETTIVO	PIANIFICATO	DENOMINATORE	EFFETTIVO	PIANIFICATO
01 Gennaio			01 Gennaio		
02 Febbraio			02 Febbraio		
03 Marzo			03 Marzo		
04 Aprile			04 Aprile		
05 Maggio			05 Maggio		
06 Giugno			06 Giugno		
07 Luglio			07 Luglio		
08 Agosto			08 Agosto		
09 Settembre			09 Settembre		
10 Ottobre			10 Ottobre		
11 Novembre			11 Novembre		
12 Dicembre	26,00	26,00	12 Dicembre	26,00	26,00

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

¹³ Tale aspetto è puntualmente trattato nel paragrafo 1.2.7 relativo al quadro organizzativo. Al momento ci si riferisce ai *controller* ufficialmente e formalmente individuati nelle singole Direzioni Generali, ma in prospettiva si auspica un diretto coinvolgimento di tutti i Direttori di Servizio.

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 ¹⁴.

¹⁴ 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. Si rileva che il documento non è stato redatto ufficialmente né nel 2010 che nel 2011.

1.2.4 I progetti direzionali

Il sistema di monitoraggio degli obiettivi direzionali in SAP PS è operativo fin dal 2007 ed è stato via via perfezionato nel corso degli anni.

Le modalità di gestione degli obiettivi direzionali hanno subito alcune modifiche marginali 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 e descritti nei Programmi Operativi Annuali (POA) redatti dai Direttori Generali.

Gli Obiettivi Gestionali Operativi (OGO) dei Direttori di Servizio e degli altri dirigenti possono essere esplicitati mediante una scheda (vero e proprio "contratto" negoziato tra il Direttore di Servizio e il Direttore Generale) per il monitoraggio dell'obiettivo, peraltro standardizzata in considerazione dell'omogeneità dei dati da rilevare.

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 consente 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.

Giova a questo proposito ribadire la necessità di una condivisione quanto più ampia possibile anche nell'uso dei termini. In linea con quanto definito dalla riforma¹⁵, che ha preso nome dal suo Ministro ispiratore, Brunetta, gli obiettivi sono, dunque, suddivisibili in :

- progetti strategici, di norma¹⁶ quelli politici inclusi nell'Allegato Tecnico del PRS e del DAPEF approvato dalla Giunta Regionale;
- progetti direzionali, di norma quelli coordinati dal Direttore Generale e talvolta assegnati ad un Direttore di Servizio.

¹⁵ Si veda il capitolo 2 del presente Rapporto.

¹⁶ La precisazione è relativa al caso in cui il progetto è in capo ad un Direttore Generale. Infatti, sebbene l'attività del dirigente apicale dell'apparato amministrativo regionale abbia esclusivo ruolo di coordinamento e una proiezione annuale non è invece, infrequente – al momento – la fattispecie di progetti pluriennali e strategici a lui assegnati e direttamente gestiti e realizzati.

Di seguito, si riporta il modello di scheda dell'OGO in uso. **Scheda 2**



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA					
Livello progetto DIREZIONE			Esercizio	2011	
Progetto	SEMPLIFICAZIONE PROCEDURE DI SPESA				20110212
Predisposizione di proposte normative e organizzative per la					
Responsabile	SARDI FRANCO		CDR	00.03.01.00	
Date	Inizio pianificato	01/01/2011	Fine pianificata	31/12/2011	
	Inizio effettivo	01/01/2011	Fine effettiva	31/12/2011	
Obiettivo	SUPPORTO AL PROGETTO SEMPLIFICAZIONE				201102121
Assessorato	PROGRAMMAZIONE, BILANCIO, CREDITO E ASSETTO DEL TERRITORIO				
Direzione	DG Programmazione, bilancio, credito		CDR	00.03.01.01	
Date	Inizio pianificato	01/01/2011	Fine pianificata	31/12/2011	
	Inizio effettivo	01/01/2011	Fine effettiva	31/12/2011	
Strategia PRG/DAPEF:	1-1	Classificazioni bilancio (strategia/funzione obiettivo):			
Priorità:	Alta	Livello	SERVIZIO	Valutazione	\$1 Peso 10.00%
Risorse umane responsabili					
Responsabile	CUCCU ANTONIA		Referente	MANCONI CRISTINA FILOMENA	
Indicatori					
Indicatore Statistico	NUMERO RIUNIONI ORGANIZZATE/N. RIUNIONI PIANIFICATO				
			Effettivo	Pianificato	
Numeratore	Incontri effettuati		3	3	
Denominatore	Incontri programmati		3	3	
Secondo Indicatore Statistico	PREDISPOSIZIONE DI UNA RELAZIONE CON LE PROPOSTE D				
Numeratore	Altri atti		1	1	
Denominatore	Nessun elemento al denominatore (=1)		1	1	
Scopo primo I.	Massimizzare	Scopo secondo I.	Massimizzare	Stato scheda	RAGG. NEI TEMPI
Capitoli					

18/07/2011
Data creazione scheda

27/08/2012
Data di stampa

Il Direttore Generale
SARDI FRANCO

Il Responsabile
CUCCU ANTONIA

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

1.2.5 Il Sistema di Reportistica Direzionale della Regione Autonoma della Sardegna

Ulteriore evoluzione del sistema informativo, avviata nel 2011 e terminata nella sua fase di realizzazione prototipale nel mese di dicembre dello stesso anno, è rappresentata dal Sistema di Business Intelligence SAP Business Object 4.0, il sistema unico per l'aggregazione, l'elaborazione e l'analisi delle molteplici tipologie di dati provenienti dai sistemi gestionali (contabile, gestione del personale e documentale).

L'Amministrazione Regionale ha iniziato, nel 2006, un processo di ammodernamento ed innovazione dell'apparato amministrativo e del suo funzionamento mediante l'introduzione del sistema integrato SIBAR per la gestione della contabilità, delle risorse umane e del sistema documentale.

Tale processo è proseguito nel 2008 con l'estensione del sistema integrato di contabilità ai principali Enti e Agenzie Regionali (SIBEAR).

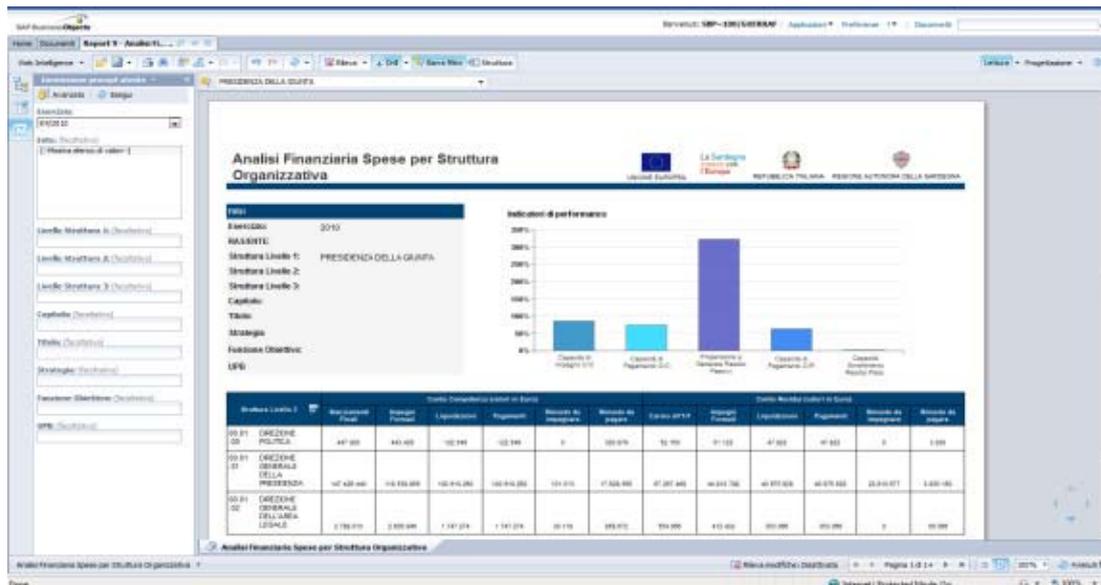
L'Amministrazione Regionale ha attualmente a disposizione tutti gli strumenti che consentono di collezionare e gestire le informazioni necessarie per garantire un costante monitoraggio dei principali accadimenti dell'attività amministrativa.



Partendo dai vari sistemi gestionali utilizzati dall'Amministrazione Regionale, è possibile aggregare, elaborare e presentare i dati di interesse utilizzando molteplici oggetti di reportistica, in base all'obiettivo dell'analisi che si intende condurre.

Gli oggetti principali del sistema di *Business Intelligence* adottato dall'Amministrazione regionale (integrato in SAP il cui modulo si chiama BO, nella sua release 4.0), ovvero le tipologie di reportistica, sono due: i report ed i cruscotti.

Report



Nei *Report* disponibili i dati puntuali sono presentati in forma tabellare, gli indicatori e gli andamenti sono visualizzati mediante grafici (torte, istogrammi, diagrammi). Sinteticamente, questi i punti di forza:

- è possibile utilizzare per la selezione dei dati filtri modificabili dinamicamente;
- i livelli di aggregazione dei dati sono navigabili mediante *drill-down*;
- le informazioni presentate sono esportabili in pdf e xls.

Cruscotti

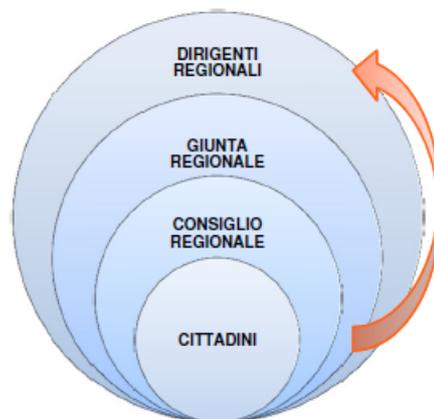


Nei Cruscotti l’analisi di dati è semplice ed immediata per la presenza di grafici, tachimetri, semafori e tabelle di sintesi. Sinteticamente, questi i punti di forza:

- i filtri e gli elementi grafici e tabellari sono modificabili dinamicamente;
- è messa a disposizione l’analisi previsionale (*what-if*) con la possibilità di inserire diversi scenari di interesse;
- le informazioni visualizzate sono esportabili in formato pdf e Adobe Flash.

Il sistema di *Business Intelligence* consente, a seconda agli utenti destinatari della reportistica, di presentare le informazioni secondo diversi livelli di aggregazione. È inoltre possibile limitare l’accesso a particolari tipologie di dati mediante l’utilizzo di opportuni profili autorizzativi.

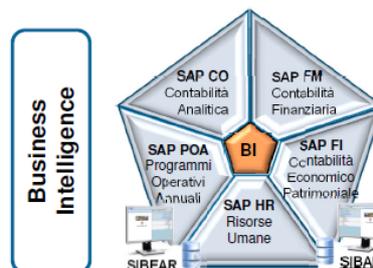
Partendo dal livello “Cittadino” il grado di interattività, l’ampiezza del contenuto informativo e la complessità dei percorsi di fruizione crescono fino ad arrivare al livello “Dirigenti Regionali”, che consente il monitoraggio completo dei dati sfruttando al massimo le funzionalità complesse della piattaforma BI.



Attualmente sono state realizzate tre applicazioni del nuovo sistema di *Business Intelligence* che mediante l'utilizzo delle informazioni presenti a sistema, ovvero le banche dati di Contabilità analitica (SAP CO), di Contabilità Finanziaria (SAP FM), di contabilità Economico Patrimoniale (SAP FI), delle Risorse Umane (SAP HR) e della gestione dei Programmi Operativi Annuali (SAP PS) assicurano la fruizione di informazioni certificate e utilizzabili per gli scopi e gli usi i più differenti.

- Applicazioni Realizzate -

- 1 **Applicazione unica della Giunta e dei Dirigenti Regionali** (integrata nel SAP Enterprise Portal – MSS Portale del Dirigente)
- 2 **Applicazione del Consiglio Regionale** (pubblicata sul portale dedicato)
- 3 **Applicazione del Cittadino** (pubblicabile sui portali istituzionali)

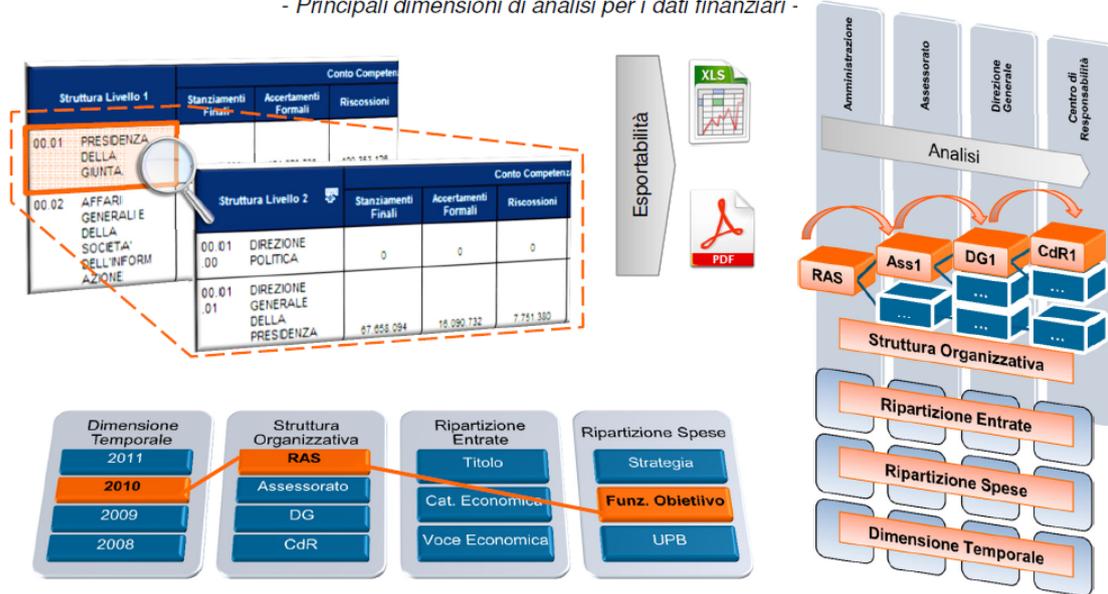


Gli attuali Livelli di analisi dei dati consentiranno di costruire, nei prossimi anni, una Regione “trasparente” per il cittadino, garantendo, nel contempo, sia all’Organo politico legislativo che all’Organo politico amministrativo, il giusto grado di conoscenza dei fatti amministrativi dell’intera macchina burocratica dell’Amministrazione Regionale.

	Reporting	Caratteristiche	Destinatari
Vista di sintesi	Politico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sintesi e Completezza, le informazioni sono ad elevato livello di aggregazione e trasversali rispetto alla struttura organizzativa regionali ▪ Semplicità e Intuitività, le informazioni sono presentate in modo grafico e mediante indicatori ▪ Tecnologia, cruscotti direzionali e report istituzionali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presidente della Giunta ▪ Giunta Regionale ▪ Consiglio Regionale
Vista di dettaglio	Direzionale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multidimensionalità, possibilità di analizzare il dato su diverse dimensioni (es. ripartizione finanziaria, struttura organizzativa) ▪ Dinamicità, possibilità di effettuare analisi di tipo drill down, navigare e personalizzare i report ▪ Potenzialità di analisi, facilità di comparazione dei dati (ad es. nel tempo); passaggio da dati di sintesi a dati analitici ▪ Analisi previsionali, possibilità di effettuare analisi previsionali a partire dai dati a disposizione ▪ Tecnologia, cruscotti direzionali, report statici e navigabili 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direttori Generali dell'Amministrazione Regionale
	Gestionale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevato livello di dettaglio, riferito alle informazioni presentate fino ad arrivare al singolo dato gestionale ▪ Dinamicità, possibilità di effettuare analisi di tipo drill down, navigare e personalizzare i report ▪ Tecnologia, cruscotti analitici, report statici e navigabili 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direttori di Servizio ▪ Referenti Operativi

Il *report* e i cruscotti direzionali presenti sul Sistema di *Business Intelligence* consentono di condurre, contemporaneamente, analisi su differenti dimensioni e su diversi livelli di profondità, mediante le funzionalità dinamiche di *drill down* e dei filtri.

- Principali dimensioni di analisi per i dati finanziari -



1.2.6 Il quadro organizzativo

Al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni a cui è preposto, l'Ufficio ha strutturato la propria organizzazione interna ¹⁷ per 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 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 (almeno) 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 così realizzato un "decentramento" delle attività dell'Ufficio con una partecipazione diretta del referente alle questioni quotidiane della Direzione d'appartenenza, e 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, il budget economico, la redazione del Rapporto di gestione di ciascuna Direzione Generale).

Alla luce delle esperienze realizzate nei primi cicli di funzionamento del monitoraggio, 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.

¹⁷ Atto numero 03/2010 di "Riorganizzazione dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione".

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 di 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. Talvolta anche la medesima fonte fornisce risposte diverse al mero passare del tempo.

Una soluzione più organica potrebbe essere quella di estendere e definire meglio la prassi che è già stata sperimentata da 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.

1.2.7 Il coordinamento necessario tra le articolazioni del Sistema di Controllo

L'istituzione della Direzione per il coordinamento della programmazione unitaria e della statistica regionale (legge regionale n. 3 del 7 agosto 2009) presso la Presidenza e le funzioni ad essa attribuite, pone una nuova necessità di coordinamento tra gli Uffici speciali e le Direzioni Generali dell'Amministrazione Regionale.

Per preciso mandato normativo, infatti, la nuova Direzione:

- collabora con gli organi di direzione politica e con gli uffici competenti per la elaborazione e la formulazione dei documenti di programmazione regionale;
- coordina l'attuazione del programma regionale e presiede il comitato di coordinamento previsto dalla deliberazione della Giunta regionale n. 73/5 del 20 dicembre 2008;
- collabora con la Direzione generale della Presidenza per le iniziative di programmazione da attuarsi in raccordo col governo nazionale per assicurarne la coerenza con il quadro comunitario regionale;
- promuove la definizione di intese per la partecipazione delle amministrazioni locali alla pianificazione strategica regionale;
- cura il monitoraggio sull'attuazione dei programmi e predispone *report* di sintesi per gli organi di direzione politica e per gli uffici competenti, al fine di valutare la congruenza degli interventi rispetto al documento unitario di programmazione e agli indirizzi del Presidente, e fornisce collaborazione e supporto agli uffici attuatori anche attraverso studi ed analisi ai fini del perseguimento degli obiettivi prefissati dalla programmazione regionale.

E' evidente che in questo quadro, quanto prima e con modalità chiare e definite, dovrà assicurarsi un corretto e funzionale raccordo almeno tra la Presidenza della Giunta, la Direzione per il coordinamento della programmazione unitaria e della statistica regionale, il Centro Regionale di Programmazione e l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni a cui ciascuna unità organizzativa è preposta.

In tal senso, una prima esplicitazione delle modalità di raccordo tra gli uffici citati è stata definita in occasione della presa d'atto del Rapporto di Gestione del 2010, in quanto la deliberazione della Giunta Regionale 33/29 del 10.08.2011 invita l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione ad attivarsi affinché "si identifichino modalità operative che facilitino lo svolgimento delle funzioni a cui ciascuna unità organizzativa è preposta, ma al contempo assicurino la coerenza dei Programmi Operativi Annuali agli indirizzi politico strategici ed il perseguimento delle strategie indicate nei documenti di pianificazione e programmazione regionale adottati, a partire dal Piano Regionale di Sviluppo e suoi aggiornamenti".

Tale raccomandazione ha implicato una azione di animazione e supporto da parte dell'Ufficio, ruolo che il medesimo ha interpretato al fine di garantire il rispetto anche di ulteriori prescrizioni e indirizzi della Giunta (nota prot. 68 del 25 gennaio 2011 inviata dall'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione) e della Direzione Generale dell'Organizzazione e del Personale (prot. 12700/VI.2.3 del 21 aprile 2011).

La citata deliberazione 33/29, inoltre, ha disposto che tutte le Direzioni Generali:

- trasmettessero i Programmi Operativi Annuali e i loro aggiornamenti e revisioni con la massima regolarità e comunicassero tempestivamente all'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, entro i termini richiesti, le informazioni utili al monitoraggio;
- si adoperassero per sostenere e rafforzare il ruolo dei referenti del controllo interno affinché fosse massima ed efficace l'azione di supporto direzionale all'attività amministrativa.

L'atto citato, infine, dispose che, a partire dall'esercizio 2011, l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione integrasse l'invio dei *report* periodici di monitoraggio con *report* relativi all'attuazione del ciclo della *governance* articolati per Assessorato e Direzione Generale.

Nel corso dell'esercizio 2011 si è avviato con sistematicità il primo monitoraggio infrannuale dei progetti/OGO delle DG e delle partizioni amministrative nelle quali si articola l'organizzazione burocratica regionale.

1.3 DEFINIZIONE DELLE MODALITÀ OPERATIVE DEL CICLO DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO INERENTI GLI OBIETTIVI DIRIGENZIALI

1.3.1 Definizione formalizzazione dell'iter di pianificazione, programmazione e controllo adottato dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione della Regione Sardegna.

L'esperienza maturata nei primi dieci anni di attività ha indotto a modificare e ridefinire le modalità operative ipotizzate per il ciclo di pianificazione, programmazione e controllo per la redazione dei documenti di pianificazione, di programmazione operativa e di misurazione dei risultati a consuntivo della Regione sarda, strumenti previsti dagli Artt. 9 e 10 della L.R. N. 31/1998 nell'ambito della valutazione dell'azione amministrativa.

Risulta oggi necessaria una rivisitazione di tale strumenti operativi anche e soprattutto nelle more dell'approvazione, da parte del Consiglio regionale, del disegno di legge diretto a riformare l'ordinamento del personale e degli uffici, di cui alla deliberazione della Giunta n. 46/20 del 16.11.2011. Il disegno di legge, infatti, prevede che la Regione si debba dotare di metodi e strumenti idonei a misurare e valutare la *performance* individuale e organizzativa. Il testo approvato dalla Giunta tende alla piena affermazione della cultura della valutazione e sancisce il principio di trasparenza per le informazioni riguardanti l'organizzazione, gli indicatori gestionali e i risultati della valutazione.

A tal proposito giova ricordare che la Giunta regionale, mediante la deliberazione n. 33/29 del 10.08.2011, in coerenza con gli artt. 9 e 10 della L.R. 31/1998, ha previsto che l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione rediga dei *report* periodici di monitoraggio relativi all'attuazione del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo, articolati per Assessorato e Direzione generale. In tale contesto, l'Ufficio svolge, in un ottica di risultato e di trasparenza, sia il compito di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi delle direzioni generali, sia il compito di informare gli organi politici sull'operato dell'Amministrazione.

In ragione di quanto sopra esposto, l'Ufficio ha effettuato il monitoraggio dello stato di attuazione dei programmi direzionali a ottobre 2011, considerando, oltre alle prescrizioni legislative, le direttive e le indicazioni della nota n.68/GAB del 25.01.2011 dell'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione, nonché della nota n. P 12700 del 21.04.2011 del Direttore Generale dell'Organizzazione e del Personale, le quali hanno contribuito a codificare, in maniera più puntuale, le regole di formulazione dei programmi operativi annuali (P.O.A.). L'attività di monitoraggio in argomento è stata svolta avvalendosi

delle informazioni inserite nel sistema informativo Sap/Ps, quale modulo specializzato per la gestione degli obiettivi, definiti per il controllo della gestione e per la valutazione delle prestazioni dirigenziali, all'interno del più vasto sistema integrato Sibar. L'Ufficio ha provveduto alla raccolta dei dati secondo modalità e metodologie comuni a tutte le partizioni amministrative. L'esame dei dati ha consentito di elaborare un quadro completo delle azioni svolte dall'amministrazione regionale.

Alle analisi effettuate sui documenti, redatti dalle direzioni generali/partizioni amministrative, hanno fatto seguito puntuali note inviate alle diverse direzioni con le quali l'Ufficio ha evidenziato alcune difformità dei P.O.A. rispetto alle indicazioni contenute nelle note testé menzionate e nella deliberazione della Giunta regionale n. 33/29 del 2011. Nel corso del processo di monitoraggio è emersa l'impellente necessità di uniformare il comportamento degli attori coinvolti nel processo di predisposizione dei documenti di pianificazione, di programmazione operativa e di misurazione dei risultati a consuntivo, in quanto le direzioni generali, in mancanza di linee guida operative, hanno interpretato diversamente le medesime disposizioni. Infatti, nel corso delle analisi, sono emerse problematiche interpretative, con riferimento all'effettivo contenuto dei documenti, all'iter da adottare per la loro formalizzazione, alle modalità di rimodulazione degli obiettivi in corso d'anno, etc.. Ciò ha comportato, da parte delle direzioni generali, l'adozione di comportamenti eterogenei che vanno ricondotti ad una unica linea, in considerazione del fatto che la predisposizione dei P.O.A. ed il loro monitoraggio non solo costituiscono attività essenziali per la verifica del raggiungimento degli obiettivi, ma rappresentano uno strumento utile anche per la valutazione delle prestazioni dirigenziali.

Al fine di fornire un'interpretazione univoca delle citate disposizioni, l'Ufficio si è dotato di precise regole che prevedono la definizione:

- di un formale *iter* di pianificazione, programmazione e controllo che consideri le modalità di predisposizione, formalizzazione, trasmissione e modifica dei relativi documenti, previsti dalla normativa regionale in vigore. I documenti in questione sono: gli indirizzi strategici degli organi di direzione politica, i programmi operativi annuali dei direttori generali (P.O.A.) e obiettivi gestionali operativi dei direttori di servizio e dei dirigenti in generale (O.G.O.);
- di una griglia di analisi per la verifica di completezza dei documenti e del processo, necessaria per poter esprimere giudizi circa la conformità alle norme vigenti, alla qualità dei documenti ed alla qualità del processo di redazione dei documenti.

Si osserva che i documenti predisposti risultano fondati sui principi del D.Lgs. 150/2009 e sono in armonia con le indicazioni fornite dalla CIVIT (Commissione Indipendente per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni).

1.3.2 L'iter documentale di pianificazione e programmazione

Al fine di definire l'*iter* generale che l'intera organizzazione regionale deve seguire per pianificare, programmare, monitorare, controllare e rendere conto degli obiettivi assegnati e dei risultati conseguiti si esplicitano, per punti, le tre fasi principali denominate degli INDIRIZZI politico STRATEGICI, dei Programmi Operativi Annuali (P.O.A.) e degli Obiettivi Gestionali Operativi (O.G.O.):

INDIRIZZI STRATEGICI

1. Gli Organi di direzione politica formulano e trasmettono gli indirizzi strategici, mediante nota formale, entro un termine che consenta alle strutture la definizione dei propri obiettivi nel rispetto dei termini di legge.

Tali indirizzi vengono redatti annualmente ai sensi dell'art. 9 della L.R. 31/1998, e come meglio specificato nella nota n. 68/GAB del 25.01.2011 dell'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione, in armonia con il PRS ed il DAPEF.

Gli Organi di direzione politica formulano gli indirizzi con la collaborazione dei Direttori Generali, i quali, a loro volta, consultano i dirigenti assegnati alla propria struttura.

Programmi Operativi Annuali (P.O.A.)

2. I Direttori Generali traducono gli indirizzi strategici, assegnati dagli organi di direzione politica, in obiettivi specifici inserendoli nel programma operativo annuale della struttura, così come meglio esplicitato nella nota P 12700 del 21.04.2011 del Direttore Generale di Organizzazione e Metodo del Personale.

Il P.O.A. deve essere condiviso con i Direttori di Servizio (ciascuno per la parte di propria competenza) e firmato dal Direttore Generale.

Il P.O.A. deve essere redatto entro i termini stabiliti dal CCRL dei Dirigenti, comunque non oltre 60 giorni dall'approvazione del bilancio annuale.

Il P.O.A. deve contenere l'elencazione degli Obiettivi Gestionali Operativi (O.G.O.) opportunamente numerati. Inoltre, il numero complessivo degli O.G.O. deve essere evidenziato anche nella nota di trasmissione del P.O.A. all'Ufficio¹⁸.

Il P.O.A. deve, necessariamente, essere redatto anche nel caso in cui coincida con il corrispondente P.O.A. dell'esercizio precedente.

3. L'Ufficio, congiuntamente alla Direzione Generale/Partizione Amministrativa per via del referente, verifica, in via preliminare, la sostanziale rispondenza della bozza del P.O.A. (inclusiva degli obiettivi che allo stato attuale sono descritti mediante il modello di scheda obiettivo riportato nel Manuale utente SAP/PS) alle disposizioni che regolano la sua definizione.
4. Il Direttore Generale formula e trasmette all'Ufficio e alla Direzione Generale del Personale, nella sua interezza, il P.O.A. sottoscritto, entro i termini che verranno fissati di anno in anno dal medesimo Ufficio.

¹⁸ Per Ufficio si intende l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

5. Qualora, successivamente alla sua approvazione, si dovessero apportare modifiche al P.O.A. precedentemente formalizzato, è indispensabile ripetere lo stesso iter previsto per l'approvazione.

La rimodulazione del P.O.A. non è consentita dopo la decorrenza del termine di "data fine" pianificata a priori. Gli eventuali nuovi O.G.O., inseriti nel P.O.A. rimodulato, devono essere adeguati al periodo di tempo residuo entro il quale dovranno essere conseguiti.

Obiettivi Gestionali Operativi (O.G.O.)

6. Gli Obiettivi Gestionali Operativi sono attribuiti ai Dirigenti quali specifici obiettivi di risultato all'interno del P.O.A. Per ciascun O.G.O. dovrà essere compilata l'apposita Scheda Obiettivo del sistema SAP-PS, previa compilazione del modello di scheda obiettivo riportato nel Manuale utente SAP-PS. Nel caso di O.G.O., articolati in fasi, è necessario che la sommatoria dei pesi sia uguale a quella del livello superiore.

Tali obiettivi devono rispondere a criteri di: chiarezza, di correlazione alla quantità e qualità delle risorse disponibili e di misurabilità dei relativi risultati, che dovranno essere monitorati durante l'anno.

7. L'utente abilitato della Direzione Generale inserisce nel Sistema SIBAR SAP-PS i medesimi elementi degli O.G.O. formalizzati.

L'imputazione delle informazioni relative agli O.G.O. nel modulo SAP-PS non è più consentita oltre i termini annualmente definiti dall'Ufficio.

8. Il Direttore Generale trasmette le schede O.G.O. stampate dal Sistema SAP-PS con i dati di pianificato, debitamente sottoscritte.
9. La Direzione Generale effettua la richiesta del rilascio degli obiettivi all'Ufficio a formale chiusura della fase di programmazione¹⁹.
10. L'Ufficio effettua il rilascio dopo l'analisi di coerenza degli O.G.O. tra il supporto cartaceo trasmesso ed i dati inseriti a sistema. Successivamente al rilascio sarà possibile l'inserimento dei dati a consuntivo e, in tal modo, il monitoraggio delle azioni in essere.

Contestualmente al rilascio l'Ufficio provvederà al blocco informatico degli obiettivi, impedendo, di fatto, la loro modifica. Dallo stesso momento non è consentita la cancellazione degli O.G.O. dal modulo SAP-PS, ma occorre rilevare il reale avanzamento e indicare le motivazioni sottostanti l'impossibilità del perseguimento.

11. La Direzione Generale procede al monitoraggio periodico e tempestivo dell'avanzamento degli O.G.O. ed effettua l'inserimento dei valori riscontrati nel sistema SAP-PS.
12. La Direzione Generale trasmette all'Ufficio, con nota formale, la stampa delle schede con i valori di consuntivo, nel formato del Sistema SAP-PS, debitamente sottoscritte. In alternativa l'invio può essere effettuato mediante posta elettronica certificata (PEC).
13. L'Ufficio rileva il grado di conseguimento dei risultati monitorati in corso d'anno e a fine periodo.
14. L'Ufficio redige il rapporto annuale di gestione.

¹⁹ La richiesta di rilascio degli obiettivi deve, necessariamente, essere unica per tutta la direzione.

1.3.3 La “Griglia di analisi” del Ciclo della *Performance* ²⁰

Il monitoraggio e l'accompagnamento costituiscono due importanti missioni dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione. Infatti, con riferimento al monitoraggio, l'art. 10, comma 1, lettere a) e b), della L.R. n. 31/1998 stabilisce che l'Ufficio debba provvedere a «verificare la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa alle prescrizioni e agli obiettivi stabiliti in disposizioni normative, negli atti di programmazione e nelle direttive emanate...» ed a formulare osservazioni e specifici rilievi, «... fornendo anche elementi utili per l'adozione delle misure previste nei confronti dei responsabili della gestione».

Più in generale, la funzione di monitoraggio sulla corretta applicazione degli strumenti individuati e condivisi con la Giunta Regionale (anche e soprattutto in relazione alla Riforma avviata a livello nazionale che identifica e definisce le caratteristiche del Piano della *performance*, del Sistema di misurazione e valutazione, del Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, degli standard di qualità) è essenziale per poter:

1. valutare il corretto utilizzo e la “misura” dell'adozione da parte dell'amministrazione regionale degli strumenti di controllo ideati, proposti e attualmente disponibili;
2. valutare la vicinanza/lontananza della nostra architettura del sistema dei controlli (a tendere) allo stato di attuazione della riforma a livello nazionale;
3. attuare correttamente la funzione di regolamentazione;
4. realizzare un accompagnamento mirato e realmente efficace per le Direzioni Generali e in generale tutte le partizioni amministrative di cui si compone la RAS.

Quest'ultimo aspetto – accompagnamento mirato alle amministrazioni – è chiaramente individuato dalla Legge regionale 31/1998 laddove all'art. 10, comma 3, lettera a) stabilisce che l'Ufficio «stabilisce annualmente, tenuto conto delle priorità eventualmente indicate dalla Giunta regionale, il piano delle rilevazioni dei costi, delle attività e dei prodotti, individuando le aree e le attività da sottoporre a controllo e gli specifici indicatori di efficacia, efficienza ed economicità da rilevare, nonché definendo i parametri e gli indici di riferimento da utilizzare nella valutazione comparativa dell'efficienza, dell'efficacia e dell'economicità dell'azione degli uffici dell'Amministrazione e degli enti».

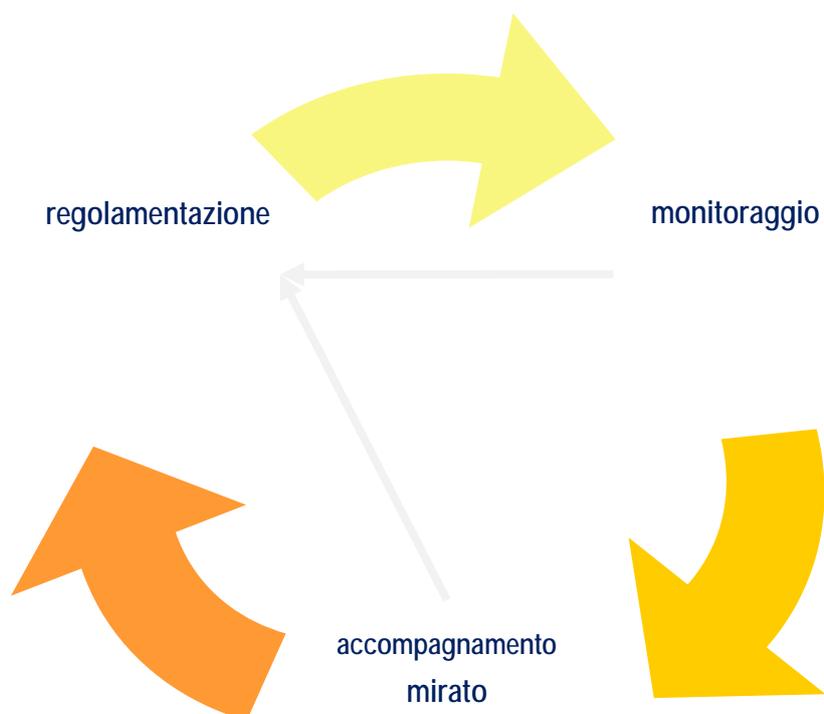
Nel corso dell'anno 2011, l'Ufficio, coerentemente al proprio mandato istituzionale, si è nuovamente ²¹ concentrato sulla funzione di regolamentazione (linee guida, pareri, proposte

²⁰ Il presente paragrafo si ispira in modo sostanziale alla Guida alla lettura della “Griglia di analisi dei piani della performance” adottata il 06/05/2011 dalla CIVIT e ampiamente diffusa e discussa in seno all'Ufficio del Controllo Interno di Gestione e con la rete regionale dei Controller.

di deliberazione di Giunta ecc.), per rafforzare l'impegno sulle funzioni di monitoraggio ed accompagnamento su nuove basi condivise con l'Organo Politico-Amministrativo regionale. Esiste, infatti, un legame logico e funzionale tra le missioni di regolamentazione, monitoraggio ed accompagnamento, che è opportuno esplicitare.

Da un lato, la regolamentazione è propedeutica al monitoraggio, il quale a sua volta è propedeutico rispetto ad un accompagnamento mirato sulla base delle criticità riscontrate. Dall'altro lato, il monitoraggio fornisce indicazioni importanti per aggiornare, integrare o adeguare le linee guida e gli indirizzi già emanati dall'Ufficio o per la messa a punto di nuovi indirizzi. Analogamente, l'attività di accompagnamento, facendo emergere con maggiore evidenza le criticità e le esigenze delle Direzioni Generali, può offrire importanti ed ulteriori spunti per una revisione mirata della regolamentazione.

La funzione di monitoraggio deve essere necessariamente attuata attraverso la messa a punto di opportuni strumenti e, in particolare, griglie di analisi.



L'Ufficio, nel corso del 2011, mediante lo studio sistematico ed approfondito della documentazione prodotta dalla CIVIT, relativamente agli strumenti di monitoraggio, ha condiviso l'utilizzo dei seguenti requisiti generali:

1. **trasparenza:** gli *stakeholder* dell'attività di monitoraggio (*in primis* i referenti presso le DG, ma anche gli organi di indirizzo, i dirigenti e dipendenti pubblici coinvolti) devono

21 Ci si riferisce in particolar modo ad alcuni interventi puntuali che retrodatano sino al 2003 con l'adozione del primo «Progetto per l'implementazione di un Sistema di Controllo», redatto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione e adottato dalla Giunta Regionale..

avere la possibilità di conoscere il metodo ed i contenuti del monitoraggio. In particolare, è importante che il metodo di costruzione della griglia preveda forme di partecipazione e consultazione degli *stakeholder* (in particolare i *controller*). A questo proposito numerosi sono stati gli incontri di esposizione e test sperimentale della griglia.

2. **robustezza metodologica**: gli strumenti di monitoraggio presentano un elevato livello di analiticità e adottano soluzioni metodologiche (anche statistiche) in grado di contenere la soggettività della valutazione entro limiti accettabili e controllabili.
3. **riconoscibilità**: particolare attenzione è stata dedicata alla massimizzazione della comprensibilità dello strumento di monitoraggio (griglia) da parte dei soggetti a cui si rivolge e che sono chiamati ad utilizzarlo (*in primis* gli stessi funzionari dell'Area Ciclo della Performance dell'Ufficio). Lo sforzo maggiore è stato quello di conciliare le esigenze di robustezza metodologica (che inevitabilmente spingono verso l'analiticità e la sofisticazione dello strumento) con quelle della semplicità e dell'immediatezza (che evidentemente spingono nella direzione opposta). In questo senso lo strumento consente, partendo da un livello più sintetico, di passare a livelli di approfondimento successivi. In questo modo, l'utilizzatore dello strumento (*controller*) può decidere a quale livello di approfondimento fermarsi in funzione delle sue esigenze conoscitive. Inoltre, è importante evidenziare che la semplicità e immediatezza sono state particolarmente curate a livello di rappresentazione dei risultati dell'analisi, dato che la griglia rappresenta uno strumento con una valenza istruttoria più che comunicativa.
4. **persuasività**: lo strumento di monitoraggio favorisce un'immediata identificazione delle criticità riscontrate nell'applicazione delle indicazioni e delle linee guida adottate da parte dell'amministrazione, fornendo "indicazioni operative" realmente utilizzabili dalla singola Direzione Generale ai fini del miglioramento e del riconoscimento interno ed esterno come "buona pratica".

Finalità della griglia di analisi

Le finalità dell'analisi dell'iter della *performance* possono essere riassunte nei seguenti punti:

- mappatura del livello di "maturità" nell'utilizzo delle metodiche di pianificazione, programmazione e controllo ed in particolare nella corretta ed utile stesura del Programma Operativo Annuale ²²;
- individuazione delle criticità in termini di principali aree di miglioramento, avendo in tal modo la possibilità di effettuare eventuali interventi in maniera mirata;
- promozione delle buone prassi, in maniera tale da permettere un confronto che favorisca una crescita diffusa.

La metodologia proposta può inoltre, consentire di condividere le metodologie di misurazione e valutazione e accrescere la cultura della valutazione in termini di qualità dei risultati conseguiti e di comparazione degli stessi.

Livelli, contenuti e metodologia di costruzione della griglia di analisi

La griglia analizza, non solo la conformità (*compliance*), da un punto di vista formale, con le norme vigenti (in accordo anche con le Riforme in atto a livello nazionale, incluse le delibere CIVIT) o con le indicazioni fornite dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, ma anche la "qualità" del Programma Operativo Annuale al fine di verificarne, in prima istanza, la conformità "sostanziale" e, in seconda istanza, il livello di maturità complessivo del sistema vigente. Inoltre, la stessa griglia prevede anche la valutazione della qualità del processo relativo alla redazione dei documenti di pianificazione e programmazione.

In merito alla **conformità**, i riferimenti sono i seguenti:

- 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, incluse le indicazioni e suggerimenti tecnici elaborate e formalizzate dalla Commissione per la valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche, CIVIT e in particolare, il caposaldo di riferimento è costituito dal decreto legislativo n. 150/2009 e specificamente, gli articoli che riguardano direttamente il Piano della *performance*, nonché le delibere

²² Nell'accezione della lettura unitaria e nel combinato disposto delle prescrizioni e indirizzi della Giunta (nota prot. 68 del 25 gennaio 2011 inviata dall'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione) e della Direzione Generale dell'Organizzazione e del Personale (nota prot. 12700/V1.2.3 del 21 aprile 2011, al fine di garantirne il pieno rispetto.

CIVIT riguardanti il Piano, ovvero la n. 112/2010 e i sistemi di misurazione, cioè le delibere n. 89/2010 e n. 104/2010, che costituiscono i principali punti di riferimento da un punto di vista metodologico.

La conformità (così come la qualità dei documenti che quella del processo complessivo) è rilevata in modo relativamente oggettivo utilizzando un livello di misurazione binario (si/no).

La **qualità dei documenti** viene valutata attraverso l'analisi di alcune caratteristiche:

1. **Leggibilità e trasparenza:** adeguatezza nel bilanciamento tra corpo ed eventuali allegati, accessibilità e diversificazione di linguaggio tra le varie sezioni (divulgative o a valenza maggiormente interna), adeguatezza nella formattazione (rispetto dei canoni definiti, veste grafica, tabelle, grafici, ecc.), comprensibilità e semplicità di linguaggio, completezza e adeguatezza nella lunghezza delle singole sezioni.
2. **Obiettivi strategici e operativi:** comprensibilità e correttezza della descrizione degli obiettivi; comprensibilità, validità, completezza degli indicatori; comprensibilità, orizzonte temporale di riferimento e presenza di *trend e/o benchmark* per i *target*.
3. **Cascading degli obiettivi:** coerenza degli obiettivi strategici con le priorità politiche e/o missioni istituzionali, coerenza degli obiettivi strategici rispetto alle risultanze dell'analisi del contesto esterno, integrazione tra obiettivi strategici, operativi e individuali (per i dirigenti).
4. **Piani operativi di attività:** chiarezza, completezza nella descrizione di tempistica, responsabili e soggetti coinvolti e, infine, congruità rispetto all'obiettivo di riferimento.

La valutazione della qualità dei documenti, presentando caratteri di maggiore soggettività rispetto all'analisi di conformità, si ispira alle metodologie utilizzate e proposte dalla CIVIT che a loro volta, si avvalgono di un livello di misurazione maggiormente articolato, basato su una scala di giudizi a più livelli; scala mutuata dalla metodologia CAF (*Common Assessment Framework*), che va da "nessuna evidenza, solo qualche idea" fino a "evidenze eccellenti confrontate con altre organizzazioni, relative a tutte le aree".

Nella sezione **qualità del processo** vengono investigate le caratteristiche principali del processo di redazione dei documenti. La prima variabile fondamentale riguarda il *commitment* del vertice politico e amministrativo, della dirigenza, dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione e della organizzazione capillare dei referenti nelle Direzioni Generali (i controller). I gradi di libertà, l'effettivo riconoscimento del ruolo e le modalità di coinvolgimento di questi ultimi soggetti, sono elementi utili riguardo alla definizione dell'identità, all'analisi del contesto interno ed esterno, alla definizione degli obiettivi strategici ed operativi. Gli altri elementi rilevanti sono: la valutazione della comunicazione capillare delle formalizzazioni dei documenti di pianificazione e programmazione, sia all'interno che all'esterno dell'amministrazione; l'*audit* interno sia a livello tecnico sia organizzativo; il ruolo, l'autorevolezza del *controller* o del gruppo multidisciplinare operativo

presso la singola Direzione Generale e in quest'ultima ipotesi, il bilanciamento delle competenze al suo interno. Infine, il collegamento con la programmazione finanziaria, il bilancio e i controlli interni è valutato dal punto di vista dell'adeguatezza dei supporti tecnici e dei meccanismi di coordinamento oltre che nell'allineamento delle tempistiche.

La griglia adottata dall'Ufficio è stata costruita secondo una logica multi-livello mutuata, come tutta la presente metodologia, dall'esperienza della CIVIT, ma operando una profonda revisione e riducendo della metà circa sia gli ambiti che i criteri di analisi per gli indispensabili adattamenti alla realtà della nostra Amministrazione Regionale.

In questo modo è stato possibile conciliare le opposte esigenze di robustezza metodologica e di semplicità.

La griglia di analisi è strutturata su tre livelli:

- Il primo livello – il più generale – si compone delle suddette dimensioni di analisi (conformità, qualità dei documenti, qualità del processo di pianificazione e controllo);
- Il secondo livello dettaglia le 3 dimensioni di primo livello in 15 ambiti (5 ambiti per la dimensione della conformità; 5 ambiti per la dimensione della qualità dei documenti e 5 ambiti per la dimensione della qualità del processo di pianificazione e controllo).
- Il terzo livello – il più analitico – dettaglia i 15 ambiti del livello precedente in 72 criteri.

La Figura esplicita la logica multilivello della griglia di analisi, nella sua intersezione con le fasi del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo e - limitatamente ai primi due livelli, di carattere più generale – dettaglia i contenuti della griglia stessa. Per l'elenco completo dei 72 criteri, invece, si rinvia alle pagine che seguono.

Fasi del ciclo	Dimensioni analisi	Ambiti di analisi	Criteri di analisi
Pianificazione	Conformità alle norme e prassi	Compliance rispetto a : <ul style="list-style-type: none"> • artt. 8, 9 e 10 della L.R. n.31/98; • art. 2 L.R. n. 11/2006; • D.Lgs. n. 286/1999; • D.Lgs. n. 150/2009 • note ufficiali dell'Ufficio, della Giunta Regionale e della DG del Personale 	51 criteri
Programmazione	Qualità dei documenti	leggibilità documenti descrizione obiettivi <i>cascading</i> obiettivi indicatori e target	11 criteri
Monitoraggio	Qualità del processo di pianificazione e controllo	<i>commitment</i> diffusione e capillarità allineamento tempi ruolo controller	10 criteri

Griglia di analisi dei documenti relativi all'iter del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo inerente gli obiettivi direzionali dell'Amministrazione Regionale

I punti dall'1 al 17 sono relativi alla fase di pianificazione, i punti dal 18 al 59 alla fase di programmazione e dal 60 al 72 alla fase di monitoraggio.

Dal punto di vista dei documenti invece i punti dall'1 al 17 si riferiscono agli indirizzi politico amministrativi, dal 18 al 50 al POA, dal 51 al 72 sono relativi agli OGO.

CRITERI di ANALISI

Qualità del Processo di pianificazione e controllo			
Qualità dei documenti di pianificazione e programmazione formalizzati			
Conformità dei documenti alla normativa vigente e alle indicazioni dell'Ufficio			
1	Compliance rispetto alla nota del DG del Personale (se NO andare alla domanda 16), ovvero il documento include: indirizzi politico/amm.vi + relazione DG + schede	x	
2	Si riscontra evidente sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni, ovvero il documento contiene indicazioni sull'ambito relativo all'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività (outcome)?	x	
3	Presenza di info sul mandato istituzionale e missione	x	
4	Presenza di informazioni sul cascading da obiettivi strategici ad obiettivi operativi	x	
5	Si riscontrano obiettivi strategici triennali?	x	
6	Il documento include obiettivi operativi annuali?	x	
7	Si riscontra correlazione di ogni obiettivo (strategico) alle risorse (umane e finanziarie)?	x	
8	Si riscontra l'esplicitazione di scale di priorità?	x	
9	Si riscontra la presenza di indicatori di outcome?	x	
10	Si riscontra la presenza di indicatori di customer satisfaction?	x	
11	Gli indirizzi politici sono stati formalizzati tempestivamente, per consentire il rispetto della normativa regionale?	x	
12	Gli indirizzi politici sono contenuti in un documento formalizzato e sottoscritto?	x	
13	Gli indirizzi politici sono stati formalizzati con il metodo top down?	x	
	Gli indirizzi politici sono stati validati con una metodologia bottom up?		
14	Il documento è comprensibile nel linguaggio, correttezza semantica, adeguatezza nella lunghezza della descrizione (sinteticità vs prolissità) degli obiettivi strategici?		x
15	Nei documenti è evidenziata la modalità di rapporto tra gli organi di indirizzo politico amm.vo ed il vertice direzionale?		x
16	Gli indirizzi politici sono stati inviati al Controllo Interno di Gestione	x	

	tempestivamente, ovvero secondo i termini definiti annualmente dall'Ufficio?			
17	Gli indirizzi politici sono stati inviati al Controllo Interno di Gestione?	x		
18	Nei documenti è evidenziata la modalità di coinvolgimento dei dirigenti da parte del vertice direzionale nella definizione del POA?			x
19	Nei documenti è evidenziata la modalità di coinvolgimento del personale nella stesura del POA?			x
20	Nei documenti è esplicitata la modalità di informazione e formazione sul piano organizzativo interno (livello di diffusione e capillarità)?			x
21	E' coerente l'allineamento temporale tra pianificazione strategica e programmazione economico finanziaria e di bilancio?			x
22	E' adeguato il meccanismo di coordinamento tra i vari soggetti/uffici coinvolti nella pianificazione economico finanziaria e di performance?			x
23	Il POA è stato formalizzato tempestivamente, ovvero secondo i termini definiti dal CCRL (15 febbraio)?	x		
24	Si è rispettata la tempistica di legge per l'adozione (60 gg dall'approvazione del Bilancio)?	x		
25	E' presente una introduzione del programma?	x		
26	E' presente un indice?	x		
27	Il POA è coerente con gli indirizzi politico/strategici?	x		
28	Il POA è coerente con i programmi comunitari in corso (POR, etc.)?	x		
29	Il POA è un documento formalizzato e sottoscritto?	x		
30	Nel POA è chiara la distinzione di linguaggio tra le sezioni divulgative (valenza esterna) rispetto a quelle di maggior dettaglio (valenza interna)?		x	
31	Il POA è adeguato nella formattazione (es. veste grafica, tabelle, grafici)?		x	
32	Nel documento è esplicitata la modalità con la quale è stato redatto il Programma Operativo Annuale: metodo top down?		x	
	Nel documento è esplicitata la modalità con la quale è stato redatto il Programma Operativo Annuale: metodologia bottom up?			
33	Il documento è comprensibile nel linguaggio, correttezza semantica, adeguatezza nella lunghezza della descrizione (sinteticità vs prolissità) degli OGO?		x	
34	Il documento è stato pubblicato sul sito istituzionale nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito"?	x		
35	Il POA include OGO (numerati e codificati) sufficientemente chiari?	x		
36	Il POA individua obiettivi assegnati alle diverse unità organizzative con responsabilità dirigenziale?	x		
37	Il POA include una batteria completa di indicatori per ogni obiettivo?	x		
38	Il POA prevede indicatori di input (es. risorse utilizzate)?	x		
39	Il POA prevede indicatori di output (es. numero di pratiche lavorate)?	x		
40	Il POA prevede indicatori di processo (es. stato di avanzamento attività, ovvero le date delle fasi)?	x		
41	Il POA prevede obiettivi di promozione delle pari opportunità?	x		
42	Gli indicatori sono validi, ovvero sono utili per la misurazione del fenomeno in esame?		x	
43	I target sono esplicitati in maniera comprensibile?		x	
44	L'orizzonte temporale del target è coerente con l'obiettivo di riferimento?		x	
45	Sono esplicitati valori storici di riferimento (assenza valore anno precedente vs trend storico pluriennale)?		x	
46	Sono presenti valori di benchmark?		x	
47	Il POA prevede idonea correlazione tra OGO e risorse disponibili?	x		
48	Il POA NON è una mera elencazione di OGO?	x		
49	Il POA è stato inviato tempestivamente, ovvero secondo i termini definiti annualmente dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione?	x		
50	Il POA è stato inviato al Controllo Interno di Gestione?	x		

51	Gli OGO sono stati inseriti a sistema tempestivamente, ovvero secondo i termini definiti annualmente dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione?	x		
52	E' evidente l'integrazione tra obiettivi strategici e priorità politiche e/o missione istituzionale e OGO?		x	
53	Gli OGO sono coerenti con il contenuto del POA?	x		
54	Gli OGO contengono tutti gli elementi obbligatori (date di pianificazione, priorità, pesi coerenti, valori target raggiungibili) dell'anagrafica SAP-PS?	x		
55	Gli OGO includono indicatori sufficientemente chiari, descritti in maniera comprensibile e significativi?	x		
56	Le schede OGO cartacee utilizzate sono estratte dal Manuale SAP PS?	x		
	Le schede OGO cartacee utilizzate sono stampate mediante il modulo SAP PS?			
57	Le schede OGO cartacee utilizzate sono state sottoscritte?	x		
58	Le schede OGO cartacee utilizzate sono state trasmesse al Controllo Interno di Gestione?	x		
59	Le schede OGO cartacee sono allegate al POA formalizzate e sottoscritte?	x		
60	Ai fini del monitoraggio: le informazioni presenti sul modulo SAP PS includono le date di inizio/fine effettive?	x		
61	Le informazioni presenti sul modulo SAP PS includono i valori di consuntivo (raggiunti)?	x		
62	Le informazioni presenti sul modulo SAP PS consentono di capire se gli OGO sono stati raggiunti o no?	x		
63	Le schede OGO cartacee utilizzate sono stampate mediante il modulo SAP PS?	x		
64	Le schede OGO cartacee utilizzate sono state sottoscritte?	x		
65	Le schede OGO cartacee relative al monitoraggio sono state inviate al Controllo Interno di Gestione?	x		
66	Il POA è coerente con l'allegato tecnico del DAPEF?	x		
67	Il POA è stato rimodulato (documento formale) nel corso dell'anno?	x		
68	Il POA rimodulato (documento formale) è stato inviato tempestivamente, ovvero secondo i termini definiti annualmente dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione?	x		
69	Il controller referente operante nella DG è presente e/o in possesso delle competenze necessarie?			x
70	Il controller referente operante nella DG è validamente supportato dal vertice amm.vo?			x
71	Il controller referente è nella possibilità di interpretare correttamente il ruolo?			x
72	Il controller referente operante nella DG è autorevole (è riconosciuto quale attore che promuove il miglioramento)?			x

Metodologia per la compilazione della griglia di analisi

La robustezza metodologica dello strumento di monitoraggio è strettamente influenzata dalla metodologia utilizzata per la compilazione della griglia di analisi. Infatti, pur essendo la griglia piuttosto analitica e pur consentendo dei riscontri oggettivi, l'analisi presenta una ineliminabile componente di valutazione soggettiva.

La compilazione della griglia avviene secondo un approccio sperimentato in modalità leggermente differenziate per le varie sezioni di cui si compone. Per le sezioni "conformità", "qualità dei documenti" e "qualità del processo" l'analisi:

1. si basa esclusivamente sulle informazioni contenute nei documenti formalizzati
2. è effettuata con le seguenti modalità:
 - L'analisi dei piani è effettuata da esperti dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione appartenenti all'Area Ciclo della *Performance*.
 - Il protocollo di compilazione è univoco e condiviso tra tutti gli esperti coinvolti.
 - È previsto che, per ogni Direzione Generale, la griglia sia compilata in maniera indipendente e autonoma dal referente cui è stata assegnata la Direzione.
 - In un incontro a tre si effettua la revisione finale dell'analisi. In caso di valutazioni non condivise, si convoca il controller della Direzione Generale al fine di arrivare ad una valutazione finale condivisa.
 - A questo punto si consolida l'analisi e si procede alla realizzazione di un *report* complessivo.

Nei casi controversi l'analisi:

3. si potrà basare su ulteriori elementi e informazioni che saranno successivamente fornite dalle amministrazioni;
4. potrà prevedere un coinvolgimento diretto degli Organi/uffici che hanno redatto i documenti e che dovranno fornire le suddette informazioni aggiuntive attraverso specifici strumenti di rilevazione (questionario/intervista).

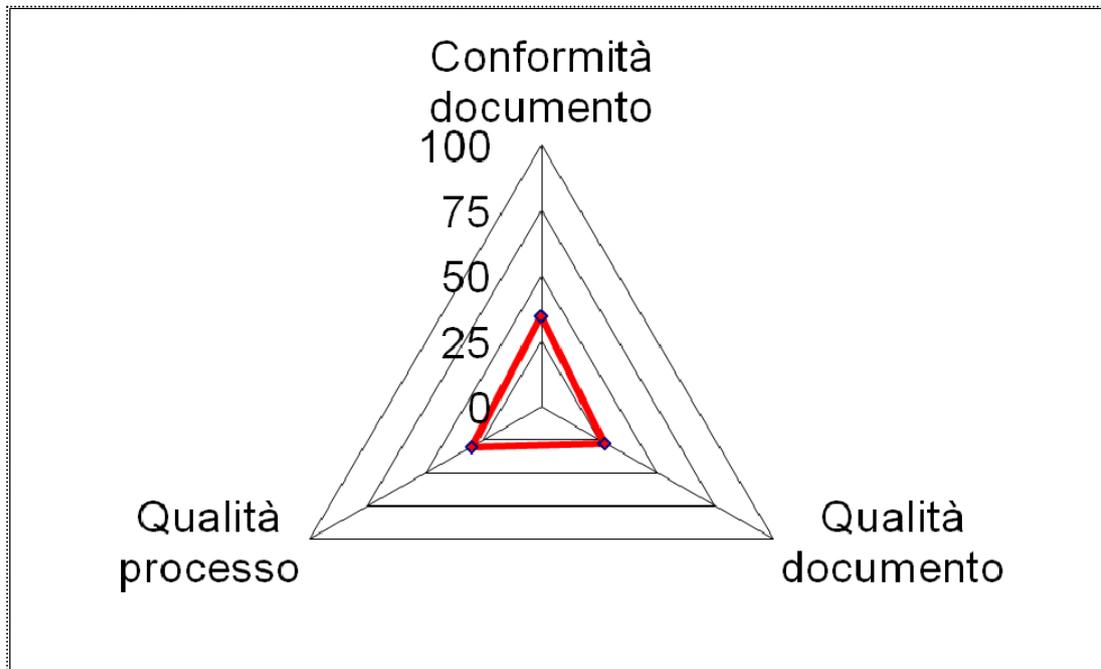
Modalità di rappresentazione dei risultati

Le modalità di rappresentazione dei risultati si ritiene debbano essere semplici ed immediate e utili ai fini di promuovere un miglioramento continuo nell'amministrazione.

In questo senso, il monitoraggio deve porsi senza soluzione di continuità rispetto alla successiva fase dell'accompagnamento.

Alla luce di quanto osservato - in questa prima fase - si è ritenuto opportuno rappresentare e veicolare i risultati dell'analisi attraverso un unico grafico (radar) e eventuali tabelle di immediata lettura per ogni singola Direzione Generale/partizione amm.va al fine di rendere immediata e intellegibile la rappresentazione dei risultati.

Lo schema è quello presentato nella figura seguente

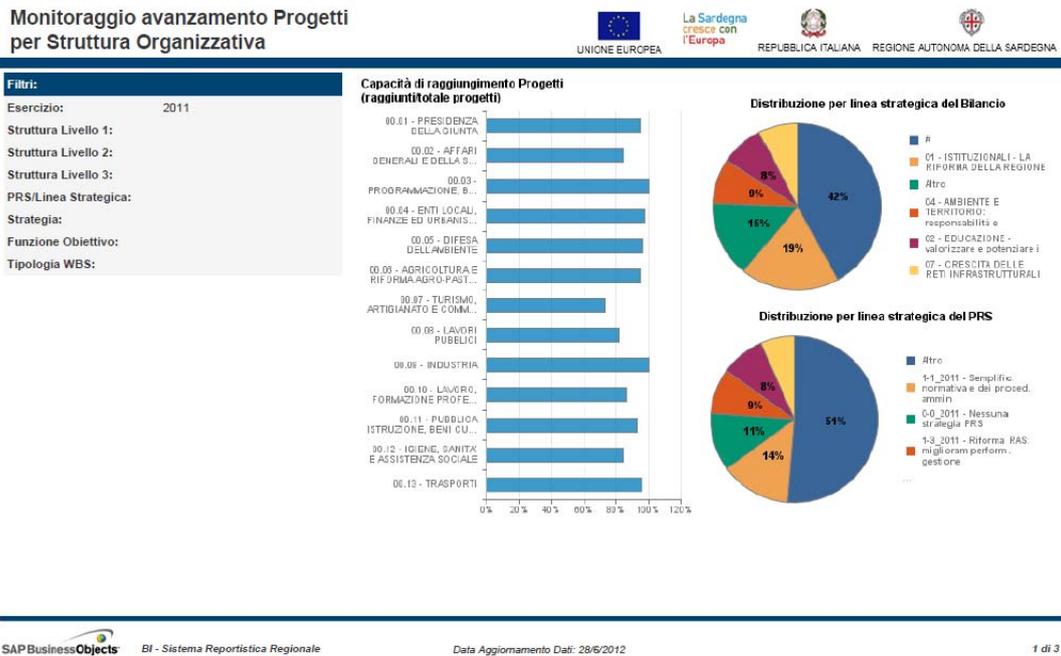


Il grafico esplicita la maggiore o minore rispondenza a tutti i criteri individuati mediante la distanza dal bordo della figura. Più l'area evidenziata in rosso tende verso l'esterno del triangolo più sono soddisfatti in numero i criteri identificati. Più si è lontani dal bordo minore è il grado di maturità e di implementazione del sistema dei controlli nella Direzione Generale presa in esame.

1.3.4 Il Sistema della Reportistica Direzionale per il Controllo Interno

Al momento sono tre i *report* realizzati e disponibili per la rete dei *controller* sulla pianificazione, programmazione e controllo delle attività direzionali: due sul monitoraggio una sulla dimensione finanziaria costruiti per consentire lo svolgimento delle funzioni a cui è preposto l'Ufficio.

Il primo consente di evidenziare, per esercizio finanziario, la capacità di raggiungimento degli obiettivi assegnati per singolo Assessorato, Direzione Generale/partizione amministrativa e di evidenziare il numero complessivo dei progetti/OGO nella loro ripartizione per linea strategica del Bilancio e del Programma di Sviluppo Regionale.



In particolare, l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione ha richiesto che venissero evidenziati per ciascuna struttura organizzativa, gli "stati" dei singoli progetti/OGO assegnati ripartendoli tra quelli ancora "aperti" e quelli raggiunti prima, oltre e nei tempi. In una colonna *ad hoc* si evidenziano i progetti/OGO non conseguiti.

Il *report*, infine, evidenzia sia il numero assoluto che il peso percentuali di tutte le classificazioni evidenziate.

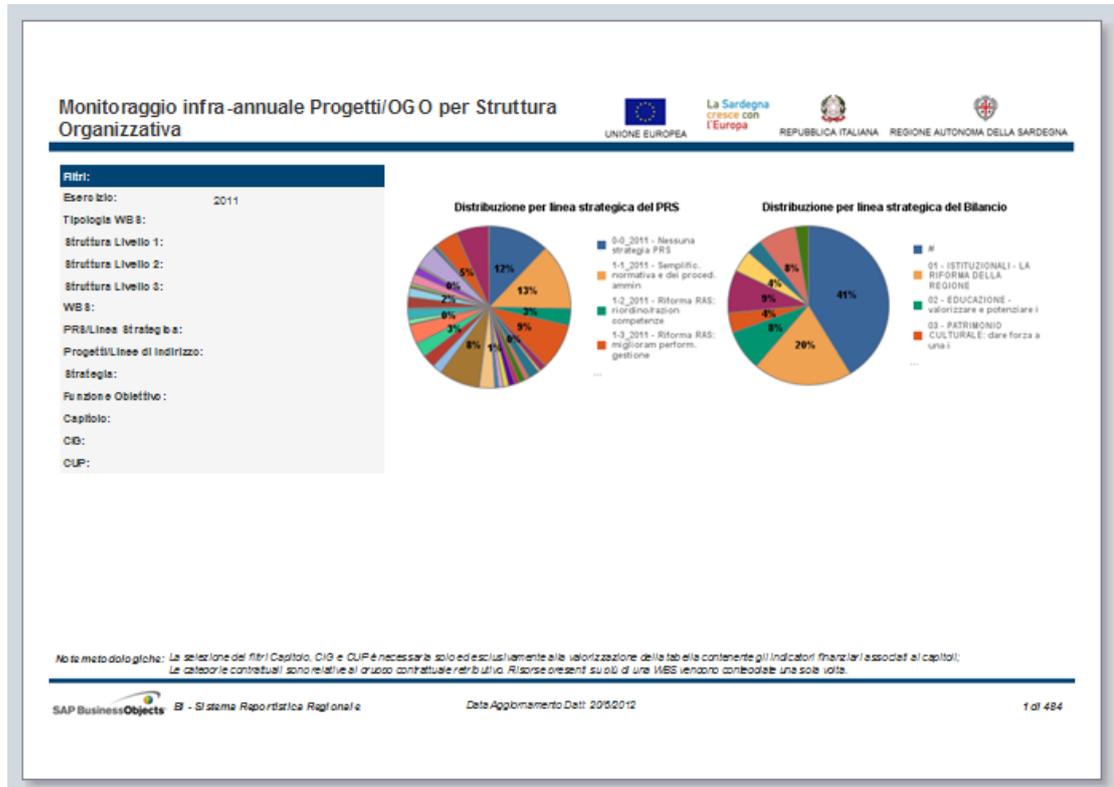
Monitoraggio avanzamento Progetti per Struttura Organizzativa



Struttura Livello 1	Progetti/OGO aperti		Progetti/OGO Raggiunti nei Tempi		Progetti/OGO Raggiunti prima dei Tempi		Progetti/OGO Raggiunti oltre i Tempi		Progetti/OGO Non raggiunti		Totale	
	Numero	%	Numero	%	Numero	%	Numero	%	Numero	%	Numero	%
00.01 - PRESIDENZA DELLA GIUNTA	1	0,34%	251	84,80%	26	8,78%	4	1,35%	14	4,73%	296	100,00%
00.02 - AFFARI GENERALI E DELLA SOCIETA' DELL'INFORMAZIONE	3	2,11%	101	71,13%	4	2,82%	15	10,56%	19	13,38%	142	100,00%
00.03 - PROGRAMMAZIONE, BILANCIO, CREDITO E ASSETTO DEL TERR.	0	0,00%	102	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	102	100,00%
00.04 - ENTI LOCALI, FINANZE ED URBANISTICA	0	0,00%	91	92,86%	4	4,08%	1	1,02%	2	2,04%	98	100,00%
00.05 - DIFESA DELL'AMBIENTE	0	0,00%	182	87,50%	19	9,13%	0	0,00%	7	3,37%	208	100,00%
00.06 - AGRICOLTURA E RIFORMA AGRO-PASTORALE	0	0,00%	37	92,50%	0	0,00%	1	2,50%	2	5,00%	40	100,00%
00.07 - TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO	0	0,00%	39	69,64%	0	0,00%	2	3,57%	15	26,79%	56	100,00%
00.08 - LAVORI PUBBLICI	0	0,00%	54	81,82%	0	0,00%	0	0,00%	12	18,18%	66	100,00%
00.09 - INDUSTRIA	0	0,00%	8	100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	8	100,00%
00.10 - LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SIC	0	0,00%	138	74,19%	20	10,75%	2	1,08%	26	13,98%	186	100,00%
00.11 - PUBBLICA ISTRUZIONE, BENI CULTURALI, INFORMAZIONE, S	0	0,00%	78	75,73%	17	16,50%	1	0,97%	7	6,80%	103	100,00%
00.12 - IGIENE, SANITA' E ASSISTENZA SOCIALE	0	0,00%	38	45,78%	31	37,35%	1	1,20%	13	15,66%	83	100,00%
00.13 - TRASPORTI	0	0,00%	40	75,47%	10	18,87%	1	1,89%	2	3,77%	53	100,00%
Totale	4	0,28%	1.159	80,43%	131	9,09%	28	1,94%	119	8,26%	1.441	100,00%

L'utilità del *report* oggetto della descrizione è relativa al momento in cui si effettuano i tre *step* di monitoraggio annuale previsti per le scadenze di fine giugno, settembre e dicembre, ma la significatività delle informazioni contenute è massima alla conclusione del ciclo ovvero a fine periodo, in quanto la prassi attuale implica che lo "stato" delle schede obiettivo venga alimentato correttamente solo a ciclo terminato.

Per il monitoraggio infrannuale è stato sviluppato il più idoneo report 47, che visualizza la distribuzione dei progetti/OGO sia per linea strategica del Bilancio che per linea strategica del Programma di Sviluppo Regionale



Tale report inoltre, evidenzia lo stato di attuazione dell'obiettivo mediante la rappresentazione del risultato periodico espresso dagli indicatori in termini di scostamento tra il dato pianificato ed il dato di consuntivo per ogni periodo di osservazione.

Progetto (Codice - Descrizione)	WBS (Codice - Descrizione)	Indicatore Statistico (Descrizione)	SAL (Indice di realizzo)
20110001 - Coordinamento monitoraggio POR FSE	201100011 - Acquisizione controllo validazione dati	NUMERO DI VALIDAZIONI EFFETTUATE SU PROGETTI FINALIZZATI	100,00%
	201100012 - Indirizzo supporto ai RDL e CI	ATTI DI INDIRIZZO PREDISPOSTI SU ATTI ACQUISITI	100,00%
	201100013 - Pubblicazione elenco beneficiari	PUBBLICAZIONE SEMESTRALE DEGLI ELENCHI BENEFICIARI	

Monitoraggio infra-annuale Progetti/OGO per Struttura Organizzativa | Rileva modifiche: Disattivata | Pagina 2 di 2 | 120% | 2 minuti fa

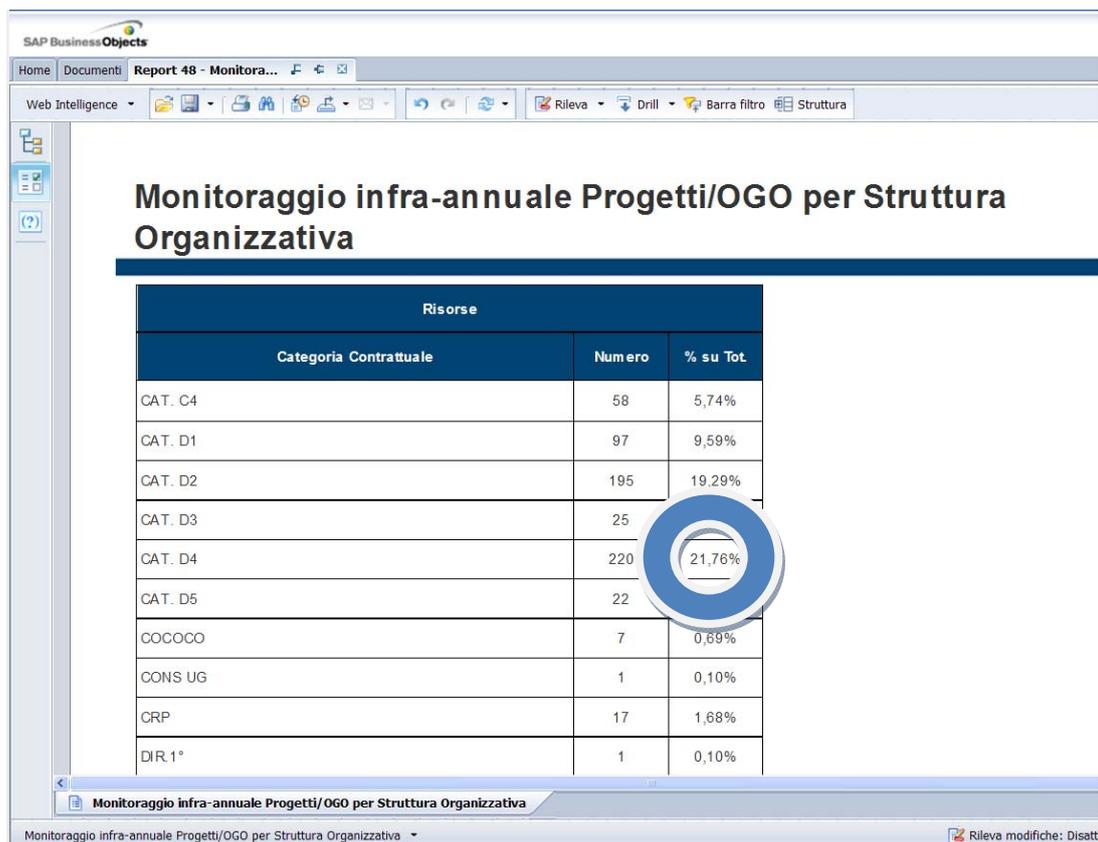
La terza maschera di visualizzazione del Report 48 esplicita, per ogni obiettivo, il rapporto tra risorse assegnate e quindi, la dimensione finanziaria di quanto l'obiettivo in questione ha movimentato nel momento del monitoraggio in termini di impegni, liquidazioni e pagamenti.

Monitoraggio infra-annuale Progetti/OG O per Struttura Organizzativa			
Capitolo	Impegni (€)	Liquidazioni (€)	Pagamenti (€)
SC06.0071 - Quota Interessi rate ammortamento prestiti	27.436.742,2	27.436.742,2	27.436.742,2
SC06.0076 - Quota Interessi rate di ammortamento mutui	6.114.108,04	6.114.108,04	6.114.108,04
SC06.0076 - Quota Interessi delle rate di ammortamento	1.866.240,56	1.866.240,56	1.866.240,56
SC06.0077 - Quota Interessi rate ammortam. mutui con	747.227,48	747.227,48	747.227,48
SC06.0078 - Quota Interessi rate ammortamento mutui	747.220,94	747.220,94	747.220,94
SC06.0078 - Quota Interessi rate di ammortamento mut	1.286.629,94	1.286.629,94	1.286.629,94
SC06.0080 - Quota Interessi rate ammortamento mutui	419.065,62	419.065,62	419.065,62
SC06.0081 - Quota Interessi rate ammortamento mutui	226.822,27	226.822,27	226.822,27
SC06.0082 - Quota Interessi rate ammortamento mutui	4.120.621,65	4.120.621,65	4.120.621,65
SC06.0084 - Quota Interessi delle rate di ammortamen	21.202,87	21.202,87	21.202,87
SC06.0101 - Quota capitale rate ammortamento mutui	1.201.999,91	1.201.999,91	1.201.999,91
SC06.0102 - Quota capitale rate ammortamento mutui c	81.146.282,9	81.146.282,9	81.146.282,9
SC06.0104 - Quota capitale rate ammortamento prestiti	21.222.872	21.222.872	21.222.872
SC06.0107 - Quota capitale rate ammortamento mutui f	10.808.942,9	10.808.942,9	10.808.942,9
SC06.0108 - Quota capitale delle rate di ammortament	12.829.894,4	12.829.894,4	12.829.894,4
SC06.0110 - Quota capitale delle rate di ammortament	6.889.666,66	6.889.666,66	6.889.666,66
SC06.0111 - Quota capitale rate ammortamento mutui c	11.686.666,66	11.686.666,66	11.686.666,66
SC06.0112 - Quota capitale rate ammortam. mutui con o	626.770,28	626.770,28	626.770,28
SC06.0113 - Quota capitale rate ammortamento mutui p	1.201.222,41	1.201.222,41	1.201.222,41
SC06.0114 - Quota capitale rate ammortam. mutui contr	1.000.622,9	1.000.622,9	1.000.622,9
SC06.0112 - Quota capitale rate ammortamento mutui c	22.222.222,24	22.222.222,24	22.222.222,24

No te metodologiche: La selezione dei filtri/ Capitolo, DIO e OUF è necessaria solo ed esclusivamente alle valorizzazione delle tab e alla contenente gli indicatori finanziari associati ai capitoli. Le categorie contabili sono relative al gruppo contabile dell'ufficio. Risorse presenti su più di una VES vengono contabilizzate una sola volta.

SAP BusinessObjects B - Sistema Reportistica Regionale Data Aggiornamento Dati: 20/05/2012 481 di 484

Infine, la quarta maschera di visualizzazione del *Report* consente di rilevare le risorse umane assegnate agli obiettivi in capo dalle Direzioni Generali. Nell'esempio si evidenzia che la categoria maggiormente utilizzata nella realizzazione dei progetti/OGO sia quella dei D4 che rappresenta oltre il 21% del personale assegnato al conseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione regionale.



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 2011;
- le risultanze della contabilità finanziaria;
- le analisi di contabilità direzionale.

2.1 I Programmi Operativi dell'anno 2011

2.1.1 La programmazione e l'acquisizione degli obiettivi

La riforma promossa dal Governo ¹ nel 2009 per il miglioramento del funzionamento della pubblica amministrazione pone l'accento sulla necessità ² di promuovere una cultura tesa al risultato e a misurare la *performance* dell'Amministrazione e dei dirigenti.

Nel decreto legislativo 150/2009 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.

¹ Intesa nel suo complesso ed all'attuale stato dell'arte, ovvero il D.Lgs. numero 150/2009, la Legge numero 196/2009 cui aggiungiamo per dovere di completezza le Deliberazioni assunte nel 2010 e nel 2011 dalla CIVIT Commissione per la valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche.

² Tale necessità è tuttora assai sentita e la mancata attuazione e recepimento della riforma Brunetta nella Regione Autonoma della Sardegna evidenzia che le resistenze al cambiamento sono molto diffuse e fortemente presenti nella nostra Regione.

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 ³ 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 ai fini del monitoraggio delle attività e dell'attuazione "dell'attività amministrativa per il conseguimento più efficace degli obiettivi ⁴ generali e specifici 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 ⁵ 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 gennaio e maggio di ciascun anno solare ⁶, unica eccezione, nell'ultimo lustro, la finanziaria del 2010.

³ In questa sede è opportuno evidenziare che a quattro anni dalla previsione contrattuale si è invece, normato pochissimo in tal senso. Attualmente - luglio 2012 - è in discussione in Consiglio Regionale il disegno di legge 71/A "Norme in materia di organizzazione del personale" presentato dalla Giunta regionale, su proposta dell'Assessore degli affari generali, personale e riforma della Regione, Corona e un nuovo disegno di legge è stato predisposto dall'Assessore Floris, ma tuttora non esaminato e adottato dalla Giunta regionale.

⁴ Nella attività di programmazione, infatti, alcuni obiettivi sono di mantenimento e organizzazione con scopi più "interni" rivolti alle attività di routine della Direzione Generale.

⁵ 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".

⁶ Negli ultimi sei anni le date di approvazione della manovra complessiva di Bilancio sono state le seguenti: nel 2006 il 24 febbraio, nel 2007 il 29 maggio, nel 2008 il 05 marzo, nel 2009 il 14 maggio, nel 2010 il 28.12.2009 e nel 2011 il 14 gennaio.

Nel corso del 2011 tale previsione contrattuale è stata, di fatto, disattesa dalla dirigenza regionale ⁷. Infatti, come si evince dalla tabella sottostante, solo dieci Direzioni Generali su ventisei hanno adottato e trasmesso il proprio Programma Operativo Annuale entro il limite dei sessanta giorni previsti dalla normativa regionale (nove nel 2010 e solo cinque nel 2009).

Tavola 1 - Formalizzazione dei Programmi Operativi Annuali

Presidenza e Assessorati Direzioni Generali e partizioni amministrative		2009	Giorni	2010	Giorni	2011	Giorni
01	Presidenza	11/09	117	16/02	48	15/02	31
	Area Legale	09/09	115	30/03	92	07/06	143
	Ragioneria	31/01	- 103	01/02	33	24/01	10
	Aa. regionale distretto idrografico	02/12	198	03/03	65	22/02	38
	Programmazione unitaria				365	05/08	201
	Protezione Civile						
	Ufficio Ispettivo			30/04	122	14/07	180
	ENPI				365	28/02	44
02	Affari Generali	30/09	136	24/09	266	27/04	103
	Personale				365	20/12	336
03	Programmazione	16/11	182	29/09	271	14/07	180
	CRP	11/03	- 63	29/12	361	09/09	235
04	Enti Locali	11/03	- 63	22/02	54	11/04	87
	Urbanistica	30/12	226	26/03	88	20/09	246
05	Ambiente	09/10	145	23/04	115	02/08	198
	Corpo Forestale	11/11	177	10/03	72	28/04	104
06	Agricoltura	12/02	- 92	11/02	43	15/02	31
07	Turismo	31/07	77	12/02	44	15/02	31
08	Lavori Pubblici			15/02	47	14/02	30
09	Industria	16/09	122	15/02	47	03/03	49
10	Lavoro	24/09	130	13/07	195	06/06	142
11	Beni Culturali, informazione, spettacolo e sport	08/09	114	26/02	58	15/02	31
	Pubblica Istruzione			24/11	326	03/05	109
12	Sanità	16/11	182	18/06	170	23/06	159
	Politiche Sociali	15/12	2	24/02	56	18/02	34
13	Trasporti	29/06	45	17/03	79	31/03	77
Totale Direzioni Generali e partizioni amministrative = 26		19	98	22	150	25	113

Le Direzioni Generali che hanno rispettato il termine entro il quale formalizzare il proprio Programma Operativo Annuale 2011 sono indicate in neretto nella tabella. La colonna **Giorni** indica il ritardo dalla data di approvazione della manovra finanziaria per esercizio di

⁷ Se calcoliamo il ritardo con cui le Direzioni Generali hanno adottato e trasmesso formalmente il proprio Programma Operativo Annuale 2011 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 gennaio 2011, si ottiene un valore medio pari a 113 giorni (il valore medio rilevato è pari a 150 giorni nel 2010, 98 nel 2009 e 186 nel 2008), corrispondente a quasi 4 mesi: ovvero una attività di pianificazione formalizzata a ciclo di programmazione abbondantemente avviato. Se anche utilizzassimo quale termine di paragone il giorno della data di pubblicazione della Legge di Bilancio, invece di quella di approvazione, otterremo un valore annuo medio pari a 98 giorni.

riferimento. Nel totale della medesima colonna sono evidenziati i giorni medi di ritardo dalla data di approvazione del bilancio per ciascuna delle annualità rilevate.

Per quanto attiene invece gli strumenti di pianificazione, si è fatto riferimento ai documenti di programmazione in vigore, ovvero il Programma Regionale di Sviluppo 2010-2014⁸, il Documento Annuale di Programmazione Economico-Finanziaria (DAPEF) del relativo esercizio, 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).

Tavola 2 – Sviluppo nel quadriennio del numero degli Obiettivi Gestionali Operativi

<i>Presidenza e Assessorati</i>	2008	2009	2010	2011
01 Presidenza	107	90	122	235
02 Affari generali, personale e riforma della regione	49	33	61	124
03 Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio	78	81	89	102
04 Enti locali, finanze e urbanistica	94	86	126	100
05 Difesa dell'ambiente	159	149	160	208
06 Agricoltura e riforma agro-pastorale	49	40	44	41
07 Turismo, artigianato e commercio	76	51	58	56
08 Lavori pubblici	36	38	46	54
09 Industria	10	26	8	8
10 Lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale	72	79	53	188
11 Pubblica istruzione, beni culturali, informazione, spettacolo e sport	39	51	58	56
12 Igiene e sanità e dell'assistenza sociale	30	30	69	73
13 Trasporti	12	14	28	13
Totale	768	811	922	1258

La corretta programmazione delle attività da realizzare per cogliere gli obiettivi identificati dalle Direttive di origine politico/strategico 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.

⁸ Il Programma regionale di sviluppo (PRS), introdotto dalla legge regionale n. 11 del 2006 e approvato per la prima volta nel maggio 2007, è il documento principe della programmazione regionale. Presenta un'importante innovazione perché definisce le strategie, le linee progettuali, gli obiettivi e i risultati che la Regione intende perseguire per lo sviluppo nei diversi settori del sistema economico.

Per la prima volta nella storia della nostra autonomia i Piani di sviluppo di settore sono quindi coordinati all'interno dell'unica strategia indicata nel Programma regionale di sviluppo, per l'intera legislatura. Il PRS, infatti, ha una durata pluriennale e viene elaborato e approvato dalla Giunta coerentemente col Programma della coalizione di Governo. Entro 180 giorni dall'inizio della legislatura, viene presentato al Consiglio regionale per la sua approvazione ed è aggiornato annualmente mediante il Documento annuale di programmazione economica e finanziaria (DAPEF).

Il Prs presenta anche un'altra importante innovazione, recepisce infatti il principio del ciclo unico di programmazione: una nuova metodologia introdotta dalla legge finanziaria dello Stato, dal 2007, che prevede che i Fondi per le Aree sotto-utilizzate (Fas), in passato decisi annualmente dal Cipe, siano assegnati per l'intero periodo, sommandosi a quelli europei. Si viene a creare così uno scenario di maggiori certezze, un unico orizzonte temporale all'interno del quale la Regione può programmare con coerenza e in un'ottica di lungo periodo tutte le risorse disponibili, a prescindere dalla loro fonte.

2.1.2 Il monitoraggio dei Programmi Operativi Annuali 2011 negli Assessorati della Regione Autonoma della Sardegna

In tema di monitoraggio delle attività direzionali a cura dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione – Area *Ciclo della Performance* - 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 quelle precedenti, anche l'attività del 2011 si presenta con caratteristiche ed elementi di novità, con riferimento alle norme, alle regole, ai procedimenti ed al sistema informativo SIBAR adottato.

Nel 2011 **17**⁹ Direzioni Generali (dodici nel 2010; nove nel 2009 e nel 2008; dieci nel 2007) su **26**¹⁰ hanno ricevuto indirizzi assessoriali formalizzati secondo la prassi disciplinata dall'art. 9 della L.R. 31/1998. In totale, **26** Direzioni Generali (ventidue nel 2010, venti nel 2009, diciassette nel 2008 e nel 2007) hanno formalizzato il proprio Programma Operativo Annuale contenente gli obiettivi gestionali operativi affidati alle Direzioni di Servizio; sebbene solamente 10 di queste 26 nel rispetto del termine previsto dalla normativa regionale.

L'unica eccezione alla corretta e tempestiva redazione del Programma Operativo Annuale 2011 è rappresentata dalla Direzione Generale della Protezione Civile probabilmente a causa della sua recente istituzione (2009).

Si ricorda che il Servizio Protezione Civile e Antincendio ha coordinato¹¹, anche nel 2010 e nel 2011 "le funzioni relative ai compiti istituzionali assegnati al Corpo Forestale in materia antincendio e di protezione civile dalla L.R. n. 28/1985, le funzioni del Servizio Regionale di protezione civile assegnate alla regione dalla L. 225/1992, dal D.Lgs n. 112/1998 e dalla L.R. n. 9/2006. Tale attività è stata svolta nelle more di una completa attuazione delle previsioni della legge regionale n. 3/2009¹² e della DGR n. 43/24 del 27/10/2011".

⁹ 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.

¹⁰ Non è incluso nel conteggio l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

¹¹ Il testo tra virgolette è tratto dal Rapporto di Gestione 2011 del Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale.

¹² L'articolo 11, comma 6, della L.R. n. 3 del 7 agosto 2009 recita testualmente: "Presso la Presidenza della Regione è istituita la Direzione generale della protezione civile della Regione Sardegna la quale esercita le funzioni che il decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112 (Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della L. 15 marzo 1997, n. 59), articolo 108, comma 1, lettera a), punti 1, 2, 3, 4, 6 e 7, conferisce alle regioni e quelle di cui alla legge regionale n. 9 del 2006, articolo 69, e coordina le attività di protezione civile delle strutture della Regione, delle province, dei comuni e delle associazioni di volontariato. Il Presidente svolge le proprie funzioni anche mediante delega all'Assessore della difesa dell'ambiente. Alla Direzione sono trasferiti il personale, le risorse finanziarie e i mezzi allocati nel Corpo forestale strumentali alle funzioni di cui ai precedenti punti."

Complessivamente, infine, sono **155** (143 nel 2010, 136 nel 2009 e 115 nel 2008) su **155** (158 nel 2010, 159 nel 2009 e 124 nel 2008) le posizioni dirigenziali (ovvero il 100%) che hanno formalizzato i propri Obiettivi Gestionali Operativi (OGO).

	2011	2010	2009	2008
Posizioni dirigenziali che hanno formalizzato OGO	155	143	136	115
Posizioni dirigenziali totali	155	158	159	150
Percentuale	100%	90%	85%	77%

Fonte: Rapporto di Gestione delle singole Direzioni Generali.

* Si considerano nel numero delle posizioni dirigenziali /servizi anche i gruppi di lavoro del CRP (14) e dell'Ufficio Ispettivo (3), nonché le due aree dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione e i 26 Direttori Generali.

Gli obiettivi gestionali operativi, relativi all'esercizio 2011, inseriti a sistema nell'apposito modulo SAP-PS, riguardanti le **27** articolazioni organizzative dell'amministrazione della Regione (Direzioni Generali incluse) sono complessivamente **1258**¹³.

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 vigente CCRL dei dirigenti¹⁴ è illuminante) e costituiscono una ottima base per una programmazione *bottom-up*.

È opportuno, in questa sede, evidenziare tra le novità legislative emerse nel corso del 2011, che hanno dei risvolti legati al sistema premiante¹⁵ per la dirigenza, in particolare la Delibera del 16 novembre 2011, n. 46/20 relativa all'approvazione del Disegno di legge concernente "Norme sull'organizzazione degli uffici e del lavoro e sulla trasparenza amministrativa.

¹³ Nel computo occorre precisare che 1372 sono OGO in senso stretto, ovvero progetti assegnati e gestiti direttamente da un Direttore di Servizio a cui però occorre aggiungere altri 86 progetti di direzione, ovvero obiettivi di maggiore complessità ed articolazione la cui caratteristica è che sono stati coordinati e/o gestiti direttamente da un Direttore Generale (per una analisi di dettaglio si vedano i paragrafi successivi).

¹⁴ 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 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 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.

¹⁵ Completano il quadro di contesto l'art. 3, comma 3 della Legge regionale 15 marzo 2012, n. 6 - Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione (legge finanziaria 2012) che sanziona i dirigenti responsabili di linea con una sensibile riduzione (non inferiore al 50 per cento) del trattamento di risultato, nonché gli "Indirizzi per la valutazione delle prestazioni dirigenziali" (DGR 22/19 del 21.07.2003) e il "Progetto per la realizzazione del Controllo Interno di Gestione" (DGR 22/18 del 21.07.2003) tuttora validi nella loro sostanza.

Modifiche alla legge regionale 13 novembre 1998 n. 31”; nonché le Deliberazioni della Giunta Regionale in tema di “Piano degli Indicatori” (DGR 34/15 del 18.08.2011), di “Linee di impostazione per la manovra finanziaria per gli anni 2011/2013” (DGR 30/7 del 3.08.2010).

Il modulo SAP-PS è stato utilizzato, nel corso del 2011, da **26** tra Direzioni Generali e altre partizioni organizzative dell'amministrazione (erano 25 nel 2010 e anche nel 2009 e 2008; 23 nel 2007) attraverso le sue applicazioni hanno potuto verificare il grado di attuazione degli obiettivi e delle risorse impiegate. Nel quadro che segue riportiamo informazioni aggiornate al mese di luglio 2012.

Tavola 3 - quadro di sintesi dei Progetti e degli Obiettivi formalizzati e non formalizzati nel 2011

		Preventivo				Consuntivo	
1	2	3		4	5	6	7
Assessorati	Direzioni Generali e altre partizioni ammi.ve	Indirizzi Assessore		Progetti / Obiettivi del Direttore Generale		Monit infrannuale al 30/10	Consuntivo al 31/12
	Obiettivi formalizzati (fo.) e non (non fo.) e loro numero	fo.	non fo.	POA	***	OGO	OGO
01	Presidenza	Presidenza		√	√		√
		Area Legale	√	√	√		√
		Ragioneria		√	√		√
		Agenzia D. idrografico	√	√		√	√
		Programmazione unitaria		√	√		√
		Protezione civile					
		Ufficio Ispettivo		√	√		√
		A. di Gestione ENPI		√			√
02	Affari Generali	Affari Generali	√	√			√
		Personale	√	√			
		Controllo Interno Gestione		**	√		√
03	Programmazione	Programmazione	√	√	√	√	√
		C.R.P.	√	√	√		√
04	Enti locali	Enti Locali	√	√			√
		Urbanistica	√	√			√
05	Ambiente	Ambiente	√	√	√		√
		Corpo Forestale	√	√	√		****
06	Agricoltura	Agricoltura		√	√		√
07	Turismo	Turismo	√	√	√		√
08	Lavori Pubblici	Lavori Pubblici	√	√	√		√
09	Industria	Industria	√	√			√
10	Lavoro	Lavoro	√	√			√
11	Pubblica Istruzione	Beni Culturali	√	√			√
		Pubblica Istruzione		√			√
12	Sanità	Sanità		√	√		√
		Politiche Sociali	√	√			√
13	Trasporti	Trasporti	√	√		√	√
	Totale	27	17	*	26	14	3
						3	25

* La colonna evidenzia l'eventuale esistenza di documenti di cui si è venuti a conoscenza, ma che non sono stati trasmessi formalmente all'Ufficio del Controllo Interno di Gestione. Questa eventualità nel corso delle verifiche effettuate nel 2011 non si è palesata.

** Si tratta del primo *Piano della Performance* redatto formalmente da parte dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

*** Si tratta dei progetti di direzione, ovvero progetti complessi direttamente gestiti e coordinati da un Direttore Generale.

**** In assenza di formalizzazione delle schede di consuntivo, la direzione ha comunque redatto ed inviato formalmente una relazione finale.

Il quadro sintetizza la formalizzazione della documentazione dell'intera attività di pianificazione, programmazione e controllo dell'Amministrazione regionale. La deliberazione della Giunta regionale n. 33/29 del 10.08.2011, in coerenza con gli artt. 9 e 10 della L.R. 31/1998, ha previsto infatti, che l'Ufficio del Controllo di Gestione rediga dei *report* periodici di monitoraggio relativi all'attuazione del ciclo della *governance*, articolati per Assessorato e Direzione generale.

L'Ufficio ha effettuato un primo monitoraggio dello stato di avanzamento dei programmi direzionali a ottobre 2011, considerando le direttive e le indicazioni della nota n.68/GAB del 25.01.2011 dell'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione, nonché della nota n. P12700 del 21.04.2011 del Direttore Generale dell'Organizzazione e del Personale, le quali hanno contribuito a codificare, in maniera più puntuale ed omogenea, la configurazione dei POA.

Occorre rilevare che la predisposizione dei POA ed il loro monitoraggio costituiscono attività essenziali per la verifica del raggiungimento degli obiettivi, sia per motivazioni di carattere gestionale interno e sia per finalità di valutazione delle prestazioni dirigenziali.

Coerentemente con quanto sopra indicato, l'Ufficio ha esaminato:

- i documenti di programmazione pervenuti in via cartacea dalle direzioni generali e/o partizioni amministrative;
- i dati di programmazione e di consuntivo rilevati nel sistema SIBAR-PS direttamente dalle direzioni generali e/o partizioni amministrative.

Nel quadro sintetico sono stati riepilogati i seguenti elementi formalizzati all'Ufficio:

- indirizzi politico-strategici del Presidente/Assessore (*colonna 3*);
- POA del Direttore Generale (*colonna 4*);
- OGO - Obiettivi Gestionali Operativi assegnati ai dirigenti ed allegati al POA (*colonna 5*);
- monitoraggio degli Obiettivi Gestionali Operativi al mese di ottobre e dicembre 2011 (*colonne 6 e 7*).

Nel corso delle analisi sono emerse alcune particolarità e criticità che hanno interessato aspetti del processo di programmazione, di gestione e di controllo:

- **Colonna 3. Indirizzi politici**
 - In alcuni casi non risultano pervenuti gli indirizzi politico/strategici che l'Assessore intende impartire alla struttura.
 - Le Direzioni, in assenza di un esplicito documento di indirizzo politico, hanno provveduto ad inviare al Presidente/Assessore una nota contenente gli obiettivi e le priorità da perseguire, con il fine di ottenere un visto di approvazione. Talvolta, tale programmazione di tipo *bottom-up* viene espressamente ratificata dall'organo politico. In

altri casi, le direzioni generali interpretano il silenzio dell'Assessore come accettazione tacita delle proposte.

- Queste modalità di comportamento eterogeneo non consentono di comprendere se siano o meno effettivamente presenti gli indirizzi dell'Organo politico o se questi, semplicemente, non siano stati trasmessi all'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

- **Colonna 4. POA – Programmi Operativi Annuali**
 - Il POA è il documento formale redatto dal Direttore Generale che traduce in obiettivi specifici gli indirizzi strategici assegnati dagli organi di direzione politica.
 - In alcuni casi, i POA risultano di difficile lettura in quanto gli obiettivi ivi contemplati non risultano sufficientemente chiari.
 - In altri casi, manca la correlazione tra gli obiettivi e la quantità delle risorse disponibili. Altre volte la rimodulazione dei POA, conseguente a modifica degli obiettivi, non viene ufficializzata con un documento formale.
 - Si evidenzia lo scollamento tra gli indirizzi politico-strategici e POA a causa dell'assenza dell'allegato tecnico del DAPEF. Invero, ciò si traduce in un mancato collegamento tra documenti di pianificazione e programmazione e attività direzionali.
 - Di sovente i POA non comprendono obiettivi direzionali riconducibili ad importanti programmi comunitari in corso (POR, FESR, FAS, POINFAS, ecc.) che per altro rispondono già - per loro natura - a logiche di programmazione simili a quelle dei POA. Infatti, il finanziamento di progetti regionali con risorse comunitarie e nazionali è sempre accompagnato da schede di programmazione con esplicitazione di risultati attesi, indicatori, *target*, tempistica, momenti di monitoraggio e valutazione ... e che, dunque, appare incomprensibile il motivo per il quale, in sede di stesura dei POA, essi non trovino ampio ed adeguato spazio.
 - I POA, nella gran parte dei casi, si limitano ad una mera elencazione di OGO e non risultano adeguatamente strutturati e organicamente rappresentati.

- **Colonna 5. OGO- Obiettivi Gestionali Operativi**
 - Gli Obiettivi Gestionali Operativi, allegati al POA, non sempre contengono tutti i gli elementi necessari alla loro corretta definizione. In altri termini, si rileva una incompleta compilazione dei campi delle schede dedicati agli indicatori, ai valori del *target* ed alle date di pianificazione.
 - Gli indicatori impiegati spesso risultano assenti o impropri e non consentono di misurare il grado di perseguimento degli obiettivi.
 - Sono stati riscontrati casi in cui le schede risultavano prive della sottoscrizione, che risultano indispensabili per evidenziare il patto sancito tra i due differenti livelli direzionali.
 - Altre volte, ancora, l'elencazione degli OGO non risulta accompagnata dalle relative schede.

- Colonne 6 e 7. **Monitoraggio e Consuntivo**

- I dati di avanzamento degli OGO al 31 ottobre sono stati rilevati in pochissimi casi (3).
- La formalizzazione delle schede è stata effettuata da 25 DG/partizioni amministrative. In questa sede occorre precisare che sia la DG della Programmazione che il CFVA hanno redatto una idonea relazione finale e di rendicontazione, mentre, in altri casi, la formalizzazione delle schede è stata corredata da idonei commenti.

Si rileva, inoltre, che numerose strutture coinvolte nel ciclo della *governance* hanno trasmesso tardivamente i documenti riguardanti la programmazione inficiando il tempestivo e regolare processo di monitoraggio, nonostante il bilancio e la manovra finanziaria dell'esercizio 2011 siano state approvate dalla Giunta e dal Consiglio Regionale nel mese di gennaio 2011.

Il ritardo è stato generato anche a causa di difficoltà interpretative delle disposizioni che regolano l'intero ciclo della *performance* della programmazione ed il controllo di gestione.

Al fine di superare ogni difficoltà interpretativa da parte dei Direttori Generali e di tutti gli attori coinvolti nel processo, l'Ufficio ha predisposto un documento in cui si riporta il formale *iter* di programmazione e controllo che, perfezionato nel corso del 2011, ha consentito di colmare, in parte, le lacune legislative e di standardizzare i comportamenti delle diverse direzioni generali.

Tale *iter* include tutti gli elementi caratterizzanti il ciclo della *Governance*, con particolare riferimento a tempistiche e modalità operative ed è stato illustrato nel paragrafo 1.3.

L'Ufficio ritiene oramai improcrastinabile l'adozione di un atto politico dal quale si possano desumere, in maniera espressa, obblighi e priorità per le strutture coinvolte. In tal modo, sarebbe possibile ottemperare alle norme, alle previsioni contrattuali, nonché alle note e consolidate tecniche di *management*.

Si riporta il quadro sinottico del triennio 2008, 2009 e 2010, al fine di evidenziare l'utilizzo degli strumenti di programmazione nel periodo.

Tavola 4 - quadro sinottico della 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		
			2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
01	Presidenza	Presidenza					√	√		23	29
		Legale				√	√	√	24	15	24
		Ragioneria	√			√	√	√	49	53	49
		Innovazione tecnologica *				√			8	-	-
		Agenzia distretto idrografico				√	√	√	3	11	24
		Programmazione unitaria									
		Ufficiospettivo **						√	6	5	5
		Agenzia di Gestione ENPI								15	
02	Affari Generali	Affari Generali	√	√		√	√	√	7	12	21
		Personale							20	31	38
		Controllo Interno di Gestione							6	6	9
03	Programmazione	Programmazione	√	√	√	√	√	√	26	16	20
		C.R.P.		√	√		√	√	55	62	94
04	Enti locali	Enti Locali			√	√	√	√	58	73	77
		Urbanistica	√	√	√	√	√	√	28	21	53
05	Ambiente	Ambiente				√	√	√	64	64	67
		Corpo Forestale			√	√	√	√	85	95	104
06	Agricoltura	Agricoltura	√			√	√	√	40	49	48
07	Turismo	Turismo	√	√	√	√	√	√	51	76	65
08	Lavori Pubblici	Lavori Pubblici	√		√	√	√	√	38	36	58
09	Industria	Industria	√	√	√	√	√	√	26	10	8
10	Lavoro	Lavoro	√	√	√	√	√	√	79	72	83
11	Pubblica Istruzione	Beni Culturali		√		√	√	√	34	25	25
		Pubblica Istruzione ***			√			√	17	14	35
12	Sanità	Sanità				√	√	√	24	12	50
		Politiche Sociali		√	√		√	√	6	18	25
13	Trasporti	Trasporti			√		√	√	10	12	28
		Agenzia TP locale ****							4	3	
Totale		28	9	9	12	17	20	22	768	814	1054

* soppressa con idoneo Decreto nel 2009

** per l'attività di controllo di secondo livello

*** istituita con idoneo Decreto nel mese di Gennaio 2008

**** soppressa con idoneo Decreto nel 2010

2.1.3. L'analisi statistica dei risultati

L'assunto alla base dell'implementazione del nuovo modulo SAP-PS, è che il progetto sia scomponibile in diversi sotto-progetti, collegati tra loro secondo un nesso causale. Le attività in cui è articolato il progetto possono assumere diverse denominazioni a seconda della tipologia di progetto. Nel caso più comune, il progetto è un Obiettivo Gestionale Operativo in capo ad un direttore di servizio e le attività sono dei compiti affidati ai funzionari. Un altro caso è quello in cui il progetto da monitorare è ancora un Obiettivo Gestionale Operativo, ma le attività ad esso direttamente legato sono di tale importanza da essere ancora in capo al Direttore di servizio. In questo caso pur essendo "fasi" di un progetto, queste attività, dovrebbero essere definite Obiettivi, in quanto corrispondono agli obiettivi del dirigente. Nel caso si voglia ulteriormente disarticolare l'obiettivo, e le operazioni ad esso subordinate fossero in capo ad un funzionario, queste assumeranno il nome di fasi.

Altro caso degno di nota è quello in cui il progetto sia di tale complessità da far sì che le attività ad esso direttamente connesse siano anch'esse dei progetti. In questo caso le suddette attività potrebbero essere chiamate sottoprogetti. La casistica, ovviamente, non si esaurisce qui. Ad ogni modo, nonostante le diverse denominazioni che possono assumere le attività, il procedimento di analisi rimane pressoché invariato e l'aspetto da sottolineare in questa sede è che la scheda¹ di maggiore importanza è la scheda del primo livello in quanto è da questa che si evince se il progetto sia andato a buon fine o meno.

Tavola 1 – Classificazione delle schede caricate su Ps per tipologia e Direzione generale di riferimento.

Direzione generale	Progetto di assessorato	Progetto di direzione	OGO		Fasi del progetto	Totale schede
			Progetto di servizio	Obiettivo del dirigente		
	1	2	3	4	5	6
DG Presidenza		5	36			41
DG Area Legale		5	17			22
DG Ragioneria		14	67			81
Agenzia Reg.distr. idrografico Sardegna			14	17		31
Programmazione unitaria		5	12	13	77	107
Ufficio ispettivo		8				8
DG Affari generali e società dell'informazione			27	24		51
ENPI CBC			22			22
DG Organizzazione, metodo, personale			64			64
Ufficio Controllo interno di gestione		6		3	30	39
DG Programmazione, bilancio, credito		2	10	18		30
Centro Regionale di Programmazione		6	31	35		72
DG Enti locali e finanze			73			73
DG Pianif urban Territ e Vigil Edilizia			23	4		27
DG Difesa dell'ambiente		1	72			73
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale		9		126		135
DG Agricoltura e riforma agropastorale		4	37			41
DG del Turismo, artigianato, commercio		16		40		56
DG Lavori pubblici		1	11	42		54
DG Industria			8			8
DG Lavoro, formazione professionale			146	42		188
DG Beni culturali, inform, spett, sport			29		48	77
DG Pubblica Istruzione			10	17		27
DG della sanità		4	31	6		41
DG delle Politiche Sociali			18	14		32
DG Trasporti			13		40	53
Totale	0	86	771	401	195	1453

¹ La scheda progetto è un report del modulo SAP PS che identifica tutti gli elementi descrittivi del progetto.

Dalla tabella 1, si evince che le schede utili caricate a sistema sono 1453 di cui 857 sono dei progetti, ossia schede di primo livello. Di queste, 771 sono progetti di servizio, ossia schede di primo livello in capo ad un direttore di servizio. Per chiarire ulteriormente il quadro d'analisi, si consideri la differenza tra le 401 schede classificate come Obiettivo del dirigente, e le 771 classificate come progetti di servizio. In primo luogo si ricordi che entrambe fanno capo ad un direttore di servizio ma le ultime hanno un'importanza decisamente maggiore, infatti, mentre il non raggiungimento delle ultime, implica il non raggiungimento di un progetto, il non raggiungimento delle prime implica solo il non raggiungimento di una fase. Ad ogni modo, vista l'importanza che gli OGO rivestono nella realtà regionale, il corpo dell'analisi che segue s'incentrerà sulle schede classificate come progetti, (colonne 1, 2 e 3 della tavola 1) più le 401 schede classificate come Obiettivo del dirigente (colonna 4 della tavola 1), per un totale di 1258 schede. Questa impostazione è rafforzata dal fatto che, seppure differiscano nella definizione formale – obiettivi del dirigente e progetti di servizio – essi non si differenziano, spesso, nella sostanza. Per questo motivo, d'ora in poi, ci si riferirà ad essi semplicemente come progetti. Sempre dalla tavola 1, si possono dedurre le diverse strategie di monitoraggio seguite dalle direzioni, in cui si è data un'importanza più o meno marcata alla disarticolazione del progetto privilegiando, in alcuni casi, la semplicità di monitoraggio e in altri la mappatura dettagliata del progetto (4 Direzioni su 26).

2.1.4 Descrizione dei progetti

Le tavole seguenti presentano alcune informazioni di sintesi rispetto ai progetti gestiti dai dirigenti nelle diverse articolazioni dell'Amministrazione Regionale. Le tavole 2, 3 e 4 riportano, per l'anno 2011, il numero di progetti inseriti a sistema attraverso il modulo SAP-PS per direzione e per servizio².

Tavola 2 - Numero di progetti per direzione.

Direzione	Progetti	Servizi	Numero di progetti per servizio
DG Presidenza	41	8	5,13
DG Area Legale	22	4	5,50
DG Ragioneria	81	5	16,20
Agenzia Reg.distr. idrografico Sardegna	31	3	10,33
Programmazione unitaria	30	3	10,00
Ufficio ispettivo	8	1	8,00
ENPI CBC	22	3	7,33
DG Affari generali e società dell'informazione	51	6	8,50
DG Organizzazione, metodo, personale	64	5	12,80
Ufficio Controllo interno di gestione	9	2	4,50
DG Programmazione, bilancio, credito	30	5	6,00
Centro Regionale di Programmazione	72	17	4,24
DG Enti locali e finanze	73	11	6,64
DG Pianif urban Territ e Vigil Edilizia	27	11	2,45
DG Difesa dell'ambiente	73	5	14,60
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	135	10	13,50
DG Agricoltura e riforma agropastorale	41	9	4,56
DG del Turismo, artigianato, commercio	56	5	11,20
DG Lavori pubblici	54	11	4,91
DG Industria	8	4	2,00
DG Lavoro, formazione professionale	188	7	26,86
DG Beni culturali, inform, spett, sport	29	5	5,80
DG Pubblica Istruzione	27	2	13,50
DG della sanità	41	6	6,83
DG delle Politiche Sociali	32	3	10,67
DG Trasporti	13	4	3,25
Totale	1258	155	8,12

² Per l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione e il Centro Regionale di Programmazione, data la particolare struttura organizzativa, per assicurare una buona confrontabilità dei risultati, si è utilizzato al posto del numero dei servizi, il numero di dirigenti.

Tavola 3 - Numero di progetti per direzione.

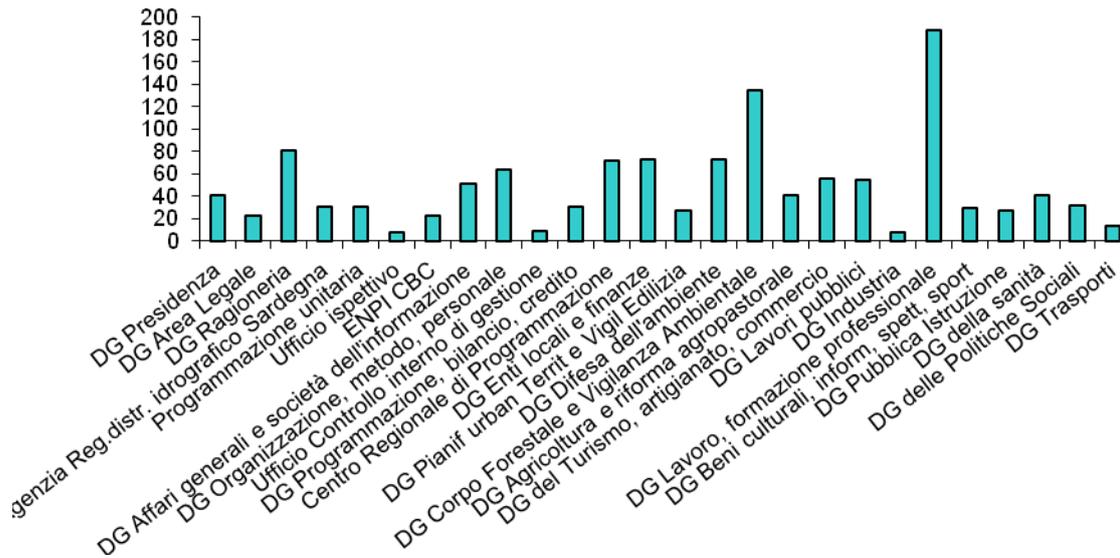
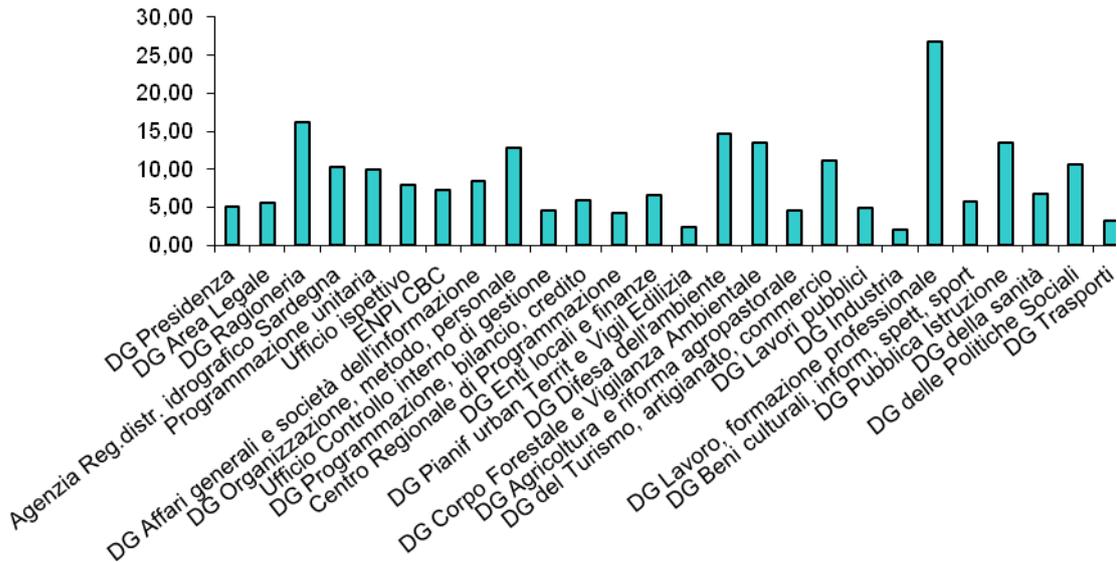


Tavola 4 - Numero di progetti per servizio.



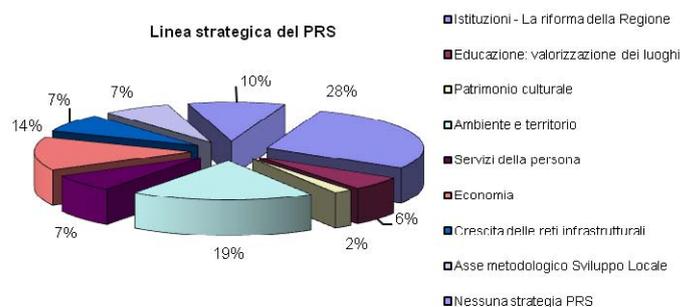
Attraverso l'analisi congiunta delle tavole 2, 3 e della tavola 4, riportanti il numero di progetti per direzione ed il numero di servizi per ciascuna direzione generale, si denota un comportamento piuttosto eterogeneo delle direzioni coinvolte nel monitoraggio, passando da un minimo di 8 progetti per direzione per arrivare ad un massimo di 188, relativamente alla Direzione Generale del Lavoro, mentre il numero delle schede varia anch'esso tra 8 e 188. Ovviamente il numero di progetti inseriti a sistema è influenzato anche dalla dimensione organizzativa di ciascuna direzione. Per neutralizzare questo fenomeno si è scelto di calcolare il numero di progetti per ciascun servizio con a capo un dirigente. Dalle tavole 2 e 4 si desume come il numero di progetti gestiti da ciascun dirigente sia molto variabile a

seconda della direzione a cui ci si riferisce, passando da un minimo di 2 progetti per dirigente alla Direzione Generale Dell' Industria per arrivare a valori di quasi 27 progetti per dirigente nella Direzione Generale del Lavoro.

Tavola 5 - Progetti per linea strategica del PRS.

Linea strategica del PRS	Progetti	%
Istituzioni - La riforma della Regione	354	28,14
Educazione: valorizzazione dei luoghi	70	5,56
Patrimonio culturale	24	1,91
Ambiente e territorio	239	19,00
Servizi della persona	88	7,00
Economia	174	13,83
Crescita delle reti infrastrutturali	95	7,55
Asse metodologico Sviluppo Locale	88	7,00
Nessuna strategia PRS	126	10,02
Totale	1258	100,00

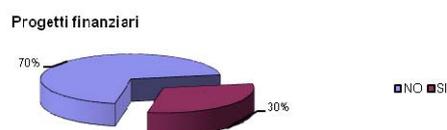
Tavola 6 - Progetti per linea strategica del PRS.



Dalla classificazione dei progetti per linea strategica del PRS, tavole 5 e 6, si evince che il 10% dei progetti monitorati sia stato classificato come non appartenente a nessuna strategia del PRS. La non appartenenza di un progetto a nessuna strategia del PRS, implica che tali progetti non sono considerati strategici ma sono progetti cosiddetti di mantenimento o gestionali. La strategia a cui afferisce il numero maggiore di progetti è quella denominata "Istituzioni - La riforma della Regione" con il 28.14%, seguita da Ambiente e Territorio. Da notare come queste due strategie, da sole, rappresentino quasi il 50% dei progetti monitorati.

Tavola 7 - Numero di obiettivi con almeno un capitolo.

Progetto finanziario	Progetti	%
No	875	69,55
Si	383	30,45
Totale	1258	100,00

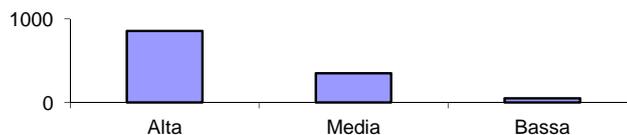


Un aspetto di notevole importanza consta nel valutare se ad un progetto siano destinate o meno delle risorse finanziarie. Dalla tavola 6 emerge che al 30.45% dei progetti è collegato almeno un capitolo di bilancio, inoltre, dall'analisi della tipologia dei progetti inseriti, emerge

la sostanziale prevalenza dei progetti con alta priorità (68%) rispetto a quelli con priorità medio o bassa, tavola 8.

Tavola 8 - Numero di progetti per priorità.

Priorità	Progetti	%
Alta	856	68,04
Media	351	27,90
Bassa	51	4,05
Totale	1258	100,00

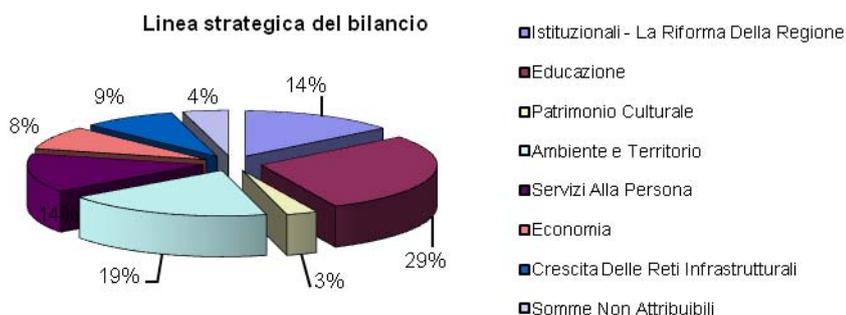


Se si considera la classificazione dei progetti, a cui è collegato almeno un capitolo (tavola 7), per strategia del bilancio (tavola 9), risulta essere preponderante la strategia denominata Educazione, con quasi il 29% dei progetti, mentre la seconda strategia numericamente più rilevante è Ambiente e Territorio. I risultati dell'analisi dei progetti per strategia di bilancio, confermano solo in parte la classificazione per strategia del PRS, infatti, nonostante i progetti legati alle Istituzioni rappresentino quasi un terzo dei progetti, se classificati secondo la strategia del PRS, solo al 14.36% di essi sono destinate risorse finanziarie, tavole 9 e 10.

Tavola 9 - Progetti per strategia del bilancio.

Strategia del bilancio	Progetti	%
Istituzionali - La Riforma Della Regione	55	14,36
Educazione	110	28,72
Patrimonio Culturale	11	2,87
Ambiente e Territorio	73	19,06
Servizi Alla Persona	53	13,84
Economia	32	8,36
Crescita Delle Reti Infrastrutturali	33	8,62
Somme Non Attribuibili	16	4,18
Totale	383	100,00

Tavola 10 - Progetti per linea strategica del bilancio.



Da notare come le prime 4 strategie del bilancio rappresentino oltre il 75% dei progetti, a denotare una concentrazione piuttosto elevata.

Tavola 11 – Numero di progetti utilizzabili ai fini della valutazione dirigenti.

Rilevanza Valutazione dirigenziale	Progetti	%
NO	111	8,82
SI	1147	91,18
Totale	1258	100,00



I progetti monitorati possono trovare concreta applicazione, anche al fine della valutazione delle prestazioni dirigenziali. Si denota, tavola 11, una forte tendenza all'inserimento di progetti destinati alla valutazione dirigenziale, 91.18%.

Tavola 12 – Percentuale di progetti utilizzabili ai fini della valutazione dirigenti per direzione.

Direzione	%
DG Presidenza	100,00
DG Area Legale	100,00
DG Ragioneria	100,00
DG Agenzia Reg. distr. idrografico Sardegna	100,00
DG Programmazione unitaria	76,67
Ufficio ispettivo	100,00
ENPI CBC	72,73
DG Affari generali e società dell'informazione	62,75
DG Organizzazione, metodo, personale	100,00
Ufficio Controllo interno di gestione	100,00
DG Programmazione, bilancio, credito	96,67
Centro Regionale di Programmazione	98,61
DG Enti locali e finanze	73,97
DG Pianif urban Territ e Vigil Edilizia	96,30
DG Difesa dell'ambiente	100,00
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	97,78
DG Agricoltura e riforma agropastorale	100,00
DG Turismo, artigianato, commercio	100,00
DG Lavori pubblici	35,19
DG Industria	100,00
DG Lavoro, formazione professionale	98,94
DG Beni culturali, inform. spett. sport	51,72
DG Pubblica Istruzione	100,00
DG Sanità	92,68
DG Politiche Sociali	100,00
DG Trasporti	100,00
Totale	91,18

La tavola 12, riporta, per ciascuna Direzione, il numero di progetti utilizzati a fini valutativi. Mentre a livello aggregato, si evidenzia come il 91.18% dei progetti monitorati siano utilizzabili a questo scopo, dalla tavola 12, si può notare come questa percentuale vari fortemente da direzione a direzione, passando da un minimo di 35.19% per la Direzione generale dei lavori pubblici, ad un massimo del 100% per 14 direzioni.

2.1.5 Una analisi delle performance

La tavola 13 riporta per ogni Direzione il numero di progetti totali e il numero di progetti per i quali i risultati raggiunti hanno soddisfatto pienamente i valori pianificati.

Tavola 13 – Numero di progetti e numero di progetti raggiunti per direzione.

Direzione	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
DG Presidenza	41	35	85,37
DG Area Legale	22	22	100,00
DG Ragioneria	81	80	98,77
DG Agenzia Reg.distr. idrografico Sardegna	31	29	93,55
DG Programmazione unitaria	30	30	100,00
Ufficio ispettivo	8	8	100,00
ENPI CBC	22	17	77,27
DG Affari generali e società dell'informazione	51	35	68,63
DG Organizzazione, metodo, personale	64	64	100,00
Ufficio Controllo interno di gestione	9	8	88,89
DG Programmazione, bilancio, credito	30	30	100,00
Centro Regionale di Programmazione	72	72	100,00
DG Enti locali e finanze	73	72	98,63
DG Pianif urban Territ e Vigil Edilizia	27	26	96,30
DG Difesa dell'ambiente	73	67	91,78
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	135	134	99,26
DG Agricoltura e riforma agropastorale	41	39	95,12
DG Turismo, artigianato, commercio	56	41	73,21
DG Lavori pubblici	54	43	79,63
DG Industria	8	8	100,00
DG Lavoro, formazione professionale	188	161	85,64
DG Beni culturali, inform, spett, sport	29	27	93,10
DG Pubblica Istruzione	27	25	92,59
DG Sanità	41	36	87,80
DG Politiche Sociali	32	24	75,00
DG Trasporti	13	12	92,31
Totale	1258	1145	91,02

Considerando i dati totali, ossia il numero di progetti complessivamente raggiunti dalla Regione Sardegna, si rileva una percentuale di raggiungimento del 91.02%. Analizzando i dati per ogni singola Direzione, si nota che la percentuale di raggiungimento minima ammonta al 68.63%, mentre il massimo è 100% per 7 Direzioni.

Tavola 14 - Progetti raggiunti per linea strategica del PRS.

Linea strategica del PRS	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
Istituzioni - La riforma della Regione	354	337	95,20
Educazione: valorizzazione dei luoghi	70	62	88,57
Patrimonio culturale	24	22	91,67
Ambiente e territorio	239	229	95,82
Servizi della persona	88	73	82,95
Economia	174	150	86,21
Crescita delle reti infrastrutturali	95	74	77,89
Asse metodologico Sviluppo Locale	88	87	98,86
Nessuna strategia PRS	126	111	88,10
Totale	1258	1145	91,02

Le classificazioni dei progetti per linea strategica del PRS, tavola 14, e per strategia del bilancio, tavola 15, confermano un'ottima percentuale di raggiungimento degli obiettivi. La percentuale più bassa in assoluto si riscontra per la strategia del bilancio denominata

“Crescita delle reti infrastrutturali”. Per questa strategia, comunque, si registra un discreto risultato in quanto per il 77,89% dei progetti monitorati si è raggiunto il risultato pianificato tavola 14. La stessa analisi incentrata solo sui progetti finanziari, conferma la tendenza che vede i progetti legati alle reti infrastrutturali come quelli più difficili da raggiungere, tavola 15.

Tavola 15 - Progetti raggiunti per strategia del bilancio.

Strategia del bilancio	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
Istituzionali - La Riforma Della Regione	55	54	98,18
Educazione	110	92	83,64
Patrimonio Culturale	11	10	90,91
Ambiente e Territorio	73	66	90,41
Servizi Alla Persona	53	37	69,81
Economia	32	30	93,75
Crescita Delle Reti Infrastrutturali	33	21	63,64
Somme Non Attribuibili	16	12	75,00
Totale	383	322	84,07

I progetti monitorati hanno per lo più una durata che oscilla tra i nove e i dodici mesi, 71.62%, solo una piccola percentuale, complessivamente poco più del 15%, ha una durata che non supera i 6 mesi.

Tavola 16 – Durata pianificata dei progetti.

Durata pianificata	Progetti	%
0- 3	49	3,90
3- 6	150	11,92
6- 9	158	12,56
9- 12	901	71,62
Totale	1258	100,00

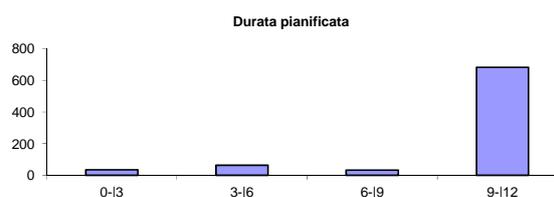


Tavola 17 - Scostamento temporale nell'esecuzione dei progetti.

Tempo di inizio	Tempo di fine			Totale
	Finito nei tempi	Finito in anticipo	Finito in ritardo	
Iniziato nei tempi	765	317	13	1095 95.6%
Iniziato in anticipo	9	3		12
Iniziato in ritardo	29	7	2	38
Totale	803	327	15	1145

Per quanto concerne l'esecuzione temporale dei progetti andati a buon fine, 1095 su 1145³, pari al 95.6% circa, vengono perseguiti nei tempi previsti o in tempi più brevi e solo 13 (1.13%) sono conseguiti in ritardo. Nonostante il 3.19% dei progetti (38/1145) siano iniziati in ritardo, solo 2 sono stati conclusi oltre i tempi previsti. Da rimarcare come solo 15 progetti su 1145 (1.31%), siano finiti in ritardo rispetto ai tempi pianificati.

³ A causa dell'incoerenza di alcune date, per alcuni progetti non è stato possibile calcolare lo scostamento temporale.

2.1.6 La qualità del dato e i margini di miglioramento del ciclo della performance.

L'analisi precedentemente esposta si basa sulle risultanze dei dati inseriti dai referenti delle Direzioni regionali sul sistema informativo SAP attraverso il modulo SAP-PS. L'inserimento delle informazioni sul sistema informatico, relativamente al monitoraggio dei progetti, è solo l'ultimo passaggio del più complesso ciclo della *performance* che, partendo dalle direttive assessoriali e passando per la predisposizione del POA, si prefigge come fine ultimo quello di fornire informazioni sull'andamento dei progetti all'organo politico e direzionale in modo da correggere in corso d'opera eventuali rallentamenti o ostacoli che possano portare ad uno scostamento tra gli obiettivi pianificati e quelli effettivamente ottenuti. La tipologia di informazioni e la metodologia sviluppata dall'ufficio del controllo interno di gestione devono essere inquadrare, necessariamente, in questa ottica e con queste finalità, così come l'analisi testé presentata. Le conclusioni tratte sono, ovviamente, influenzate e determinate dalla qualità del dato utilizzato, dato che, come precedentemente sottolineato, si basa esclusivamente sull'estrazione effettuata dal supporto informatico e che si presuppone essere in linea con la tempistica e la metodologia indicate dall'ufficio e dalla normativa vigente. Naturalmente, tanto maggiore è la distanza tra metodologia indicata e normativa vigente e dato inserito, tanto più grande sarà la distanza tra la realtà emergente dall'analisi e la realtà tangibile.

Tavola 18 - Numero di progetti per mese di caricamento sul sistema informatico.

Mesi	Progetti	%	% Cumulata
Gen-11	0	0,00	0,00
feb-11	0	0,00	0,00
mar-11	0	0,00	0,00
apr-11	0	0,00	0,00
mag-11	35	2,78	2,78
giu-11	179	14,23	17,01
lug-11	308	24,48	41,49
ago-11	147	11,69	53,18
set-11	261	20,75	73,93
ott-11	152	12,08	86,01
nov-11	45	3,58	89,59
dic-11	0	0,00	89,59
gen-12	63	5,01	94,59
feb-12	0	0,00	94,59
mar-12	16	1,27	95,87
apr-12	20	1,59	97,46
mag-12	32	2,54	100,00
Totale	1258	100,00	

Il numero dei progetti monitorati ammonta a 1258 e su questi progetti che si concentra l'attività di gestione e monitoraggio della performance a cui si è accennato nei paragrafi precedenti. Tale attività si basa sul presupposto di un tempestivo inserimento delle informazioni ad essi inerenti nel sistema informativo, finalizzato, tendenzialmente, alla predisposizione di *report* di monitoraggio periodici da fornire come supporto agli organi politici e direzionali. La tavola 18 riporta la data di creazione delle schede, con relativi valori pianificati degli indicatori, nel sistema informatico. Come si evince dalle tavole 18, 19 e 20, al

30 aprile 2011 non era presente a sistema alcun progetto, a fine maggio 2011 solo il 2.78%. Al 30 giugno 2011, metà dell'anno di riferimento, era possibile monitorare solo il 17% dei progetti totali, ultima colonna della tavola 18 e tavola 19.

Tavola 19 –Percentuale di progetti per mese di caricamento sul sistema informatico.

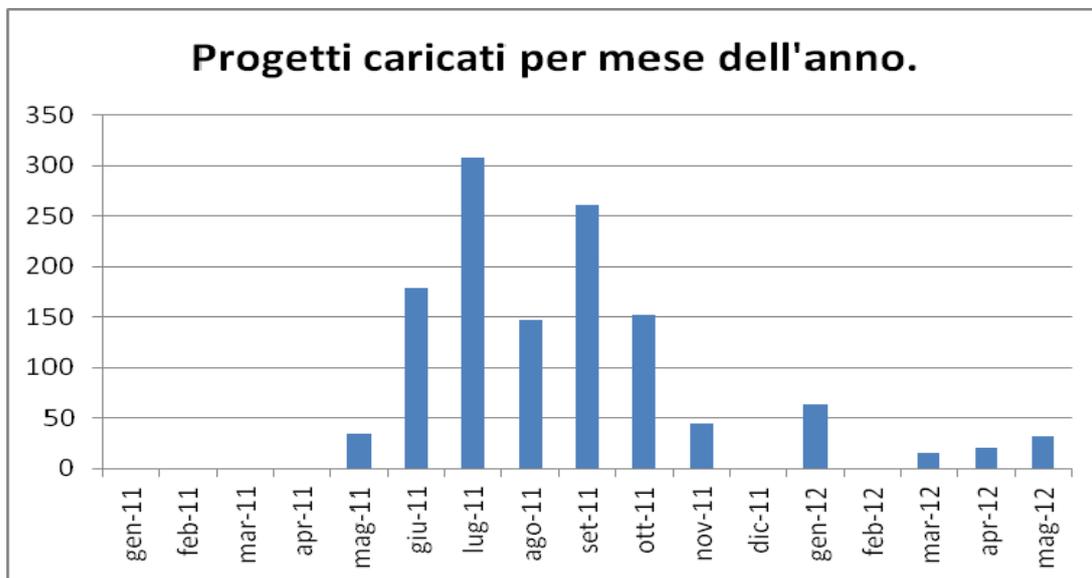
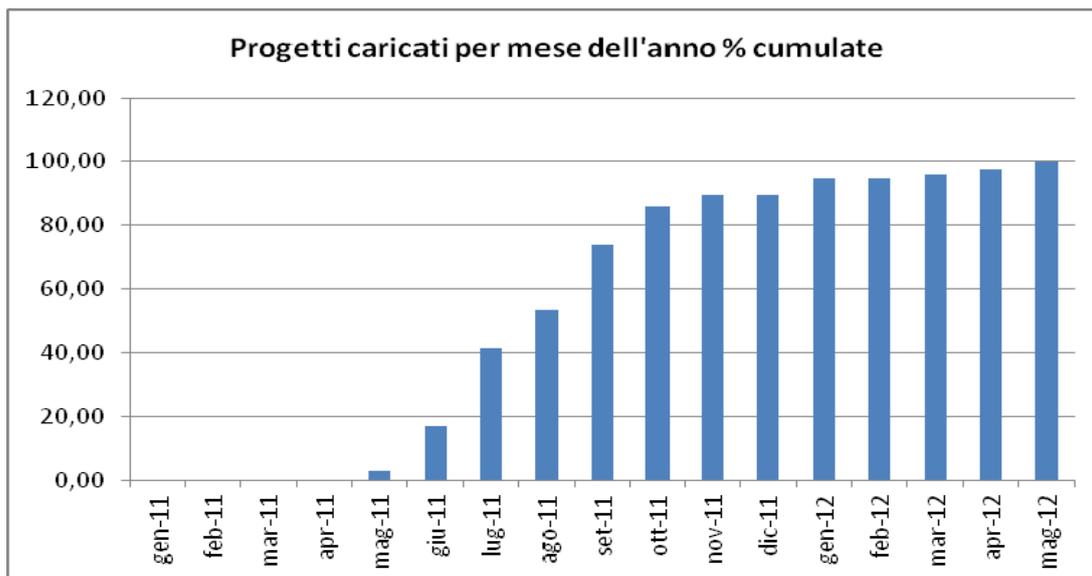


Tavola 20 –Percentuale cumulata di progetti per mese di caricamento sul sistema informatico.



A dicembre 2011, fine del periodo di monitoraggio, come si evince dalle tavole summenzionate era presente a sistema, e pertanto monitorabile, poco meno del 90% del numero dei progetti finali. Il caricamento delle schede con i relativi valori di pianificazione è proseguito in modo meno variabile nei mesi seguenti per arrivare fino a maggio 2012, 4 mesi successivi alla fine del ciclo naturale di monitoraggio della *performance*.

La tavola 13 riporta il numero di progetti raggiunti per ciascuna Direzione con valori che variano da un minimo del 68% per arrivare ad un massimo del 100% per diverse Direzioni. Per non giungere a conclusioni fuorvianti, questo dato dev'essere correttamente interpretato. Il fatto che il 100% dei progetti di una Direzione sia stato raggiunto, non deve portare alla conclusione che la totale attività svolta sia andata a buon fine così come il

raggiungimento del 50% dei progetti non significa, necessariamente, che la metà dell'attività della Direzione non abbia raggiunto i risultati desiderati. Queste conclusioni sarebbero corrette unicamente nel caso in cui tutta l'attività dei centri di responsabilità (CDR) di una Direzione fosse assimilabile a dei progetti e, soprattutto, qualora i medesimi siano stati codificati ed inseriti nel POA e, successivamente, a sistema. Per poter misurare la quantità di attività monitorata, si è introdotto un indicatore, il peso del progetto, che come definito nel manuale utente rappresenta "il peso del progetto, rispetto all'intera attività svolta dal centro di responsabilità".

Attraverso la somma dei pesi dei progetti è possibile calcolare la quantità di attività monitorata per ciascun CDR e, facendo una media della quantità di attività monitorata da tutti i CDR di una direzione, un valore indicativo dell'attività monitorata di ogni Direzione generale. Questo valore è riportato nella prima colonna della tavola 21.⁴

Tavola 21 – Direzioni generali per valore medio di attività monitorata per servizio e peso medio per progetto.

Direzione	Valore medio di attività monitorata per CDR (%)	Numero di CDR	Peso medio per progetto (%)	Numero totale di progetti
DG Presidenza	100,00	8	19,51	41
DG Area Legale	80,00	4	18,18	22
DG Ragioneria	100,00	5	7,41	81
DG Agenzia Reg.distr. idrografico Sardegna	81,67	3	17,50	31
DG Programmazione unitaria	100,00	3	16,81	30
Ufficio ispettivo	100,00	1	12,50	8
ENPI CBC	-	3	14,09	22
DG Affari generali e società dell'informazione	87,67	6	15,47	51
DG Organizzazione, metodo, personale	98,00	5	7,66	64
Ufficio Controllo interno di gestione	90,00	1	15,00	9
DG Programmazione, bilancio, credito	56,67	5	15,45	30
Centro Regionale di Programmazione	84,00	1	2,27	72
DG Enti locali e finanze	100,00	11	15,07	73
DG Pianif urban Territ e Vigil Edilizia	60,90	11	25,38	27
DG Difesa dell'ambiente	-	5	9,59	73
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	15,07	10	1,26	135
DG Agricoltura e riforma agropastorale	100,00	9	24,39	41
DG Turismo, artigianato, commercio	16,58	5	1,88	56
DG Lavori pubblici	8,67	11	2,60	54
DG Industria	100,00	4	50,00	8
DG Lavoro, formazione professionale	95,29	7	4,51	188
DG Beni culturali, inform, spett, sport	51,50	5	10,66	29
DG Pubblica Istruzione	100,00	2	20,00	27
DG Sanità	98,57	6	18,16	41
DG Politiche Sociali	100,00	3	12,00	32
DG Trasporti	46,25	4	14,23	13
Totale	74,60	155	10,05	1258

La percentuale di attività monitorata presenta una fortissima variabilità, si passa dal 100% di 8 direzioni per arrivare a valori decisamente bassissimi come 15.07% o 8.67%. Nonostante questi siano i due valori marcatamente più bassi, è da rimarcare come anche valori del 50% siano decisamente bassi e implicino come metà dell'attività della direzione "sfugga al monitoraggio". Per meglio valutare questa informazione, e tutte quelle precedentemente esposte, sarebbe conveniente confrontare questo dato anche con il numero di progetti e il

⁴ I trattini al posto dei valori indicano dei pesi fortemente incongruenti, comunque superiori al 100%, non commentabili e pertanto non riportati.

peso medio di ciascun progetto. A titolo esemplificativo di come si possa leggere questa tabella, si consideri il caso della Direzione Generale dell'Industria da cui scaturisce che nell'anno 2011 si sono perseguiti in totale 8 progetti, due per servizio, che infatti incidono per il 50% sull'attività del CDR e come questi 8 progetti rappresentino l'intera attività svolta dalla Direzione nell'anno oggetto d'analisi, appunto il 2011. Un'analisi di questo tipo di valori, effettuata in un'ottica comparativa con le altre Direzioni, permette di desumere l'attendibilità di tutte le informazioni fornite dalle Direzioni per l'anno 2011.

Tavola 22 – Progetti classificati per stato finale dichiarato e stato finale desunto dall'analisi dei dati informatici.

Stato finale dichiarato del progetto	Stato finale desunto del progetto					Totale
	Raggiunto in anticipo	Raggiunto nei tempi stabiliti	Raggiunto oltre i tempi stabiliti	Non raggiunto	Date o indicatori non analizzabili	
Raggiunto in anticipo	112	11	0	6	0	129
Raggiunto nei tempi stabiliti	190	762	5	31	11	999
Raggiunto oltre i tempi stabiliti	2	3	7	4	1	17
Non raggiunto	0	3	0	108	2	113
Totale	304	779	12	149	14	1258

La tavola 22 riporta i progetti classificati per stato finale dichiarato dai referenti nell'apposito campo "stato scheda" e lo stato finale desunto dall'analisi dei valori forniti dagli indicatori opportunamente incrociati con le date di conseguimento effettivo rispetto a quelle pianificate. Si denota chiaramente come solo i valori in grassetto riportati nella diagonale della tavola 22 esprimano una piena corrispondenza tra valori desunti e valori dichiarati mentre il 21.4% dei dati sia incongruente. La natura di tali incongruenze è piuttosto variabile e in alcuni casi, seppure sia ovviamente auspicabile una coerenza piena, possono apparire vagamente ininfluenti ai fini della rappresentazione dell'effettivo andamento dei progetti. In alcuni casi, tuttavia, le incongruenze sono decisamente gravi, si pensi, a titolo d'esempio, ai 41 progetti, penultima colonna della tavola 22, che dall'analisi informatica risultano non raggiunti ma per i quali è stato invece dichiarato il pieno raggiungimento o addirittura un raggiungimento prima dei tempi previsti.

In conclusione, se si considera la intempestività del caricamento a sistema con la bassa percentuale di attività monitorata (in alcune Direzioni) unita alle incongruenti dichiarazioni circa il raggiungimento o meno degli obiettivi dichiarati, quella che emerge è una qualità del dato che va sicuramente migliorata attraverso una maggiore attenzione nelle varie fasi dell'attuazione del processo del ciclo della *performance*.

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 2011, predisposto dalla Direzione generale della Ragioneria.

Nel quadro di sintesi sottostante vengono riportati i risultati generati dalla gestione finanziaria e riconducibili ai flussi di entrata e di spesa attivati nell'esercizio 2011. Nelle pagine successive tali fenomeni verranno descritti con maggiore dettaglio.

ENTRATE E SPESE 2011

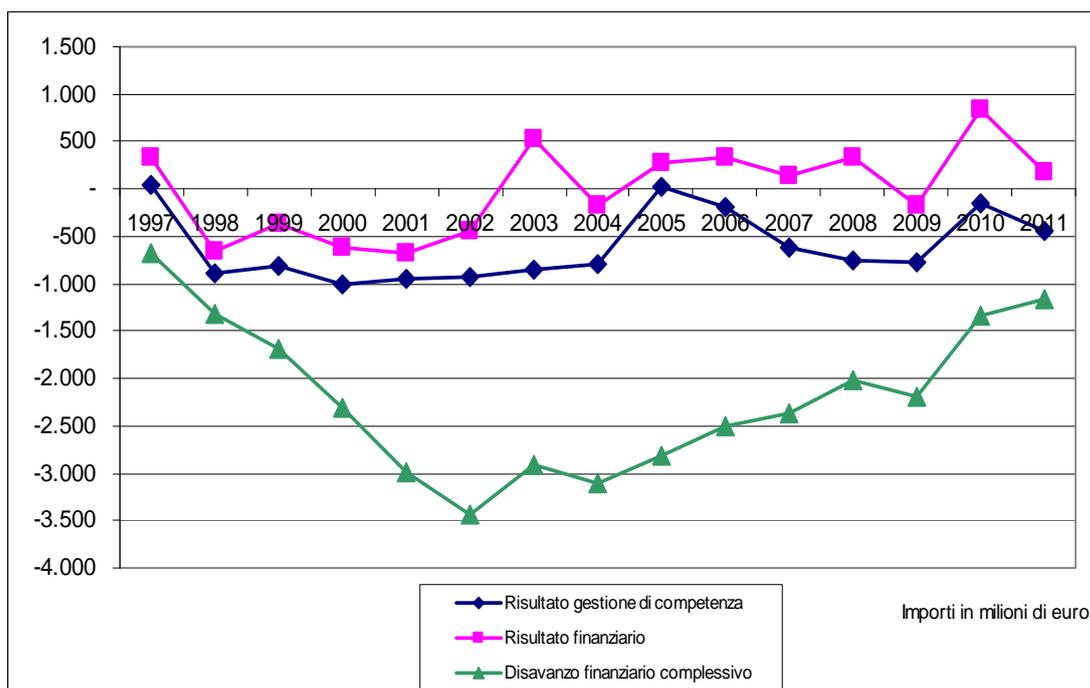
Importi in euro

GESTIONE COMPETENZA					
Entrate accertate			Spese impegnate		
TITOLO 1 - Tributi propri, devoluti e compartecipati	6.553.723.371	92,0%	TITOLO 1 - Spese correnti	6.137.067.067	81,2%
TITOLO 2 - Contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione europea, dello Stato e di altri soggetti	184.483.829	2,6%	TITOLO 2 - Spese in c/capitale	1.117.113.501	14,8%
TITOLO 3 - Entrate extratributarie	93.039.224	1,3%	TITOLO 3 - Spese per rimborso di prestiti	185.477.127	2,5%
TITOLO 4 - Alienazioni da trasformazione di capitale, da riscossione di crediti e da trasferimenti in conto capitale	172.143.652	2,4%			
TITOLO 5 - Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie	-	0,0%			
TITOLO 6 - Partite di giro	122.665.218	1,7%	TITOLO 4 - Spese per partite di giro	122.665.218	1,6%
TOTALE	7.126.055.295	100%	TOTALE	7.562.322.913	100%
Risultato gestione di competenza				- 436.267.618	

GESTIONE RESIDUI			
Entrate		Spese	
Residui attivi al 01.01	4.645.155.451	Residui passivi al 01.01	6.749.762.311
Riaccertamenti residui attivi al 31.12	4.366.688.136	Riaccertamenti residui passivi al 31.12	5.853.151.937
Maggiori o minori accertamenti	-278.467.315	Maggiori o minori accertamenti	896.610.375
Risultato gestione residui		618.143.059	
Risultato finanziario 2011		181.875.441	
Disavanzo finanziario 2010		-1.344.405.379	
Disavanzo finanziario complessivo		-1.162.529.938	

Il risultato della gestione di competenza registra un decremento, passando da un valore negativo di – 144.217.211 euro del 2010 ad un valore di – 436.267.618 euro del 2011, mentre il risultato della gestione residui, pur rimanendo positivo, subisce una contrazione: da € 984.910.125 del 2010 ad un valore di € 618.143.059 del 2011. In sintesi, nell'esercizio 2011 si determina un risultato finanziario positivo di € 181.875.441, mentre nel 2010 il corrispondente valore era stato quantificato in 840.692.914 euro. Infine, il disavanzo finanziario complessivo diminuisce del 13,5% rispetto all'esercizio 2010, attestandosi sul valore di – 1.162.529.938 di euro. Tale risultato si contrappone al disavanzo finanziario complessivo di – 1.344.405.379 di euro registrato dalla contabilità nell'esercizio precedente.

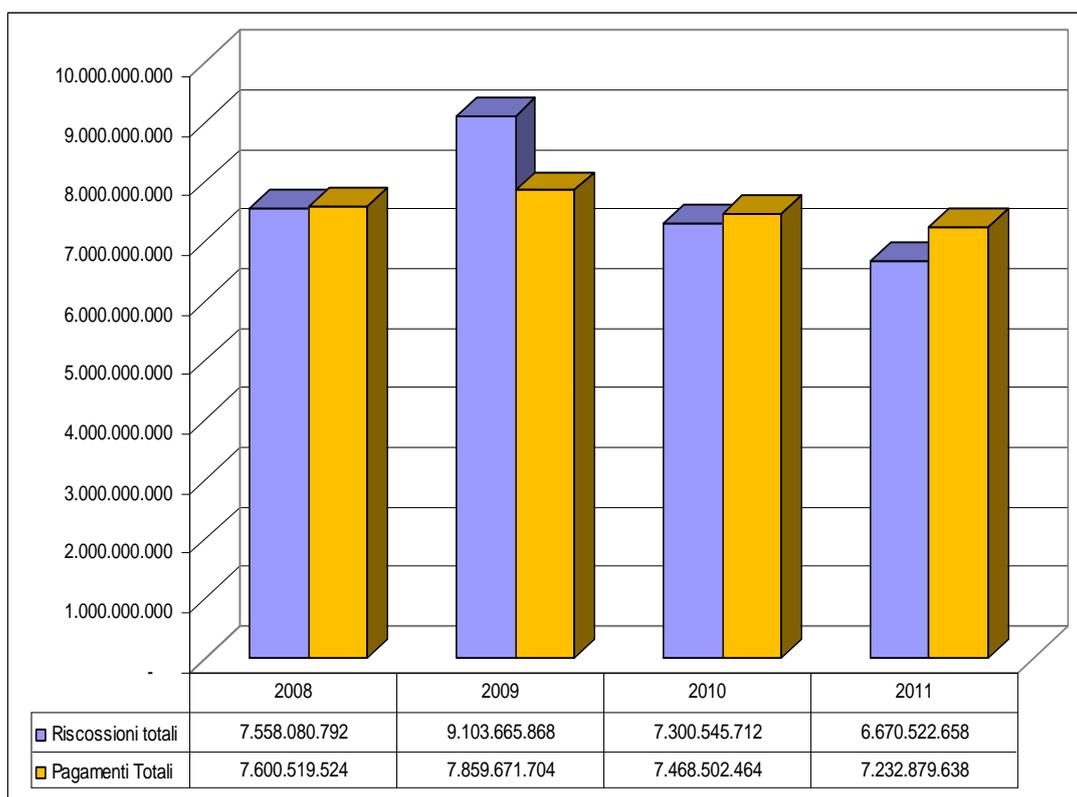
Tavola 1 – Trend del disavanzo



Dall'analisi della Tavola 1 si evince come nel 2011 continui il *trend* di riduzione del disavanzo finanziario complessivo iniziato nel 2003. L'esercizio 2003 ha segnato l'inizio dell'inversione di tendenza rispetto all'arco temporale 1997-2002 in cui si è verificato un costante incremento del disavanzo stesso.

La tavola seguente mostra, relativamente al periodo considerato, l'andamento del rapporto di liquidità riscossioni totali/pagamenti totali. Il 2011, così come negli esercizi 2010 e 2008, è caratterizzato da un livello dei pagamenti superiore a quello delle risorse finanziarie rimosse. Pertanto, è stato necessario ricorrere al Fondo cassa per sostenere i pagamenti effettuati durante l'esercizio.

Tavola 2 – Riscossioni totali/pagamenti totali



2.2.1. Le fonti delle risorse finanziarie

2.2.1.1. Introduzione

L'analisi delle entrate si prefigge il compito di fornire un quadro esplicativo della gestione delle risorse finanziarie acquisite a vario titolo dalla Regione Sardegna nell'esercizio 2011. Tale esame viene sistematicamente corredato dal vaglio analitico dei diversi cespiti di entrata e dallo studio della dinamica dei processi di acquisizione caratterizzanti l'attività realizzata nell'arco temporale riferibile all'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 (Si tratta di partite compensative la cui qualificazione algebrica coincide con le corrispondenti voci rinvenibili nelle uscite. In altri termini, le entrate ascrivibili alle partite di giro sono partite contabili perfettamente neutre rispetto al Bilancio in quanto non concorrono alla copertura delle spese correnti, delle spese in c/capitale, o delle spese per rimborso di prestiti. Esse costituiscono operazioni neutre anche rispetto al risultato d'esercizio. In pratica, si tratta di entrate e spese che riguardano servizi per conto terzi e che costituiscono, al tempo stesso, un debito e un credito per la RAS. In competenza, l'accertamento delle entrate relative a partite compensative delle spese avviene in corrispondenza dell'assunzione del relativo impegno di spesa. Di conseguenza, tali conti ospitano valori non rientranti nel patrimonio della regione).

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).

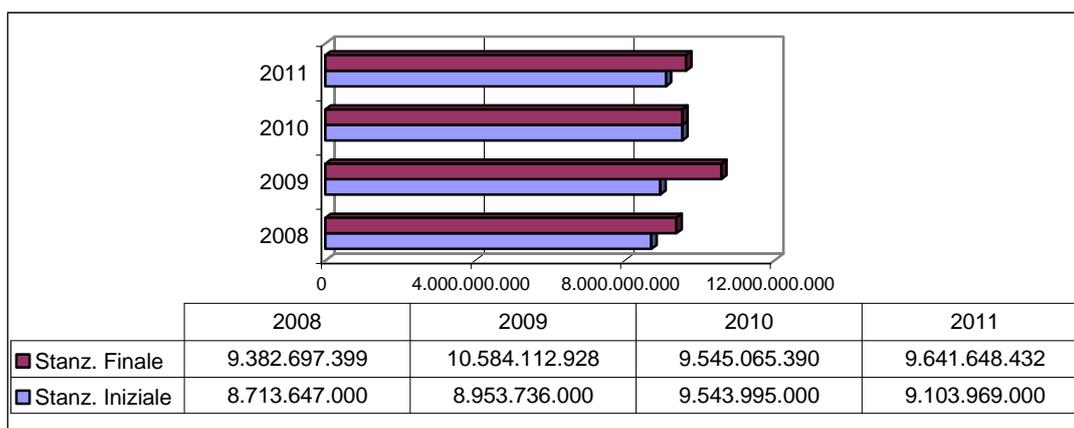
Al fine di affrontare i fenomeni gestionali, in modo esaustivo, l'analisi è condotta in una logica sequenziale: dapprima si esaminano le entrate regionali sotto il profilo della competenza (comparando i risultati di gestione del 2011 con i dati di sintesi del triennio precedente) e, in un secondo momento, 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

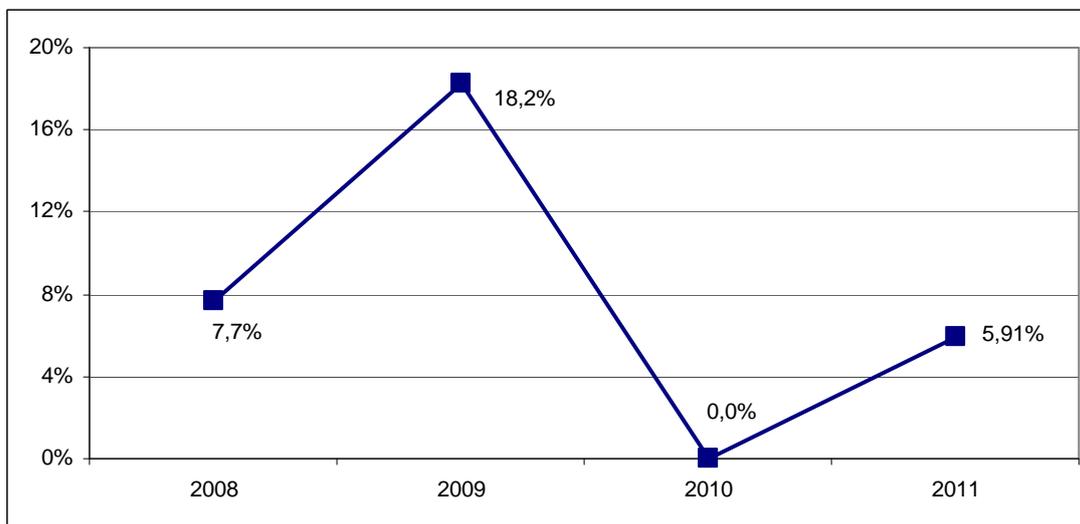
Con la L.R. n. 2 del 19 gennaio 2011 è stato adottato il bilancio di previsione per l'esercizio 2011, in esso sono previste entrate pari a complessivi € 9.103.969.000, al netto delle partite di giro. Nel corso dell'esercizio, per effetto delle variazioni di bilancio, si è verificato uno scostamento in aumento del 5,91% rispetto alla dotazione iniziale. Pertanto, gli stanziamenti finali si sono assestati ad € 9.641.648.432. Rispetto all'anno precedente gli stanziamenti finali del 2011 hanno avuto un aumento di € 96.583.041, corrispondente ad un accrescimento dell'1,01%. Nel grafico seguente viene riportato il raffronto tra gli stanziamenti finali e gli stanziamenti iniziali degli esercizi finanziari compresi nel quadriennio 2008-2011.

Tavola 3 – Previsioni di entrata



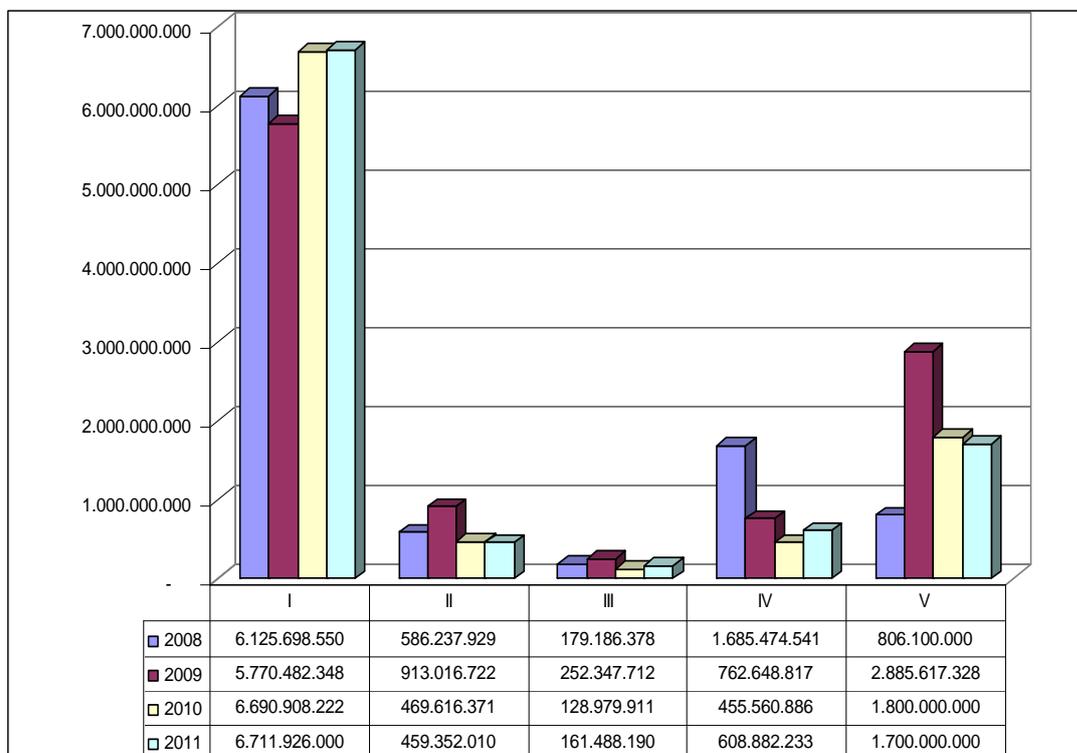
Nella tavola sottostante si riporta l'andamento percentuale della differenza tra gli stanziamenti finali e iniziali. A differenza dell'esercizio 2010, caratterizzato da una variazione percentuale prossima allo zero, l'esercizio 2011 evidenzia uno scostamento positivo del 5,91%.

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 69,6%, 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 2011, mentre il 17,6% è attribuibile al Titolo V "Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie". Con il 6,3% la terza fonte di finanziamento acquisibile, stando alle previsioni finali di entrata, risulta essere il Titolo IV, "Alienazione da trasformazione di capitale, da riscossione di crediti e da trasferimenti in conto capitale". Infine, il 6,5% è attribuibile alle due fonti di finanziamento "Contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione Europea, dello Stato e di altri soggetti" (Titolo II) e "Entrate extratributarie" (Titolo III), rispettivamente con il 4,8% e l' 1,7%.

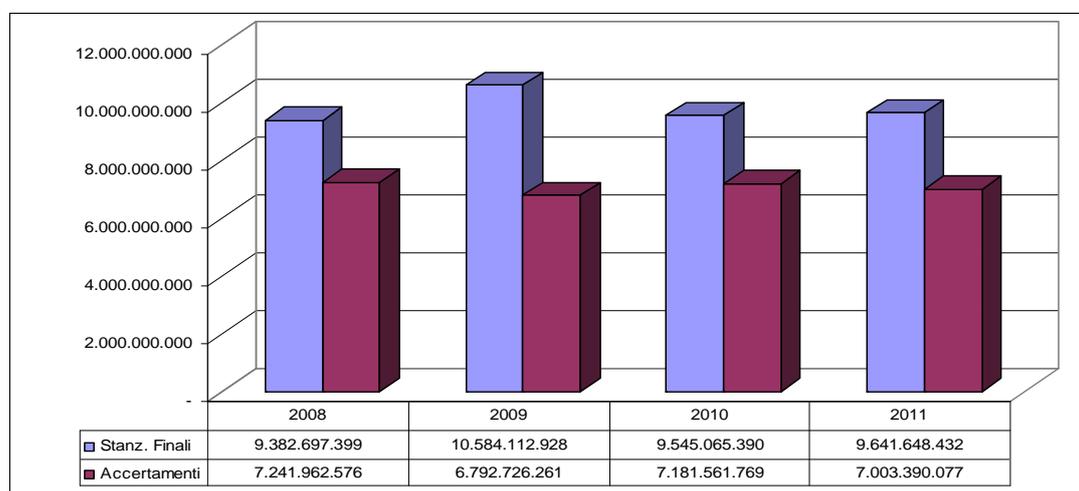
Dall'analisi degli scostamenti percentuali dei dati riportati nella Tavola 5 si desume che, nel 2011, l'andamento del Titolo I raggiunge il valore assoluto più elevato del quadriennio in esame, registrando un incremento dello 0,3% rispetto al valore del 2010. Sempre per lo stesso periodo, nel 2011 la voce relativa a contributi e trasferimenti dell'Unione europea e dello Stato (Titolo II) registra un decremento del 2,2% rispetto all'esercizio precedente, segnando il valore più basso del periodo preso in considerazione; mentre il decremento della previsione delle entrate dovute a mutui e prestiti (Titolo V) è pari al 5,6% rispetto al 2010. Infine, nel 2011 le previsioni delle entrate per alienazioni da trasformazione di capitale, riscossione crediti e trasferimenti in conto capitale (Titolo IV) evidenziano un aumento del 33,7% rispetto all'anno precedente, mentre quelle relative alle entrate extratributarie (Titolo III) aumentano del 25,2%.

L'accertamento delle entrate

A consuntivo, nell'esercizio finanziario 2011, è stato attivato il procedimento di acquisizione delle entrate per un totale di € 7.003.390.077, registrando, pertanto, un valore inferiore di € 2.638.258.355 (-27,4%) rispetto allo stanziamento finale.

Nella tavola sottostante è riportato l'andamento degli accertamenti rispetto agli stanziamenti finali nel periodo 2008-2011.

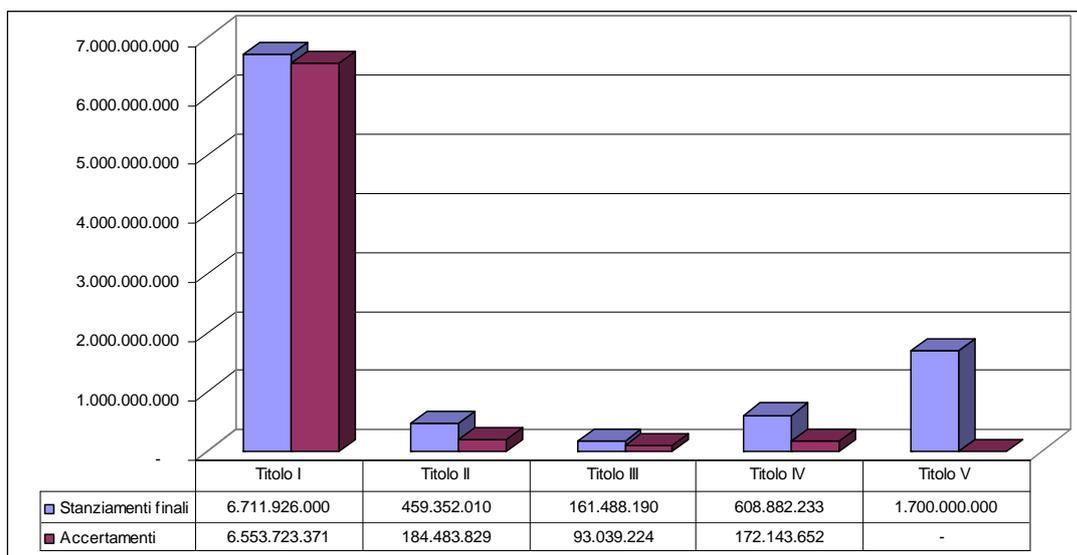
Tavola 6 – Stanziamenti e accertamenti



Nel 2011 la somma totale delle entrate accertate in conto competenza è diminuita del 2,5% rispetto all'esercizio precedente, con un decremento, in termini assoluti, pari ad € 178.171.692.

Nel grafico seguente vengono riportati, per l'esercizio 2011, l'andamento dei dati attinenti gli stanziamenti finali e gli accertamenti aggregati per titolo.

Tavola 7 – Stanziamenti e accertamenti per titolo

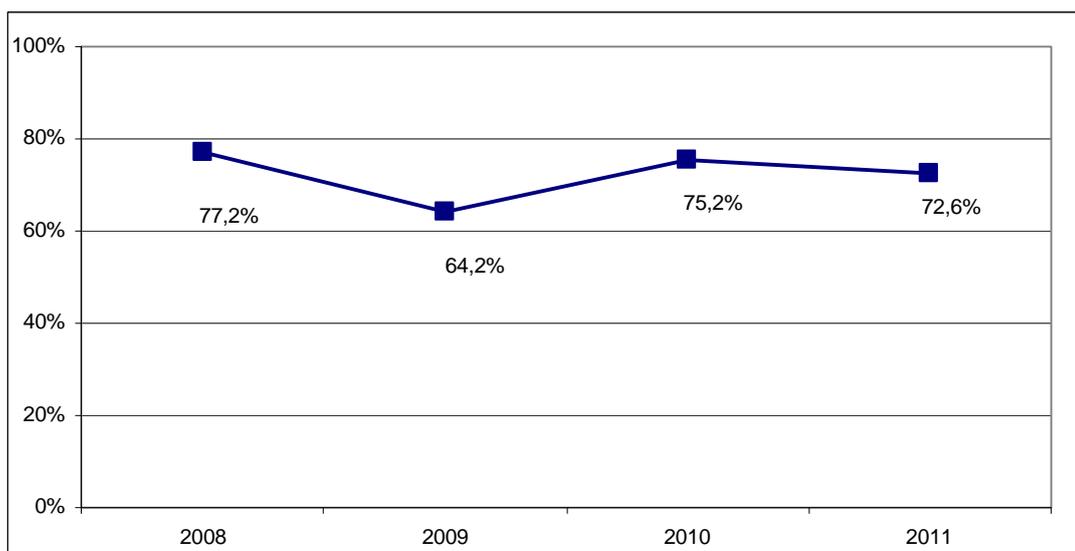


Da una prima analisi dei dati, è possibile osservare che gli accertamenti relativi al Titolo I (Tributi propri, devoluti e compartecipati) rappresentano la principale fonte di entrata della finanza regionale (93,6%); mentre gli accertamenti inerenti i contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione europea, dello Stato e di altri soggetti (Titolo II) rappresentano la seconda fonte di finanziamento con una incidenza del 2,6%.

I minori accertamenti operati rispetto agli stanziamenti finali sono riconducibili, rispettivamente, al Titolo V (-100%), al Titolo IV (-71,7%), al Titolo II (-59,8%), al Titolo III (-42,4%) e, infine, al Titolo I (-2,4%). 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 € 1.700.000.000, e quelli operati nel Titolo IV, con € 436.738.581. 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 dalla legge finanziaria 2011 a copertura a pareggio del disavanzo di amministrazione a tutto il 2010, sia vincolato al verificarsi di effettive esigenze di cassa.

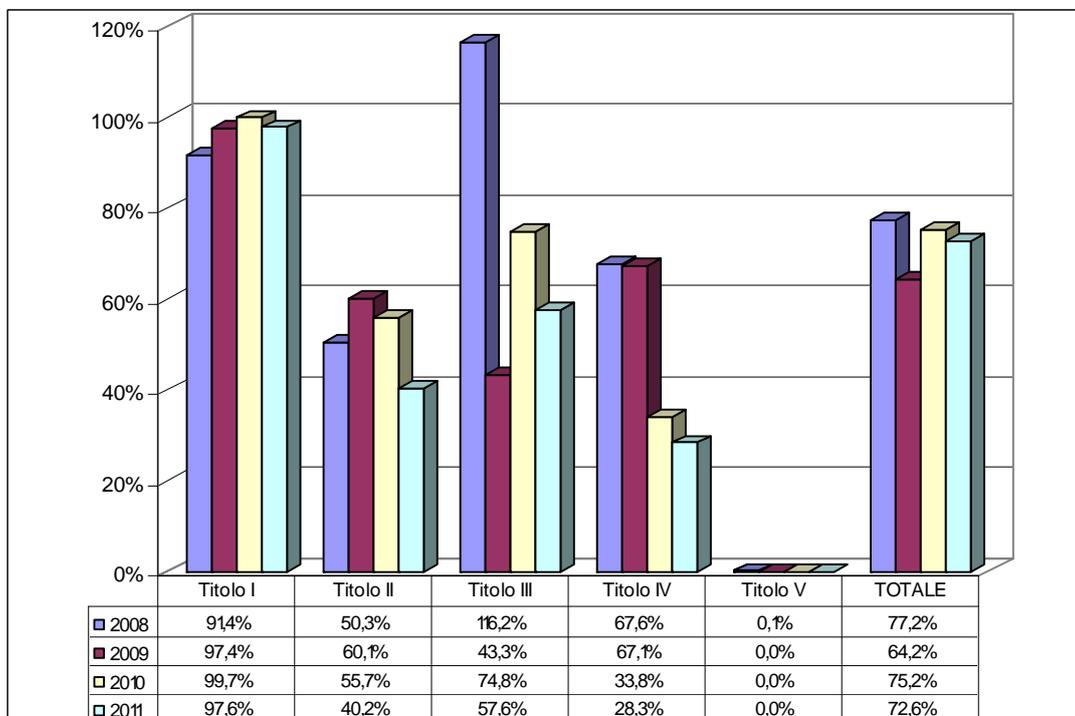
Il grafico sottostante prende in esame la capacità di accertamento globale dell'Amministrazione regionale. Nell'esercizio 2011 il citato indicatore si attesta su un valore pari al 72,6%.

Tavola 8 – Capacità di accertamento



Nella Tavola 9 è possibile osservare la capacità di accertamento nell'orizzonte temporale 2008-2011 dettagliata per titolo di entrata.

Tavola 9 – Capacità di accertamento per titolo



N.B.: La capacità di accertamento totale, in conto competenza, senza considerare i mutui, passa dal 72,6 % all'88,2%.

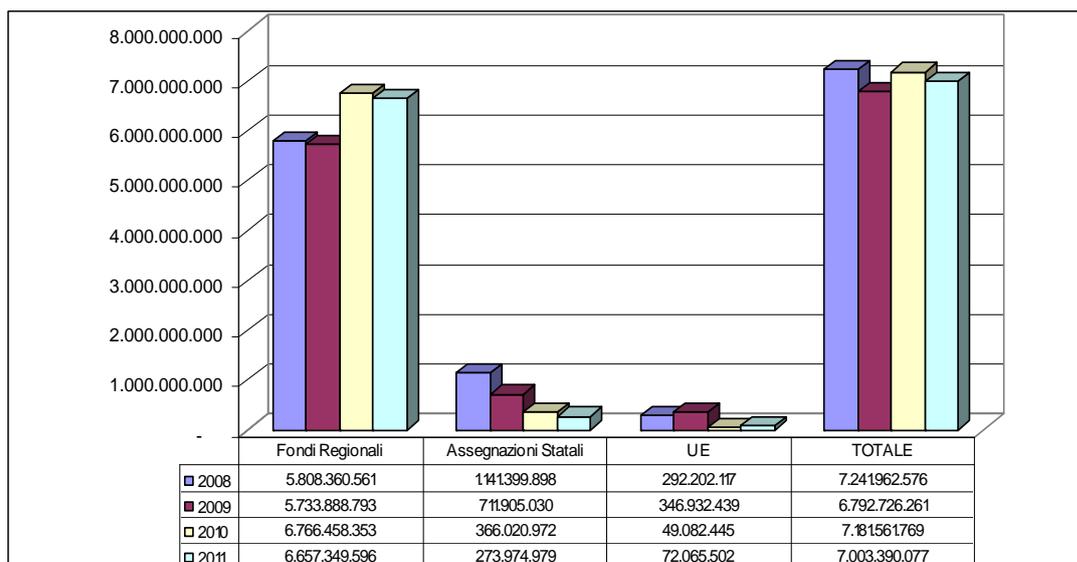
Le entrate per fonte finanziaria di provenienza

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, a far data 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, si osserva che nell'analisi dei dati relativi all'anno 2007, non è stato 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 (FR) sul totale delle entrate accertate, gli accertamenti di tali fondi, infatti, incidono nella misura del 95,1% sul totale, con un decremento dell'1,6% rispetto al valore del 2010.

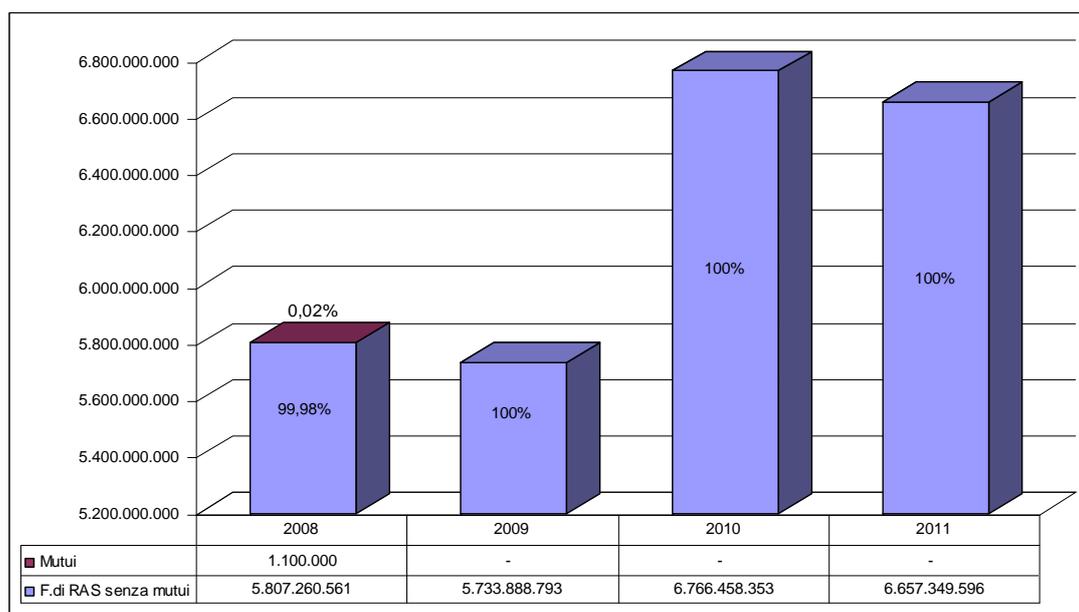
Nell'esercizio 2011 le assegnazioni statali (AS) rappresentano il 3,9% delle risorse accertate, registrando una variazione negativa del 25,1% rispetto al corrispondente dato dell'anno precedente.

Infine, gli accertamenti relativi ai fondi dell'Unione Europea (UE) evidenziano un aumento del 46,8% rispetto all'esercizio 2010.

Il grafico sottostante distingue i fondi regionali dai valori relativi agli accertamenti operati nel Titolo V (Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie) negli anni 2008-2011, fornendo, così, informazioni relative al livello delle entrate regionali reperite con il ricorso all'indebitamento.

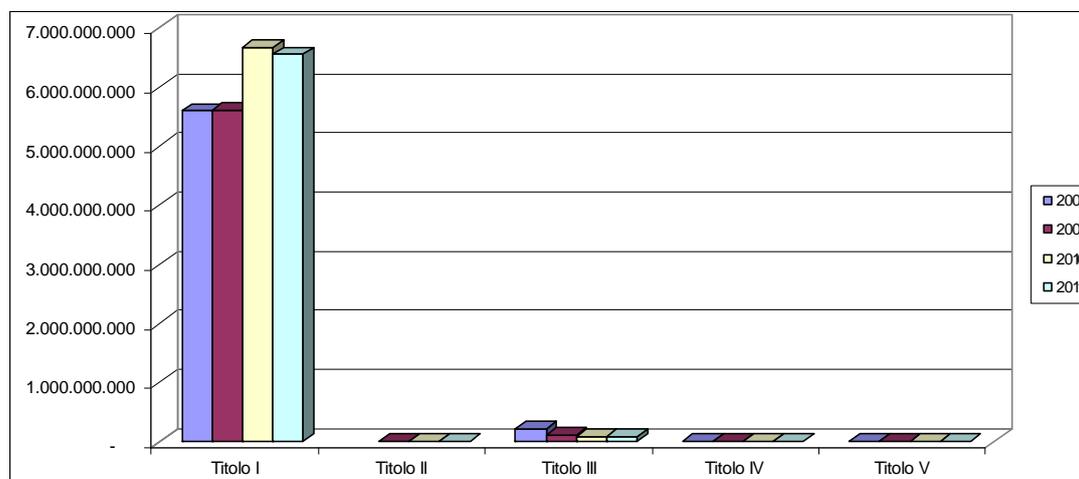
Nell'esercizio 2011 il valore dei mutui (e/o prestiti ed altre operazioni creditizie) complessivamente contratti è pari a zero, così come avvenuto nel 2007, nel 2009 e nel 2010.

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



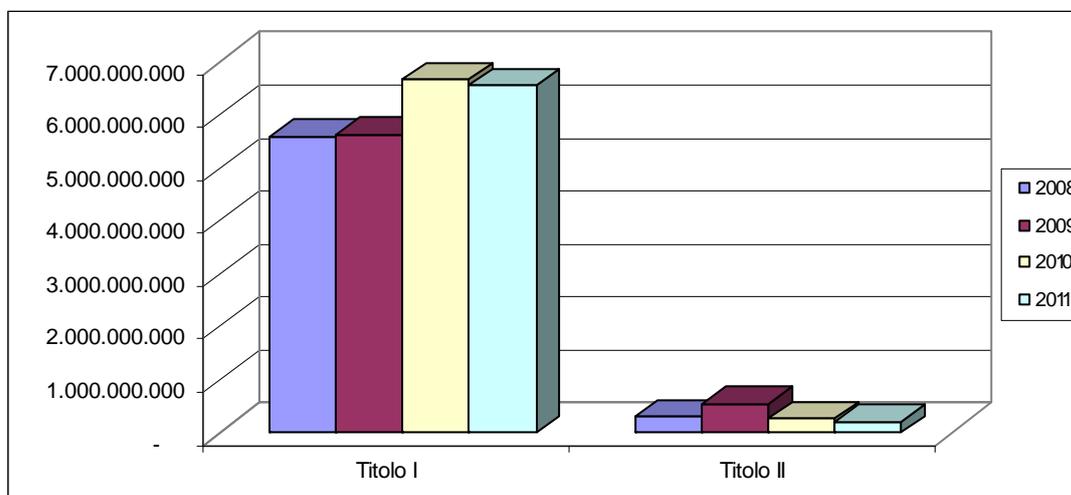
Nell'esercizio 2011 gli accertamenti delle entrate classificati nel Titolo I - Tributi propri, devoluti e compartecipati, contribuiscono alla formazione dei fondi regionali per un

ammontare di € 6.553.723.371 (con un'incidenza percentuale pari al 98,4% dei fondi regionali), segnando un decremento marginale dell'1,7% rispetto all'esercizio 2010 (con una variazione in meno di € 116.038.214). Gli accertamenti operati dalla gestione 2011 del Titolo III – Entrate extratributarie risultano pari ad € 93.039.224, la cui incidenza sul totale dei fondi regionali è nell'ordine dell'1,4%, analogamente a quanto registrato nell'esercizio precedente.

Nel grafico seguente vengono analizzati i valori inerenti gli accertamenti del Titolo I e II. Osservando il quadriennio 2008-2011, risulta evidente l'andamento mediamente crescente degli accertamenti del Titolo I (Tributi propri, devoluti e compartecipati).

A livello complessivo, nel 2011, il valore degli accertamenti del Titolo II ha visto un decremento del 29,4% rispetto all'anno precedente, con un differenziale di € 76.921.258.

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

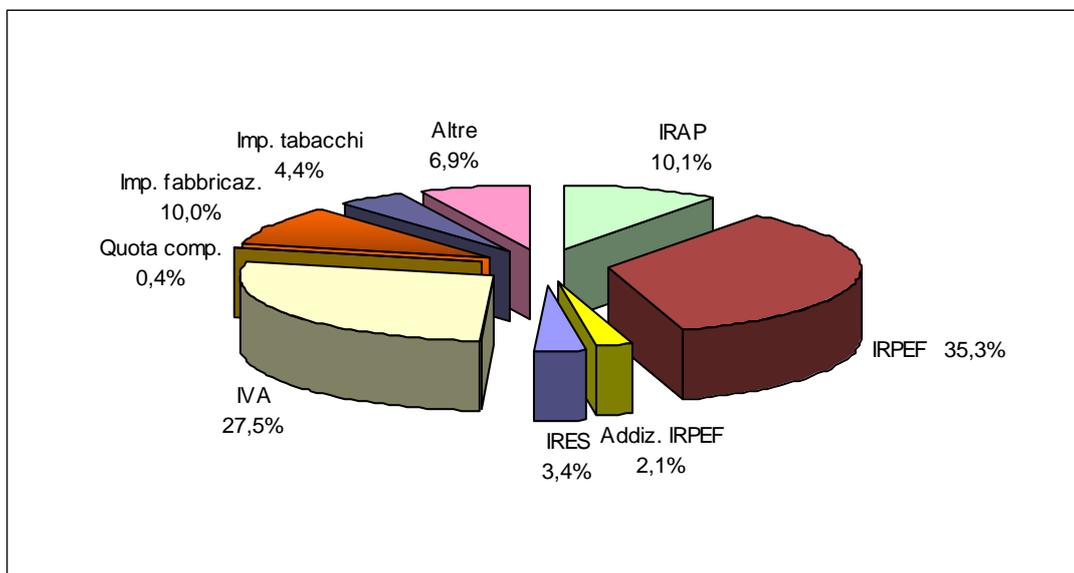
Variazione accertamenti	Titolo I	Titolo II	Totale
2011-2010	- 116.038.214	- 76.921.258	- 192.959.471
2010-2009	1.046.878.674	- 287.588.415	759.290.259
2009-2008	24.561.751	253.965.395	278.527.146

Entrate tributarie

Nell'esercizio 2011 la gestione del Titolo I ha complessivamente attivato accertamenti di entrata per € 6.553.723.371. Il 2011 ha registrato un decremento dell'1,7% rispetto al livello raggiunto nel 2010 (€ 6.669.761.585) ed un aumento pari al 16,6% rispetto al 2009 (€ 5.622.882.911). Il grafico di seguito riportato rileva la composizione delle principali fonti di

entrata di natura tributaria nel 2011¹.

Tavola 15 – Composizione delle entrate tributarie (2011)

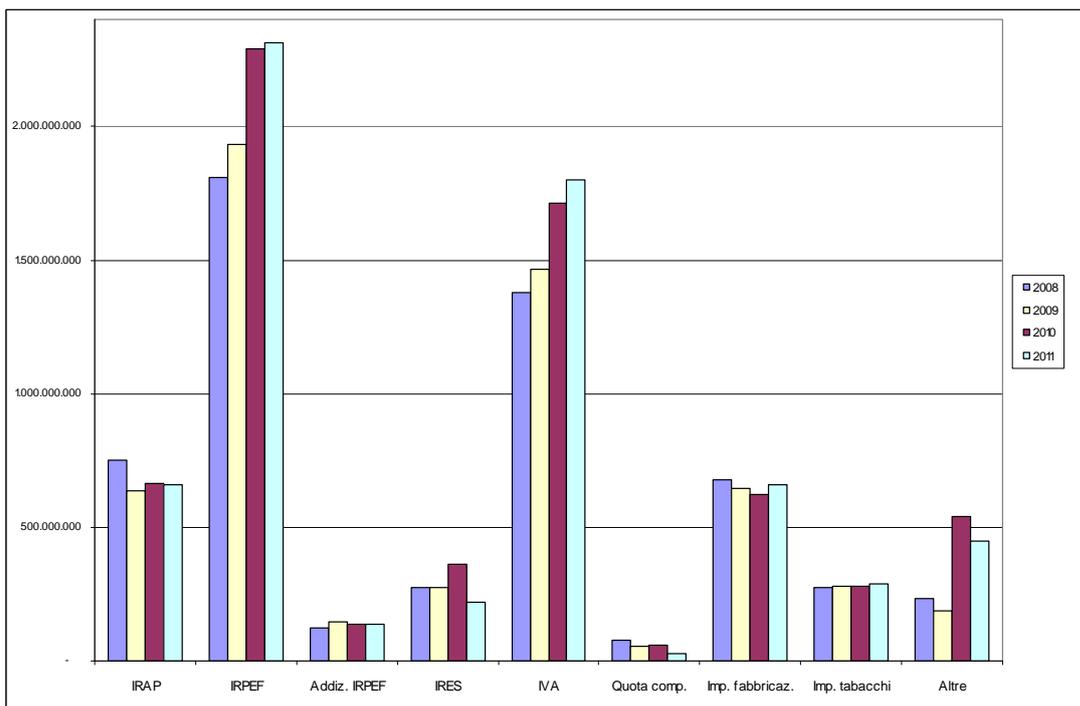


Il contributo più rilevante al gettito regionale è dato, nell'ordine, dall'IRPEF, con l'importo di € 2.311.408.000 (35,3%), dall'IVA, con € 1.799.890.960 (27,5%), dall'IRAP, con la somma di € 660.992.847 (10,1%) e dall'Imposta di fabbricazione, con € 658.366.431 (10,0%) che, complessivamente, forniscono un apporto pari all'82,9% rispetto al totale delle fonti tributarie.

Il grafico seguente visualizza l'andamento delle entrate tributarie, ordinate per tipologia di imposta, accertate nel periodo 2008-2011. Le fonti di entrata che registrano, a consuntivo 2011, un incremento nel volume degli accertamenti, rispetto al 2010, sono le seguenti: Imposte di Fabbricazione (+6,1%); IVA (+4,9%); Imposta sui tabacchi (+2,1%); IRPEF (+1,0%). Di contro, risultano in calo le seguenti entrate: Quote compensative dello Stato per minori entrate (-53,4%); IRES (-38,8%); Altre (-17,0%); Addizionale IRPEF e IRAP (-0,5%).

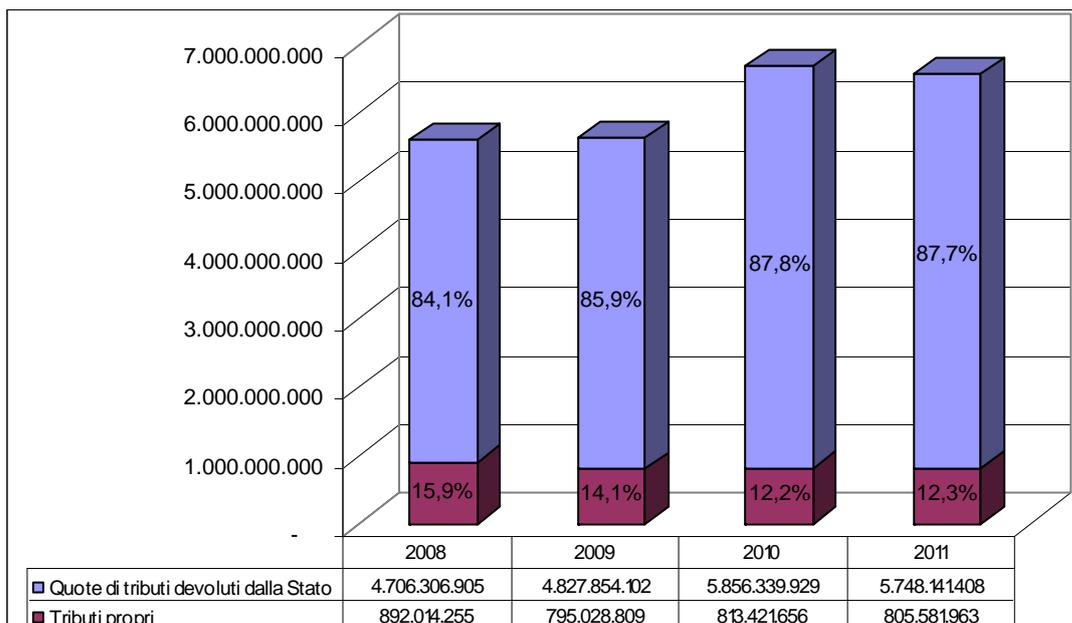
¹ Alla formazione della voce "Altre" concorrono principalmente gli accertamenti ascrivibili ai tributi di seguito elencati: Imposta per il deposito in discarica, Imposta ipotecaria, Imposta di bollo, Imposta di registro, Imposta sul consumo dell'energia elettrica e del gas, Tassa sulle concessioni governative,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

Tavola 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 2008-2011.

Tavola 17 – Accertamento entrate proprie



Rispetto all'esercizio precedente, l'esercizio 2011 registra un decremento pari all'1,83% delle quote di tributi devoluti dallo Stato e un decremento dell'1% per i tributi propri.

Analizzando i dati indicati nella tavola precedente, riconducibili agli esercizi 2008-2011, si osserva che il peso percentuale delle quote dei tributi devoluti ha registrato un *trend* di crescita. Nel medesimo periodo, i tributi propri evidenziano una diminuzione del loro contributo. Infatti, rispetto al 2008 l'esercizio 2011 segna un incremento del 22,1% per le quote di tributi devoluti dallo Stato e una diminuzione pari al 9,7% 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.

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

Variazione accertamenti	Quote tributi devoluti dallo Stato		Tributi propri	
	Δ€	Δ%	Δ€	Δ%
2011-2010	- 108.198.521	-1,8%	- 7.839.693	- 1,0%
2010-2009	1.028.485.827	21,3%	18.392.847	2,3%
2009-2008	121.547.197	2,6%	- 96.985.446	- 10,9%
2008-2007	387.097.171	9,0%	- 21.443.980	- 2,3%

Entrate da indebitamento

Nella tavola sottostante viene esaminata la gestione in conto competenza delle risorse reperite nell'esercizio 2011 attraverso la stipulazione di mutui, prestiti ed altre operazioni creditizie autorizzate a preventivo.

Nel corso del 2011 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 € 1.800.000.000 del 2010 ad un importo pari a € 1.700.000.000 per l'esercizio 2011. Si ricorda che questa tipologia di mutui può essere contratta solo previo riscontro di effettive esigenze di cassa (art. 1, comma 1, legge 19.01.2011, n. 1, Legge finanziaria 2011).

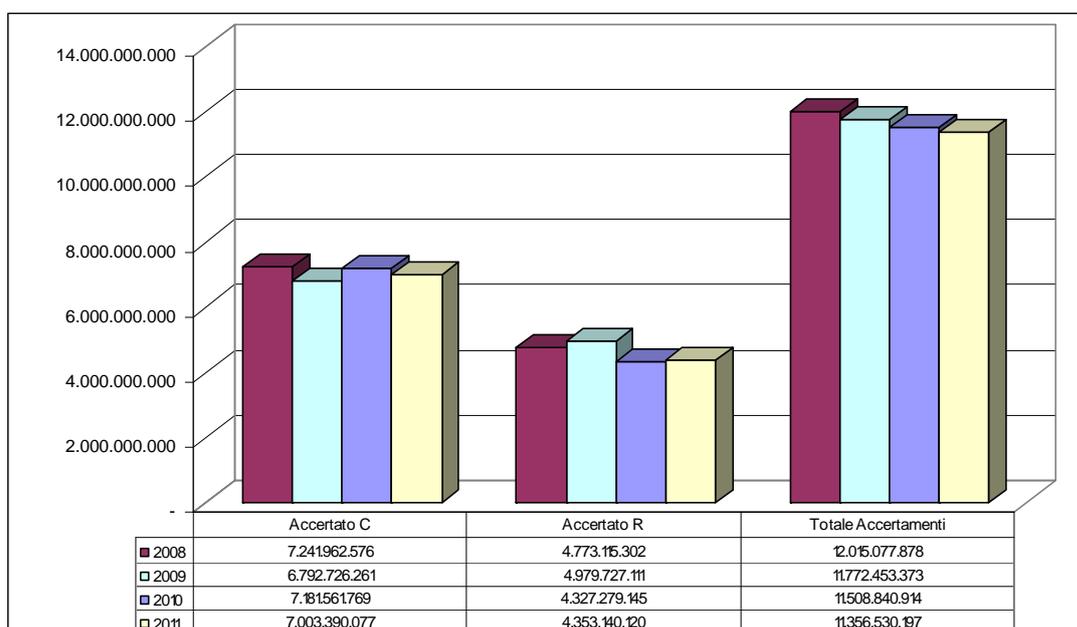
Tavola 19 – Entrate per mutui e prestiti

Capitolo	Descrizione capitolo	Stanziamenti finali	Accertamenti	Riscossioni	Versamenti	Residuo esercizio
EC510.005	Ricavo dei mutui contratti per la copertura del disavanzo di amministrazione presunto alla chiusura dell'esercizio precedente	1.700.000.000	-	-	-	-

Le riscossioni e i versamenti

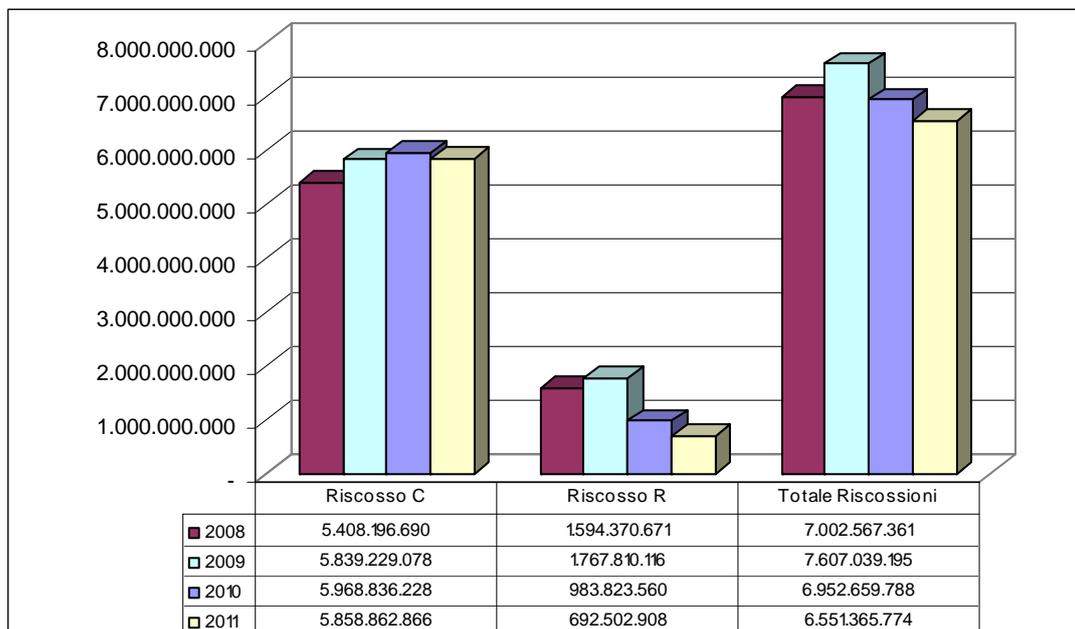
In questa sezione si analizza la gestione delle entrate regionali nell'arco temporale 2008-2011, l'analisi viene effettuata attraverso lo studio delle fasi in cui è articolato l'intero processo di acquisizione delle risorse finanziarie. Tale processo, che prende avvio con la fase degli accertamenti e 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 2011 ha visto l'andamento totale degli accertamenti di entrata raggiungere un importo pari ad € 11.356.530.197. Tale importo ha subito una riduzione dell'1,3% rispetto all'esercizio 2010, mentre, rispetto agli anni 2009 e 2008, si attesta, rispettivamente, ad un livello inferiore del 3,5% e del 5,5%. Per quanto concerne la composizione delle somme totali accertate, il 2011 è composto, per il 61,7%, dalla gestione di competenza e, per il 38,3%, dalla gestione dei residui. Nel 2010, il totale degli accertamenti si è caratterizzato per il 62,4% dall'accertato di competenza e per il 37,6% dall'accertato in conto residui. Analizzando la tavola precedente è possibile riscontrare come, nel quadriennio preso in considerazione, gli accertamenti in conto competenza risultino essere prevalenti. Rispetto al 2010, l'esercizio 2011 ha registrato un decremento degli accertamenti in conto competenza del 2,5% e un marginale aumento degli accertamenti in conto residui quantificato nella misura dello 0,6%.

Tavola 21 – Riscossioni totali

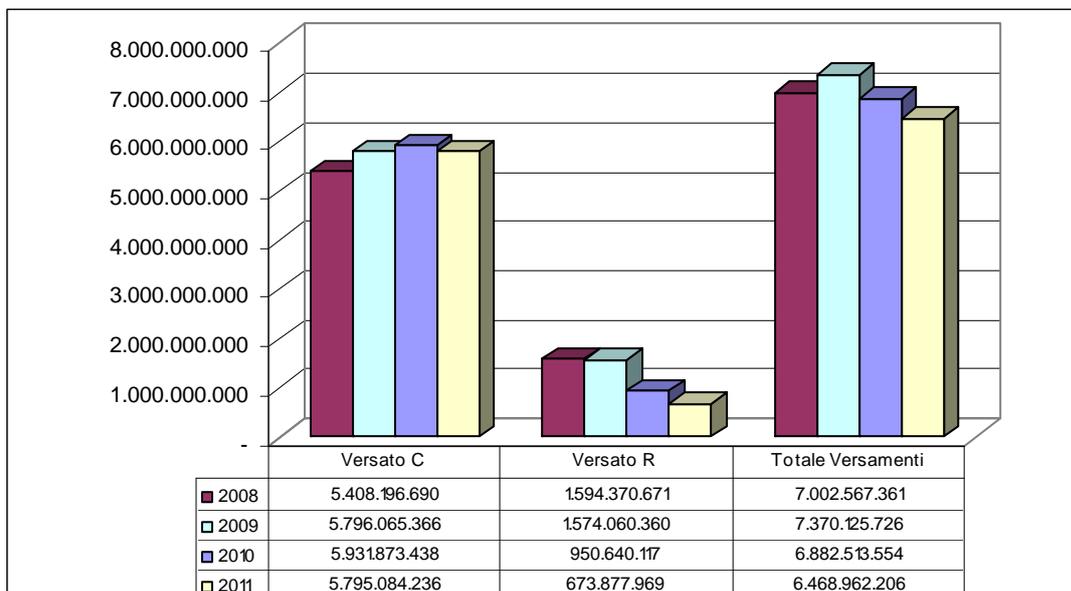


Le entrate di competenza, riscosse dall'Amministrazione regionale nel 2011, ammontano ad € 5.858.862.866, pari all'89,4% del totale riscosso, a fronte del 10,6% della gestione in conto residui. Nel 2011 il totale riscosso è diminuito del 5,8% rispetto all'esercizio precedente e del 13,9% rispetto al 2009, mentre registra un decremento del 6,4% rispetto al 2008. In dettaglio, è possibile osservare come, rispetto al 2008, l'esercizio 2011 ha segnato una diminuzione delle riscossioni in conto residui pari al 56,6%, mentre le riscossioni in conto competenza sono aumentate dell'8,3%.

La tavola successiva visualizza l'andamento della fase conclusiva del ciclo di gestione delle entrate. La dinamica di recupero delle entrate ha portato, nel biennio 2007-2008, 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 2011, invece, la differenza tra riscossioni e versamenti è stata di € 82.403.568, mentre nell'esercizio 2010 tale differenza è stata pari ad € 70.146.234.

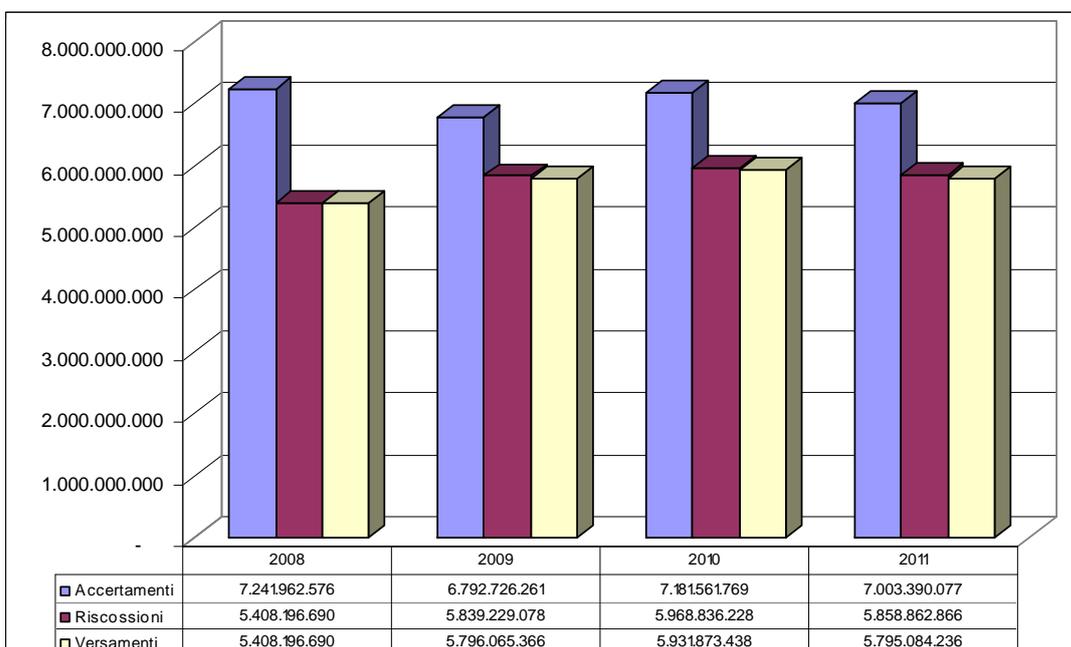
Rispetto al 2010 l'esercizio 2011 registra una variazione in diminuzione dei versamenti totali pari al 6%, laddove la riduzione dei versamenti specificamente ascrivibile alla gestione di competenza è pari al 2,3%. I versamenti in conto residui, nel medesimo periodo, hanno evidenziato una contrazione del 29,1% rispetto al 2010.

Tavola 22 – Versamenti totali



Il grafico seguente riporta la dinamica dei processi esecutivi prodotti dalla gestione in conto competenza nell'intervallo temporale 2008-2011.

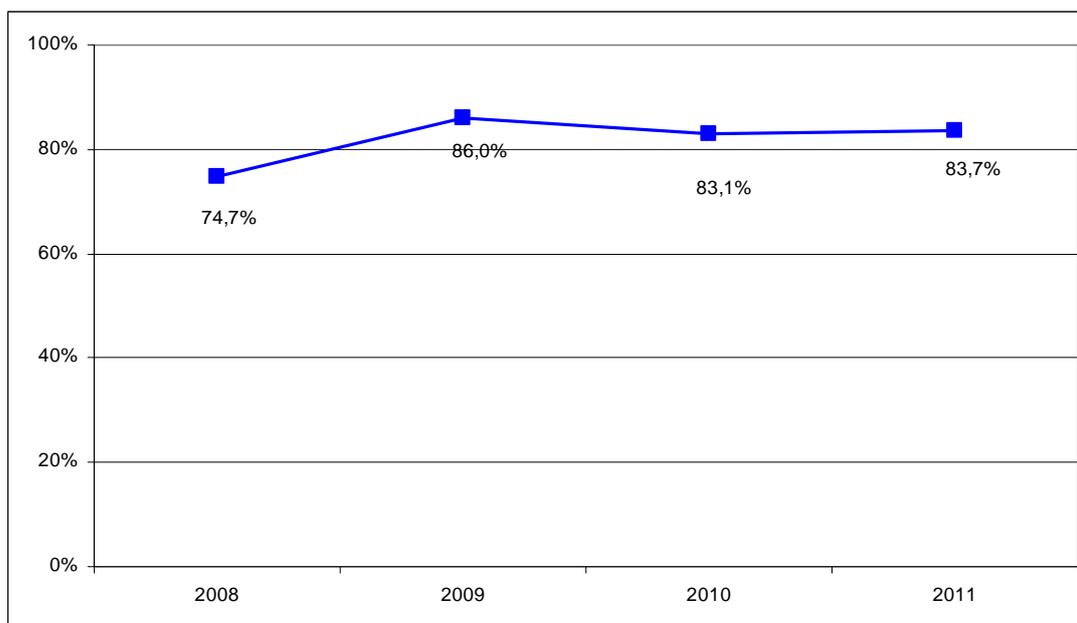
Tavola 23 – Gestione entrate in conto competenza



Come già descritto in precedenza per i valori globali, la Tavola 23 evidenzia che nel 2008 le somme versate e quelle riscosse in conto competenza coincidono perfettamente, mentre nell'esercizio 2011 l'intero ammontare delle entrate riscosse non risulta versato. Tale differenza trova sintesi algebrica in € 63.778.630, laddove, nell'esercizio 2010, la corrispondente discrepanza è stata quantificata in € 36.962.790.

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.

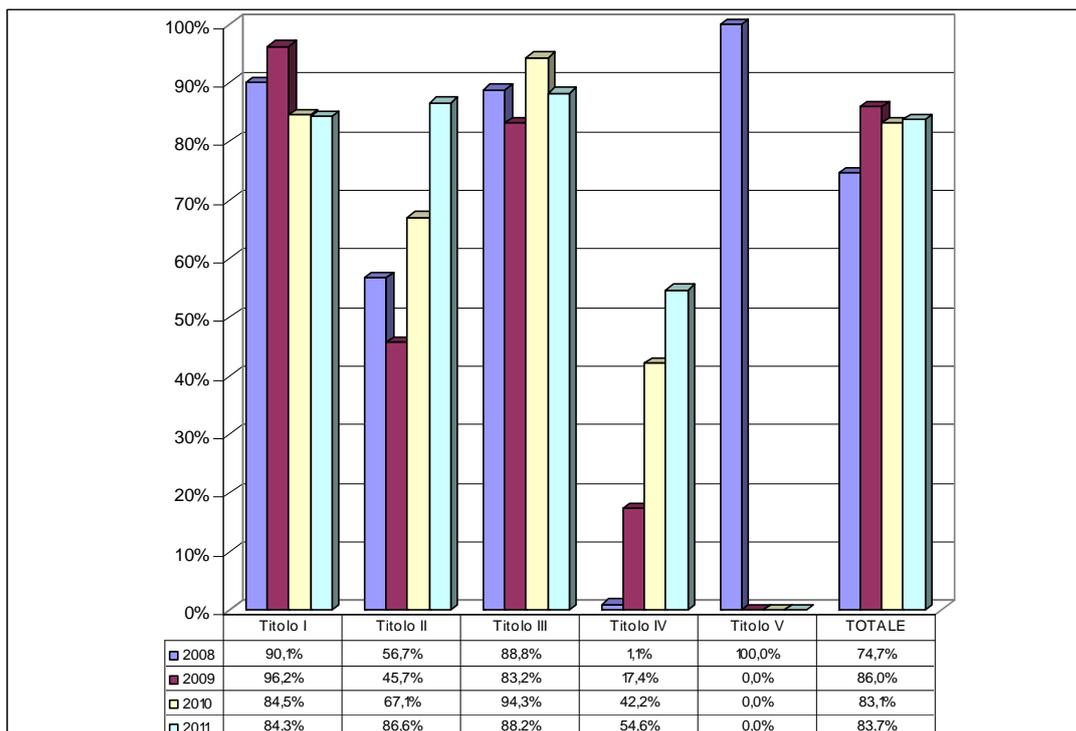
Tavola 24 – Capacità di riscossione in conto competenza



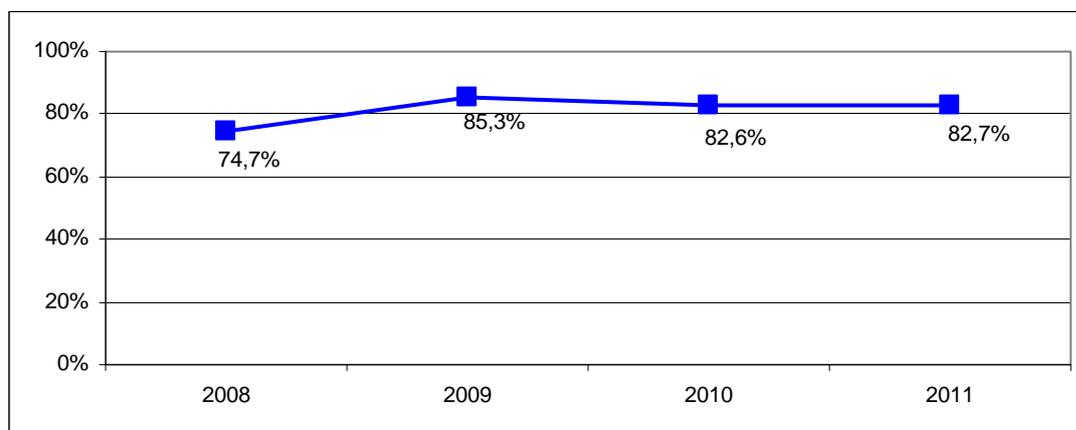
Rispetto all'anno precedente, l'esercizio 2011 ha evidenziato un marginale aumento del grado di riscossione delle entrate in rapporto agli accertamenti operati. Tale rapporto si è attestato nell'ordine dell'83,7%.

Procedendo con la comparazione temporale dei dati ordinati per titolo, è possibile constatare che, nell'esercizio finanziario 2011, il Titolo I e il Titolo III hanno registrato una *performance* inferiore rispetto all'anno precedente. Tale valori sono passati, rispettivamente, dall'84,5% all'84,3%, e dal 94,3% all'88,2%.

Invero, il Titolo II ha registrato un miglioramento del grado di riscossione, passando dal 67,1% del 2010 all'86,6% del 2011. Analogamente, il Titolo IV ha evidenziato un miglioramento dei dati di consuntivo 2011 rispetto al 2010, passando dal 42,2% al 54,6%.

Tavola 25 – Capacità di riscossione per titolo

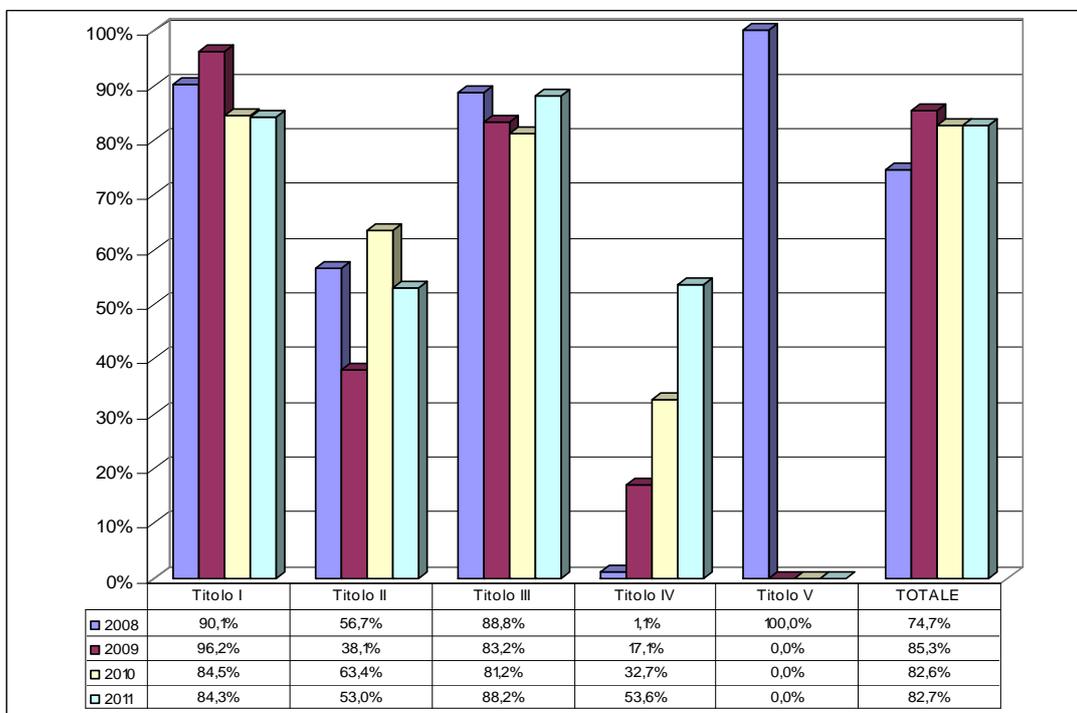
I grafici sotto riportati mostrano la dinamica della capacità di versamento della gestione di competenza globale e disaggregata per titoli di entrata. Come già descritto in precedenza, nel 2008 l'andamento dell'indice in esame ricalca, esattamente, quello già analizzato per la capacità di riscossione, sia globale che disaggregata per titoli. Invero, gli esercizi 2009, 2010 e 2011 sono caratterizzati da una capacità di versamento differente dall'andamento della capacità di riscossione, in quanto gli importi versati non coincidono con quelli riscossi. Orbene, tali differenziali incidono in misura marginale.

Tavola 26 – Capacità di versamento

Rispetto all'anno precedente, il 2011 ha registrato un modesto incremento del grado di versamento delle entrate in rapporto agli accertamenti operati. Tale rapporto si è attestato all'82,7%.

Confrontando i valori per titolo della capacità di versamento con i valori della capacità di riscossione (vedi Tavola 25) si rileva che i due indici coincidono solamente nel Titolo I e nel Titolo III.

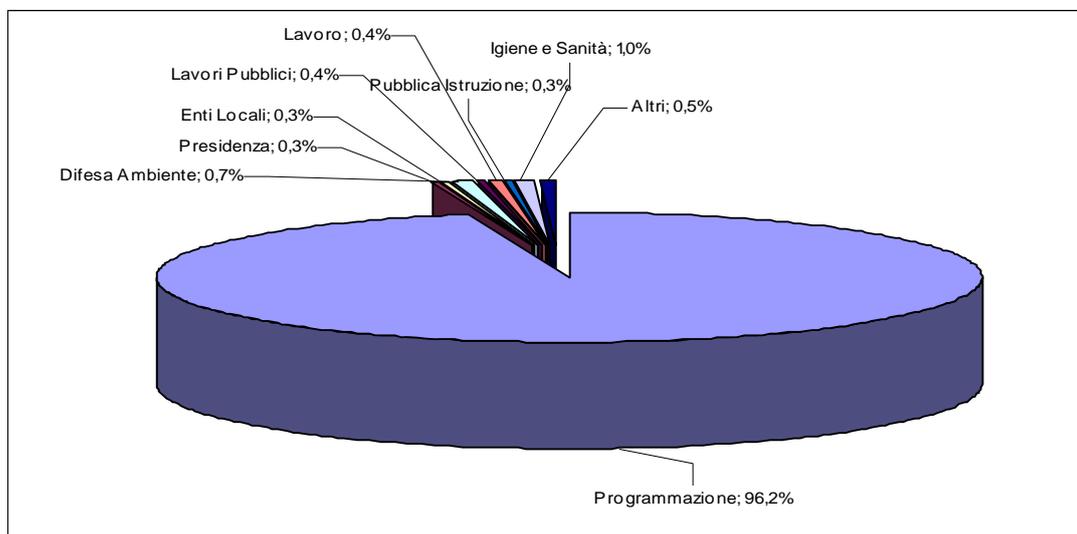
Tavola 27 – Capacità di versamento per titolo in conto competenza



Analisi delle entrate per assessorato

La tavola sottostante visualizza, per l'esercizio 2011, il contributo percentuale di ciascun assessorato al raggiungimento del valore complessivo degli accertamenti in conto competenza delle entrate regionali, pari a €7.003.390.077.

Tavola 28 – Incidenza accertamenti 2011 per assessorato



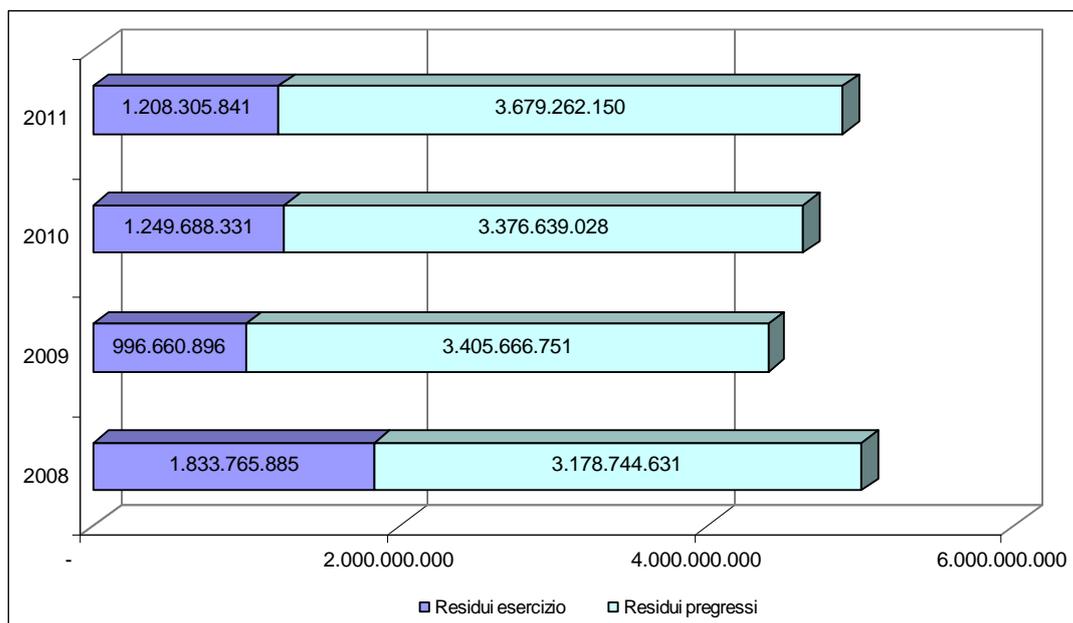
L'esame dei dati mostra come la competenza in materia di acquisizione delle risorse finanziarie sia prevalentemente attribuita all'Assessorato della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio, con un ammontare di accertamenti di € 6.734.400.971 (pari al 96,2% del totale), seguito dagli assessorati dell'Igiene e Sanità (1%), Difesa Ambiente (0,7%), Lavori Pubblici (0,4%) e Lavoro (0,4%).

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 2008-2011.

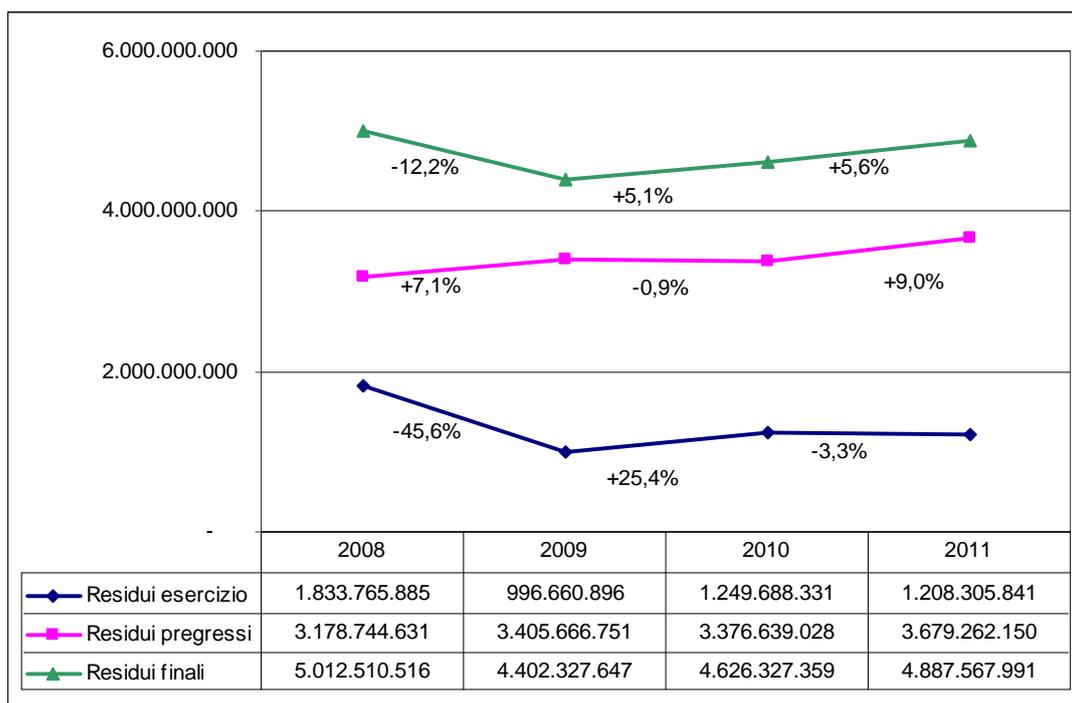
L'importo complessivo dei residui attivi al 31.12.2011 si attesta sul valore di € 4.887.567.991, registrando un incremento del 5,6% rispetto all'esercizio precedente in cui tali residui ammontavano ad € 4.626.327.359. L'importo totale del 2011 è composto, per il 24,7%, dai residui di nuova formazione (Residui esercizio) e, per il 75,3%, 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 2011 registra un decremento del 3,3% rispetto al 2010, laddove i residui pregressi evidenziano un incremento del 9,0% rispetto al 2010.

Tavola 30 – Variazione dei residui attivi



Residui attivi della gestione di competenza

Al termine dell'esercizio finanziario 2011 i residui attivi originati dalla gestione di competenza mostrano, nel raffronto con l'esercizio precedente, un decremento di € 41.382.490, attestandosi sul valore di € 1.208.305.841 (-3,3%).

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 31.12.2011).

Tavola 31 – Residui attivi della gestione di competenza 2011

TITOLO	Accertamenti	Versamenti	Residui esercizio	% Titolo sul totale	% Res. su accertato
TITOLO 1 - TRIBUTI PROPRI, DEVOLUTI E COMPARTICIPATI	6.553.723.371	5.522.962.729	1.030.760.642	85,3%	15,7%
TITOLO 2 - CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI DI PARTE CORRENTE DELL'UNIONE EUROPEA, DELLO STATO E DI ALTRI SOGGETTI	184.483.829	97.775.597	86.708.232	7,2%	47,0%
TITOLO 3 - ENTRATE EXTRARIBUTARIE	93.039.224	82.083.417	10.955.807	0,9%	11,8%
TITOLO 4 - ALIENAZIONI DA TRASFORMAZIONE DI CAPITALE, DA RISCOSSIONE DI CREDITI E DA TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE	172.143.652	92.262.493	79.881.159	6,6%	46,4%
TITOLO 5 - MUTUI PRESTITI O ALTRE OPERAZIONI CREDITIZIE	-	-	-	-	-
TOTALE 2011	7.003.390.077	5.795.084.236	1.208.305.841	100%	17,3%
TOTALE 2010	7.181.561.769	5.931.873.438	1.249.688.331		17,4%
TOTALE 2009	6.792.726.261	5.796.065.366	996.660.896		14,7%
TOTALE 2008	7.241.962.576	5.408.196.690	1.833.765.885		25,3%

Il contributo maggiore nella generazione dei residui attivi di competenza è dato, con l'85,3% degli stessi, dal Titolo I, a cui corrisponde un importo pari ad € 1.030.760.642; mentre il livello registrato nell'esercizio precedente è stato quantificato in € 1.032.291.623, con un'incidenza dell'82,6% sul totale dei residui.

La gestione dei residui attivi di competenza ascrivibili al Titolo II ha generato, nell'esercizio 2011, un valore del 7,2% sul totale dei residui in commento, mentre nel 2010 si è registrato il 7,7%.

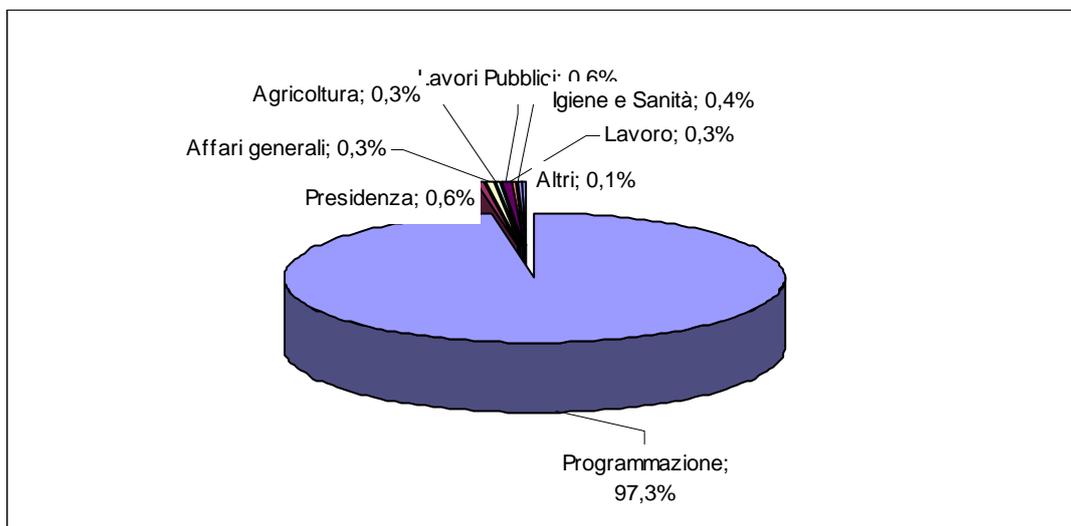
La gestione delle entrate allocate nel Titolo IV ha originato, nel 2011, una massa di residui attivi pari al 6,6% del valore globale registrato nell'esercizio, mentre nel 2010 lo stesso titolo ha contribuito alla formazione dei residui totali per l'8,3%.

Nell'anno in esame, infine, l'andamento della gestione del Titolo III si è attestato ad un livello di 0,9% in termini di incidenza sul totale dei residui, a fronte dell'1,5% registrato nel 2010.

Nel complesso, il 2011 ha registrato il 17,3% dei residui attivi derivanti dalla competenza sul totale accertato in conto competenza. Tale dato risulta appena inferiore rispetto al 17,4% dell'anno precedente.

Il grafico sotto riportato visualizza il contributo percentuale al 31.12.2011 distinto per assessorato di origine. La configurazione dei dati proposta consente la valutazione dell'effetto della gestione di ciascun assessorato sulla determinazione finale dei residui di nuova formazione.

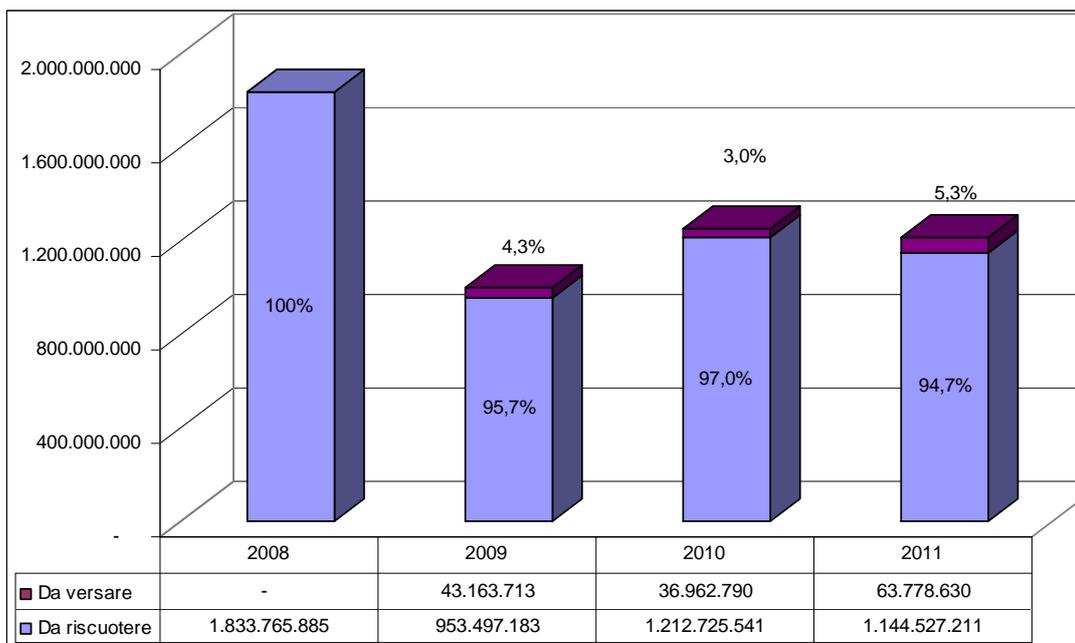
Tavola 32 – Incidenza per assessorato dei residui attivi della gestione di competenza



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 2008-2011.

Il valore globale dei residui attivi originati nel 2011 è composto, per il 94,7%, da entrate non riscosse (€ 1.144.527.211) e, per il 5,3%, da risorse finanziarie riscosse e in attesa dell'ultima fase dell'attività amministrativa (€ 63.778.630). Nel biennio 2007-2008, invece, il valore dei residui derivanti dalla gestione di competenza non comprendeva somme per entrate rimaste da versare, in quanto le somme versate sono coincise con le somme riscosse.

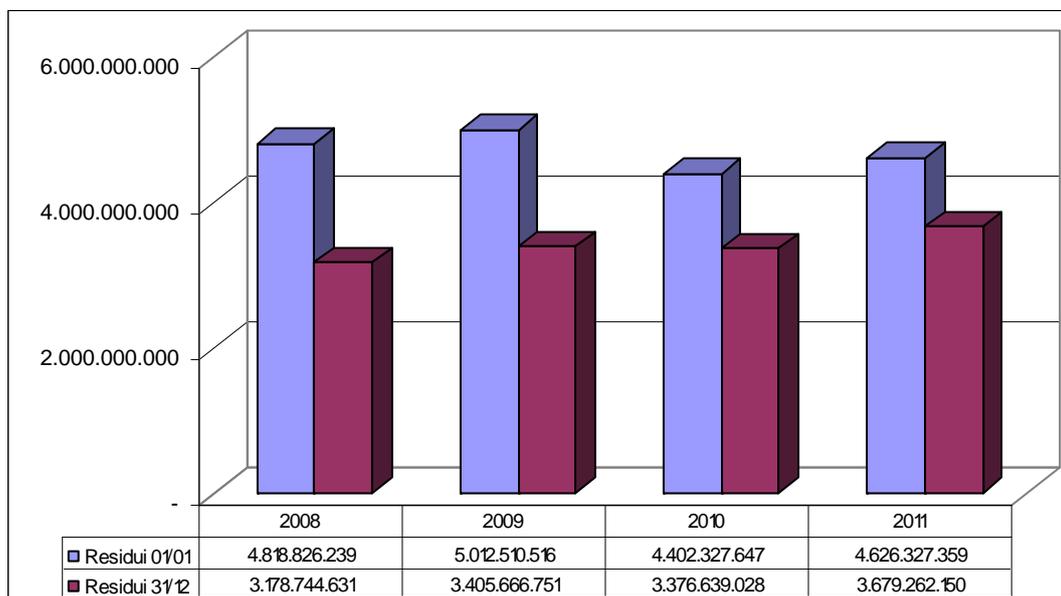
Tavola 33 – Residui attivi della gestione di competenza



Residui attivi pregressi

L'analisi prosegue con l'approfondimento dei residui attivi pregressi, generati dalle gestioni precedenti al 2011, tramite la rappresentazione grafica dei rispettivi valori all'inizio e al termine di ciascun periodo amministrativo del quadriennio 2008-2011.

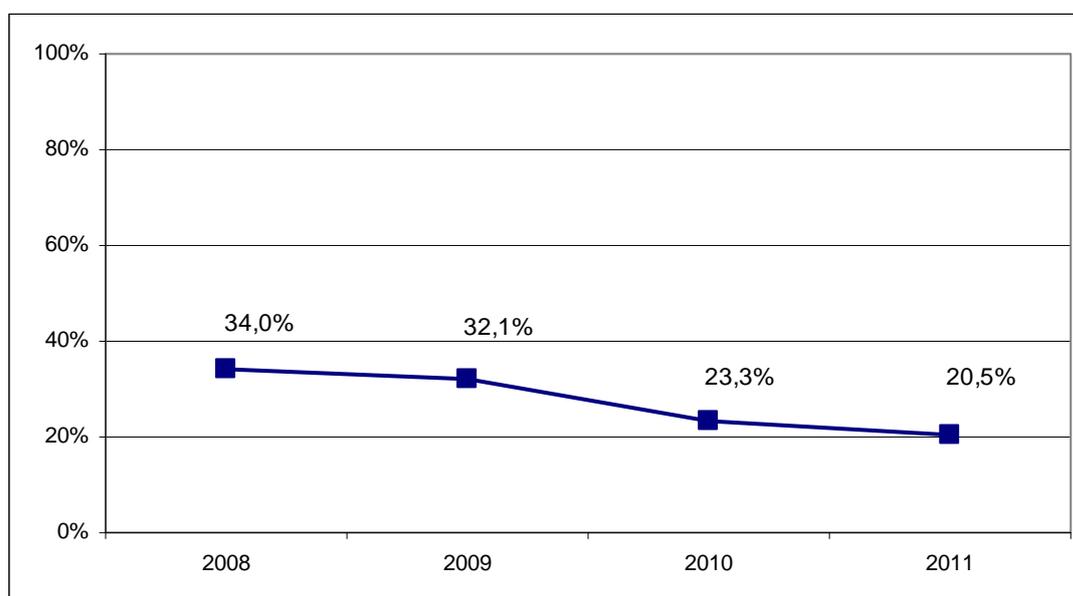
Tavola 34 – Residui attivi pregressi



Studiando l'andamento dei residui attivi rispetto al loro valore iniziale, nel periodo 2008-2011, si osserva che l'esercizio 2010 evidenzia il livello minimo dei residui, con la somma di € 4.402.327.647. Il 2011 registra un aumento del 5,1% rispetto all'esercizio precedente, con una differenza di € 223.999.713. Per quanto concerne il dato complessivo dei residui attivi pregressi nel loro valore finale, tale importo è aumentato del 9% rispetto al 2010.

La tavola seguente analizza il processo di gestione tramite l'impiego della capacità di smaltimento dei residui attivi. Nel corso dell'esercizio 2011 i valori iniziali dei residui si sono ridotti del 20,5% (con un volume di residui smaltiti pari ad € 947.065.209), mentre nella gestione del 2010 la riduzione è stata del 23,3% (con una massa di residui smaltiti pari ad € 1.025.688.618). Nell'ambito del periodo considerato, la *performance* migliore si è avuta nel 2008, esercizio in cui la quantità di residui smaltiti è stata pari ad € 1.640.081.607.

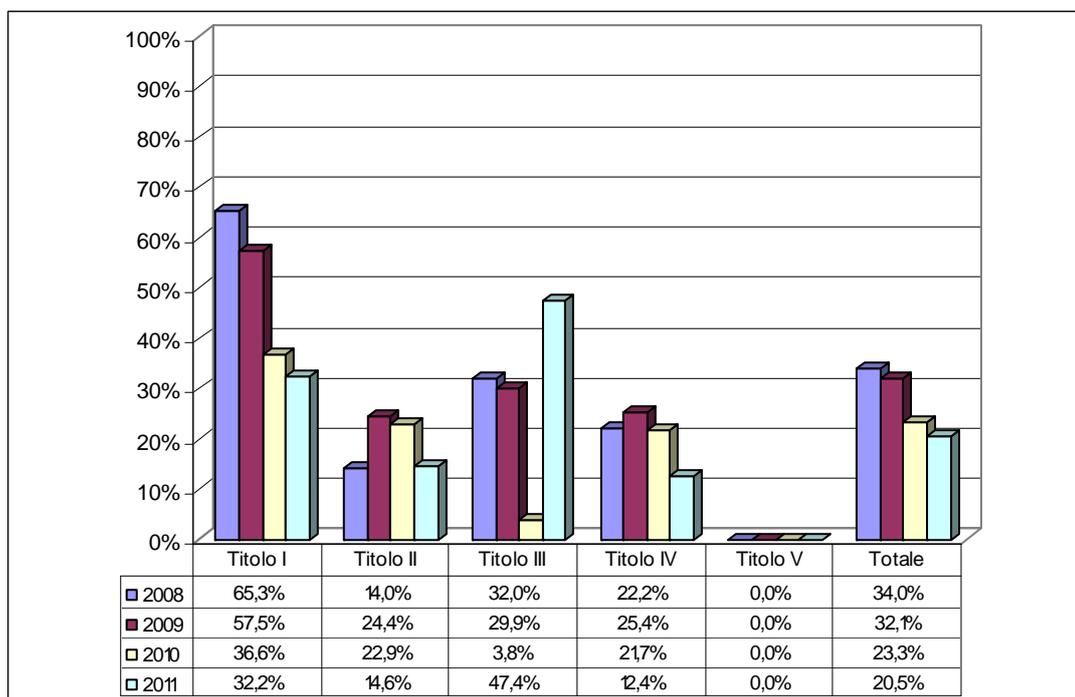
Tavola 35 - Capacità di smaltimento dei residui pregressi



Nella Tavola 36 l'analisi della capacità di smaltimento dei residui viene articolata per titoli di entrata. Nel 2011 il valore della capacità di smaltimento dei residui pregressi del Titolo I è pari al 32,2%, mentre nel 2010 lo stesso indicatore ha registrato il 36,6%.

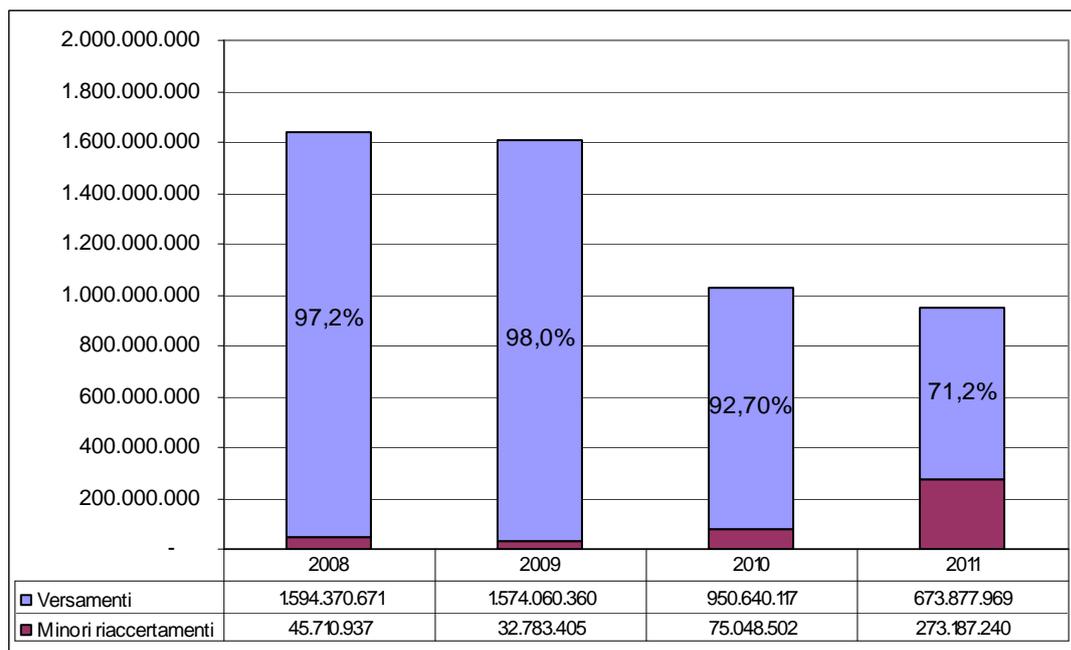
Proseguendo l'analisi dell'esercizio 2011, è possibile osservare un peggioramento negli indicatori del Titolo II e del Titolo IV rispetto ai livelli conseguiti nell'anno precedente. In dettaglio, il Titolo II è passato dal 22,9% del 2010 al 14,6% del 2011, mentre il Titolo IV è passato dal 21,7% del 2010 al 12,4% del 2011. Contrariamente, il Titolo III passa dal 3,8% del 2010 al 47,4% del 2011.

Tavola 36 – Capacità di smaltimento dei residui pregressi per titolo

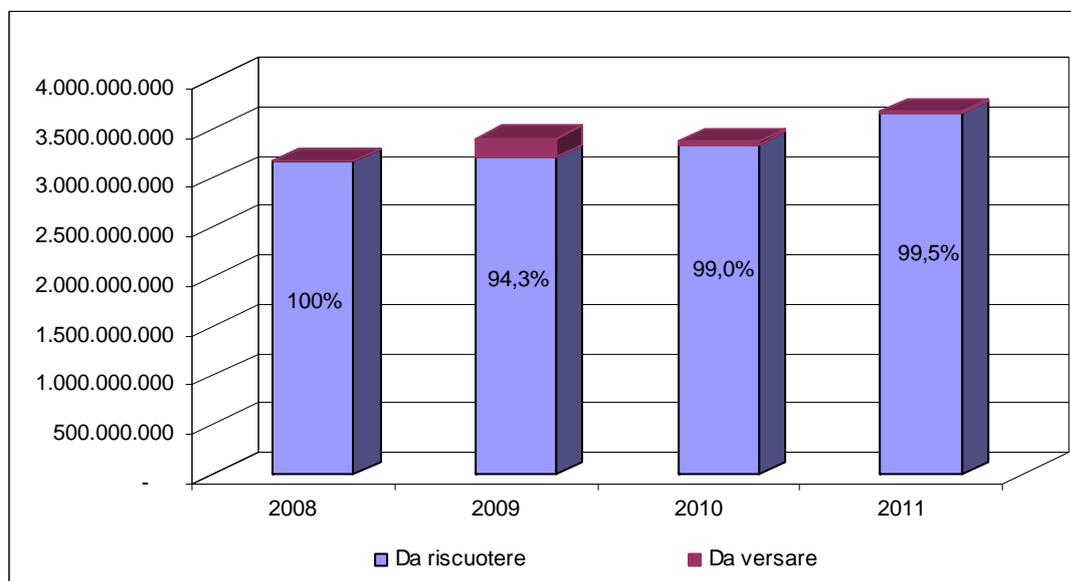


Lo scostamento tra valori iniziali e valori finali dei residui pregressi rappresenta la massa di residui provenienti dalle gestioni passate complessivamente smaltiti nel corso dell'esercizio; il dato è alimentato positivamente sia dalla dinamica dei versamenti in conto residui che dal venir meno della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

La Tavola 37 riporta tale fenomeno, riferito al quadriennio 2008-2011, 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. La tavola seguente evidenzia come l'importo dei minori riaccertamenti registrato nell'esercizio 2011 raggiunga il valore più elevato del quadriennio preso in esame. A consuntivo, la somma dei residui riaccertata sconta un margine di 5,9% (€ 273.187.240) rispetto ai residui iniziali (€ 4.626.327.359) 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 28,84% dei minori riaccertamenti sul volume totale dei residui smaltiti nell'esercizio (€ 947.065.209). I Residui pregressi smaltiti durante l'esercizio (€ 947.065.209) coincidono, pertanto, con la sommatoria algebrica dei minori accertamenti operati (€ 273.187.240) e dei versamenti eseguiti (€ 673.877.969).

Tavola 37 – Composizione dei residui pregressi smaltiti

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 2011, la componente "Da riscuotere", pari ad € 3.660.637.212, registra un incremento del 9,5% rispetto al corrispondente importo dell'esercizio precedente. Rispetto al biennio 2007-2008, dove le entrate riscosse sono state interamente versate, nel 2011 la quota dei residui "Da versare" ammonta ad € 18.624.938, corrispondente allo 0,5% dei residui pregressi. Pertanto, la sommatoria degli importi "Da riscuotere" e "Da versare" coincide con l'ammontare dei residui pregressi al 31.12.2011.

In altri termini, i residui al 31.12.2011, pari ad € 3.679.262.150, devono accogliere non solo le somme “Da riscuotere”, ma anche le entrate da versare, pari ad € 18.624.938. Pertanto, la componente “Da riscuotere”, pari ad € 3.660.637.212, corrisponde al differenziale tra i residui al 31.12.2011, pari ad € 3.679.262.150, e le entrate da versare, pari ad € 18.624.938.

Nella tavola successiva si riporta la dinamica dei residui pregressi, in essa i dati aggregati vengono suddivisi per rispettivo anno di formazione (1990-2010), così da poter valutarne l'impatto sulla composizione finale dei residui attivi pregressi al 31.12.2011.

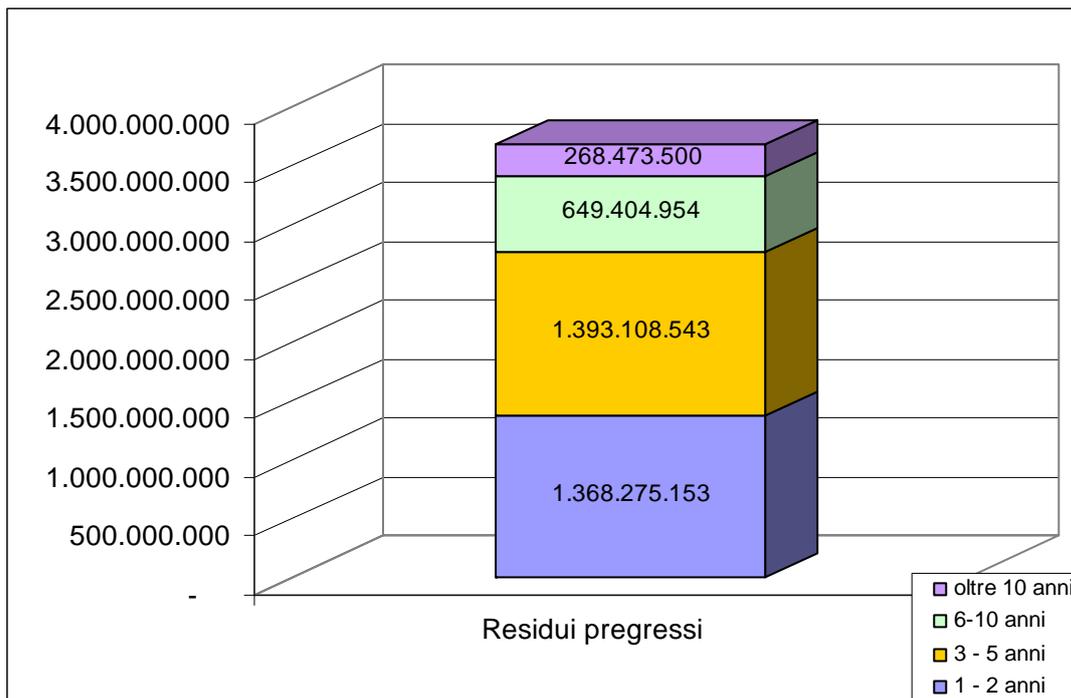
Tavola 39 – Residui attivi pregressi per anno di formazione

Anno Provenienza	Residui al 01/01/2011	Residui al 31/12/2011	Capacità smaltimento in %
1990	2.747.512,60	2.549.348,09	7,21
1991	14.565.592,83	-	100,00
1992	14.160.437,20	10.409.333,34	26,49
1993	9.160.728,71	6.575.529,24	28,22
1994	2.665.652,31	755.781,48	71,65
1995	34.570.903,69	30.078.869,35	12,99
1996	7.446.076,64	3.803.369,64	48,92
1997	77.503.230,74	67.969.074,32	12,30
1998	36.569.970,41	35.356.309,26	3,32
1999	122.003.969,34	104.141.642,33	14,64
2000	8.453.482,46	6.834.242,87	19,15
2001	146.182.049,50	102.428.073,91	29,93
2002	114.376.325,00	94.123.509,84	17,71
2003	227.098.959,53	223.297.879,57	1,67
2004	63.876.754,71	52.459.241,95	17,87
2005	195.060.155,32	177.096.248,94	9,21
2006	930.390.389,19	796.702.644,83	14,37
2007	114.130.080,64	90.311.213,23	20,87
2008	637.847.061,88	506.094.684,90	20,66
2009	617.829.695,47	590.254.286,08	4,46
2010	1.249.688.331,15	778.020.866,96	37,74
TOTALE	4.626.327.359,32	3.679.262.150,13	20,47

L'attività svolta nell'esercizio 2011 ha generato, a consuntivo, un volume di versamenti pari ad € 673.877.969,49, corrispondente al 15,5% dei residui pregressi riaccertati (€ 4.353.140.119,62) nel periodo stesso, a fronte del 22,0% registrato nell'esercizio precedente.

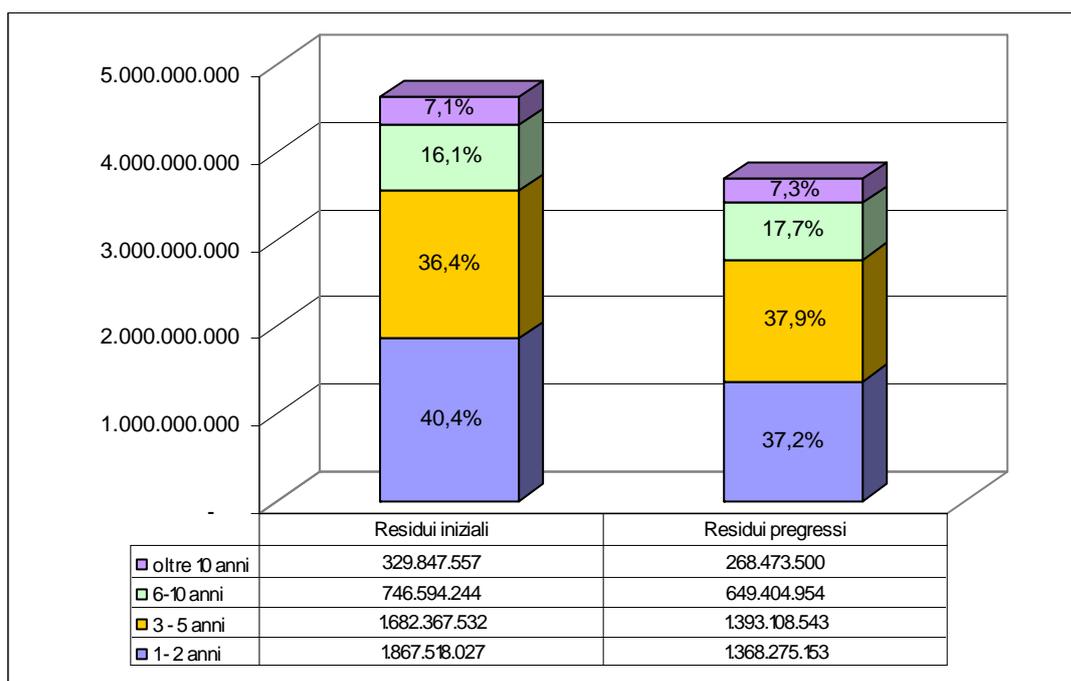
La tavola sottostante, aggregando i dati della tabella precedente per fasce temporali, consente di osservare come, al termine dell'esercizio 2011, il 37,2 % dei residui pregressi provenga dalla fascia temporale più recente (2009-2010), analogamente all'esercizio precedente. La parte restante dei residui è così distribuita: il 37,9% proviene dal triennio 2006-2008, il 17,7% dalla fascia temporale 2001-2005, laddove il 7,3% è ascrivibile al periodo comprendente il 2000 e gli esercizi precedenti.

Tavola 40 – Stratificazione dei residui attivi pregressi finali



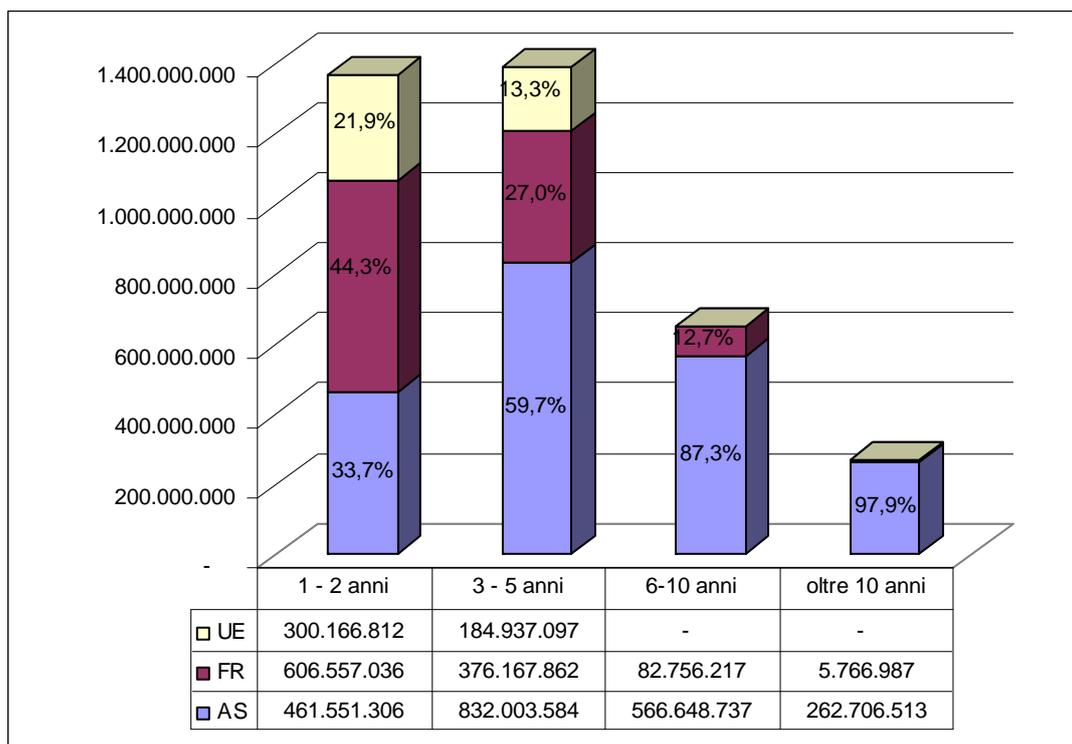
La Tavola 41 mette a confronto i residui attivi pregressi iniziali e quelli finali suddivisi per fasce temporali. Esaminando la dinamica della concentrazione dei diversi periodi, è possibile rilevare che il peso del biennio più recente passa dal 40,4% nei residui iniziali al 37,2% nei residui finali, mentre quello della fascia temporale oltre i 10 anni aumenta dal 7,1% al 7,3%. Ragionando in valori assoluti, il biennio 2009-2010 ha visto la variazione più rilevante, con una diminuzione di € 499.242.874 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 31.12.2011, 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 riconducibili, per € 606.557.036, a fondi regionali, a cui corrisponde una percentuale del 44,3%. Le assegnazioni statali rappresentano il 33,7%, per un importo di € 461.551.306. Infine, in tale fascia, i fondi comunitari concorrono alla formazione dei residui attivi pregressi nella misura di € 300.166.812, corrispondente al 21,9% delle risorse in commento.

Fascia 3-5 anni: in questo caso il totale dei residui è composto, per il 59,7%, da trasferimenti dello Stato, per il 27,0%, da fondi regionali e, per il 13,3%, da fondi comunitari.

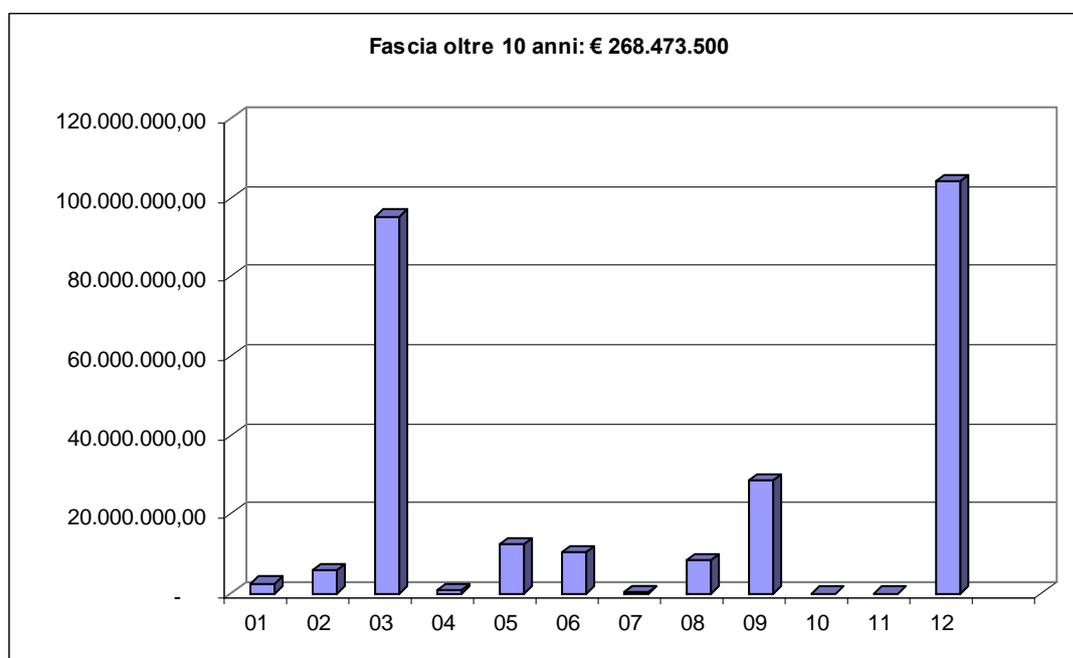
Fascia 6-10 anni: le entrate statali rappresentano la componente preponderante dei residui pregressi con l'87,3% del totale, a fronte del 12,7% ascrivibile alle entrate regionali.

Fascia oltre 10 anni: il volume dei residui pregressi è composto, per il 97,9%, da entrate statali e, per il 2,1%, da fondi regionali.

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

Fascia	Anni di provenienza	AS	FR	UE
1 - 2 anni	2010, 2009	33,7%	44,3%	21,9%
3 - 5 anni	2008, 2007, 2006	59,7%	27,0%	13,3%
6-10 anni	2005, 2004, 2003, 2002, 2001	87,3%	12,7%	0,0%
oltre 10 anni	2000 e precedenti	97,9%	2,1%	0,0%

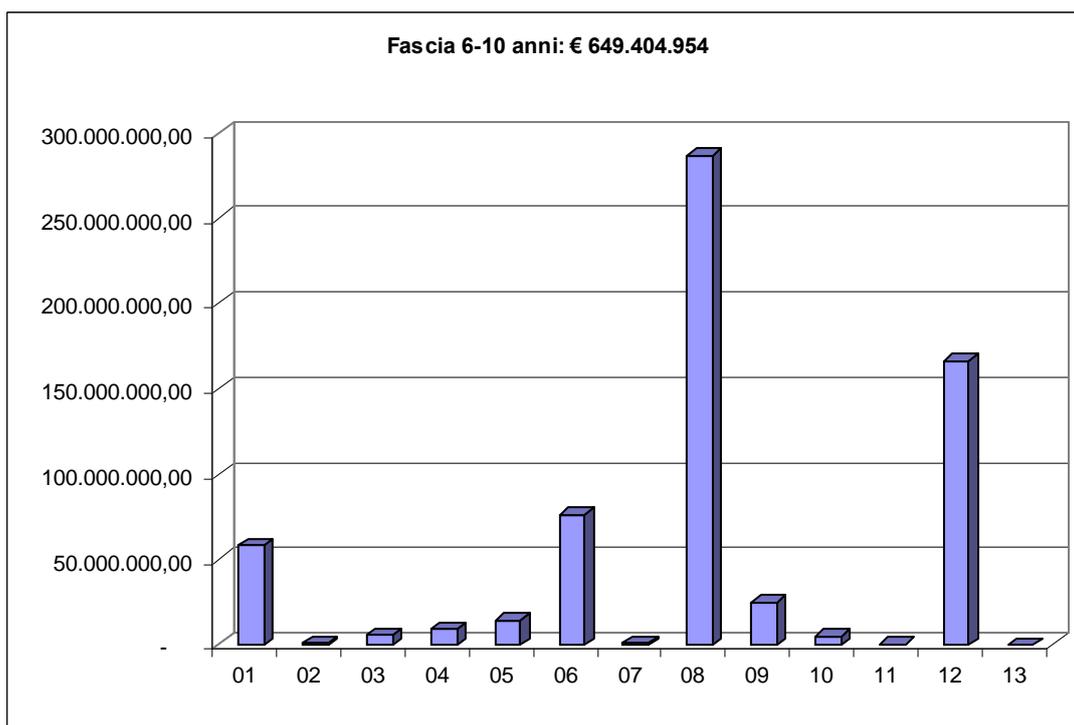
La seguente serie di grafici visualizza i dati articolati per fasce temporali, consentendo di misurare e graduare l'intensità dell'apporto di ciascun assessorato² sull'andamento dei residui pregressi.

Tavola 44 – Residui attivi pregressi: fascia oltre 10 anni

In questa prima tavola è possibile determinare la composizione dei residui attivi pregressi riferiti alla fascia temporale oltre i 10 anni. In ragione del tasso di incidenza di ciascun assessorato, si possono elencare in ordine decrescente: 12-Sanità, 38,8%; 03-Programmazione, 35,5%; 09-Industria, 10,6%; 05-Ambiente, 4,6%; 06-Agricoltura, 3,8%; 08-Lavori pubblici, 3,2%; 02-Affari Generali, 2,1%; 01-Presidenza, 1%; 04-Enti Locali, 0,3%; e, infine, 07-Turismo, 0,1%.

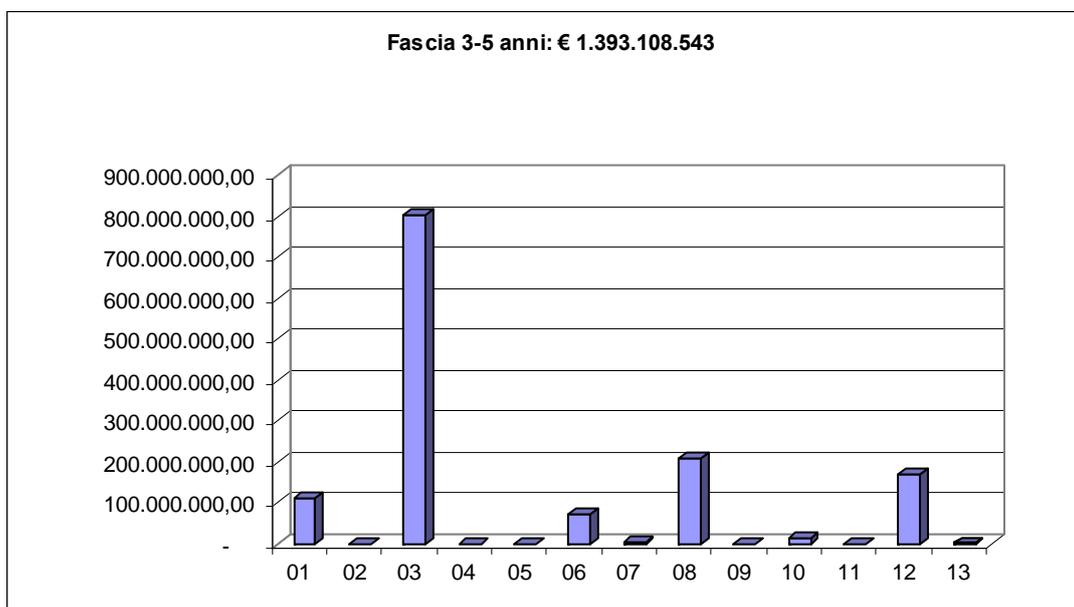
² Legenda: 01=Presidenza della Regione 02=Assessorato degli Affari generali, personale e riforma della regione 03=Assessorato della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio 04=Assessorato degli Enti locali, finanze e urbanistica 05=Assessorato della Difesa dell'ambiente 06=Assessorato 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.

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



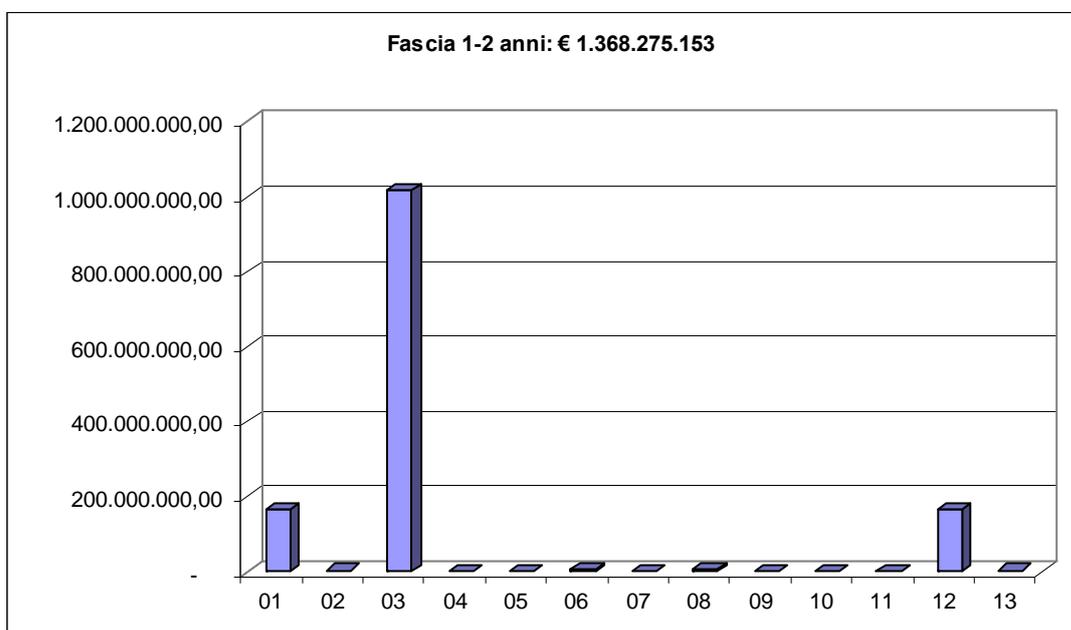
Con riferimento alla fascia temporale 6-10 anni, l'incidenza maggiore nella consistenza dei residui attivi pregressi è attribuibile, rispettivamente, ai seguenti assessorati: 08-Lavori pubblici, 44,1%; 12-Sanità, 25,6%; e 06-Agricoltura, 11,8%. A seguire, in ordine decrescente rispetto al peso percentuale, si trovano: 01-Presidenza, 9,0%; 09-Industria, 3,9%; 05-Ambiente, 2,2%; 04-Enti Locali, 1,4%; 03-Programmazione, 0,8%, 10-Lavoro, 0,8%; 07-Turismo, 0,1; 02-Affari Generali, 0,1%, e 11-Pubblica istruzione, 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, 57,7%; 08-Lavori Pubblici, 15,0%; 12-Sanità, 12,2%; 01-Presidenza, 7,9%; 06-Agricoltura, 5,4%; 10-Lavoro, 1,1%; 07-Turismo, 0,3%; 13-Trasporti, 0,1%; 09-Industria, 0,1%; 04-Enti Locali, 0,1%; 11-Pubblica Istruzione, 0,0%; 05-Ambiente, 0,0%; 02-Affari Generali, 0,0%.

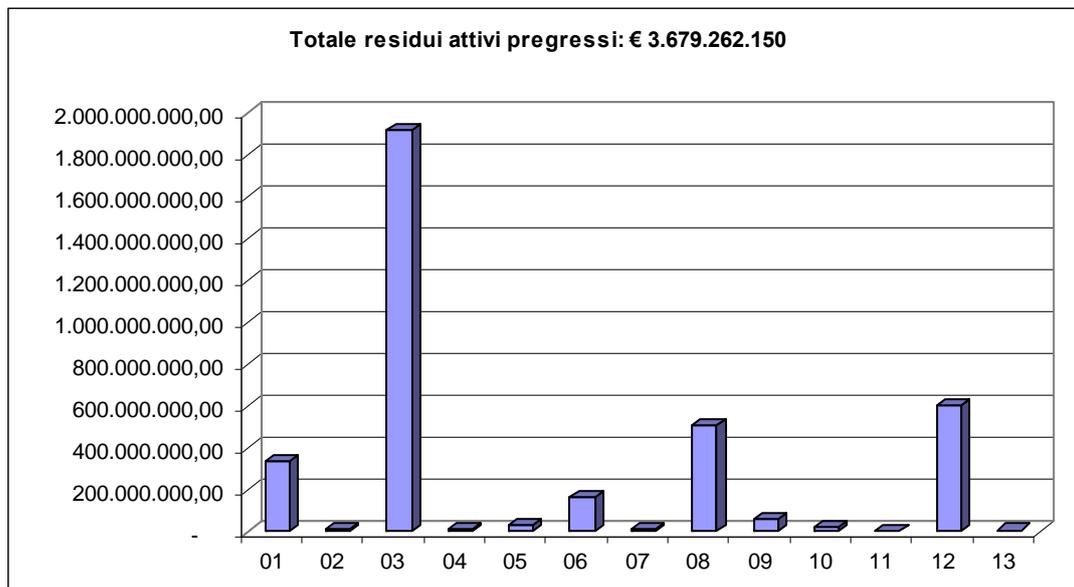
Tavola 47 – Residui attivi pregressi: fascia 1-2 anni



Dall'analisi della fascia temporale 1-2 anni si evince che l'incidenza maggiore è da imputare all'assessorato 03-Programmazione, con il 74,3%. La 01-Presidenza contribuisce alla formazione dei residui attivi pregressi nella misura del 12,1%. Analogamente, la 12-Sanità partecipa alla formazione dei residui in misura pari al 12,0%. La restante consistenza dei residui pregressi è così composta: 06-Agricoltura, 0,4%; 08-Lavori pubblici, 0,3; 02-Affari Generali, 0,2%; 13-Trasporti, 0,2; 04-Enti Locali, 0,2%; 05-Ambiente, 0,1%.

La tavola sotto riportata, infine, riassume i dati complessivi dei residui attivi pregressi disaggregati per assessorato, consentendo, in tal modo, di visualizzare l'impatto di ognuno di essi sul valore totale dei residui pregressi. Anche relativamente all'ultima tabella, si osserva che i valori percentuali risultano arrotondati alla prima cifra decimale.

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 52,2%. A seguire, si segnalano: 12-Sanità, 16,5%; 08-Lavori Pubblici, 13,8%, 01-Presidenza, 9,2%; 06-Agricoltura, 4,5%; 09-Industria, 1,5%; 05-Ambiente, 0,8%; 10-Lavoro, 0,6%; 04-Enti Locali, 0,3%; 02-Affari Generali, 0,3%; 07-Turismo, 0,2; 13-Trasporti, 0,1%; e, infine, 11-Pubblica Istruzione, con un valore prossimo allo 0,0%.

2.2.2 Gli impieghi di risorse finanziarie

2.2.2.1 Introduzione

La presente analisi ha lo scopo di fornire informazioni sui risultati di gestione delle risorse finanziarie impiegate dall'Amministrazione regionale nell'esercizio 2011 con riferimento alla gestione in conto competenza e alla gestione in conto residui.

I documenti di principale riferimento per la elaborazione della presente relazione sono il Documento annuale di programmazione economica e finanziaria (DAPEF) 2011-2013⁷ (strumento prioritario per la programmazione finanziaria ed economica regionale), la legge finanziaria 2011, la legge di bilancio 2011 – 2013⁸ ed il relativo allegato tecnico⁹.

I dati elaborati si fondano sulle risultanze contabili contenute nel Rendiconto Generale dell'anno 2011 integrate 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 obiettivo¹⁰, 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 SIOPE¹¹ (così come riportati nelle due tavole seguenti) in quanto forniscono una chiave di lettura con caratteristiche più attinente 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 ¹²
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

⁷ Approvato dalla Terza Commissione nella seduta del 07/12/2010 (doc. n. 12/A) e dal Consiglio regionale con risoluzione del 28/12/2010. Il DAPEF in questione aggiorna il Programma regionale di sviluppo (PRS) 2010-2014, approvato dalla terza Commissione nella seduta del 10/11/2009 e dal Consiglio regionale con risoluzione del 02/12/2009.

⁸ L.R. n. 1 (legge finanziaria 2011) e L.R. n. 2 (Bilancio di previsione per l'anno 2011 e bilancio pluriennale 2011-2013) entrambe approvate in data 19 gennaio 2011 e pubblicate sul BURAS n. 3 del 29/01/2011 (supplemento ordinario n. 1 e n. 2)

⁹ Approvato con decreto dell'assessore della Programmazione e Bilancio, n. 2/410 del 31/01/2011.

¹⁰ 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).

¹¹ 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".

¹² Ricomprende le spese per il funzionamento del Consiglio Regionale, le spese per retribuzioni e missioni del Presidente della Giunta e degli Assessori.

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
		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
		30801	RIMBORSI PER ALTRI FINANZIAMENTI A BREVE TERMINE
		30901	RIMBORSO ANTICIPAZIONI DI CASSA
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 giro¹³ – e del Titolo V - Copertura del disavanzo¹⁴.

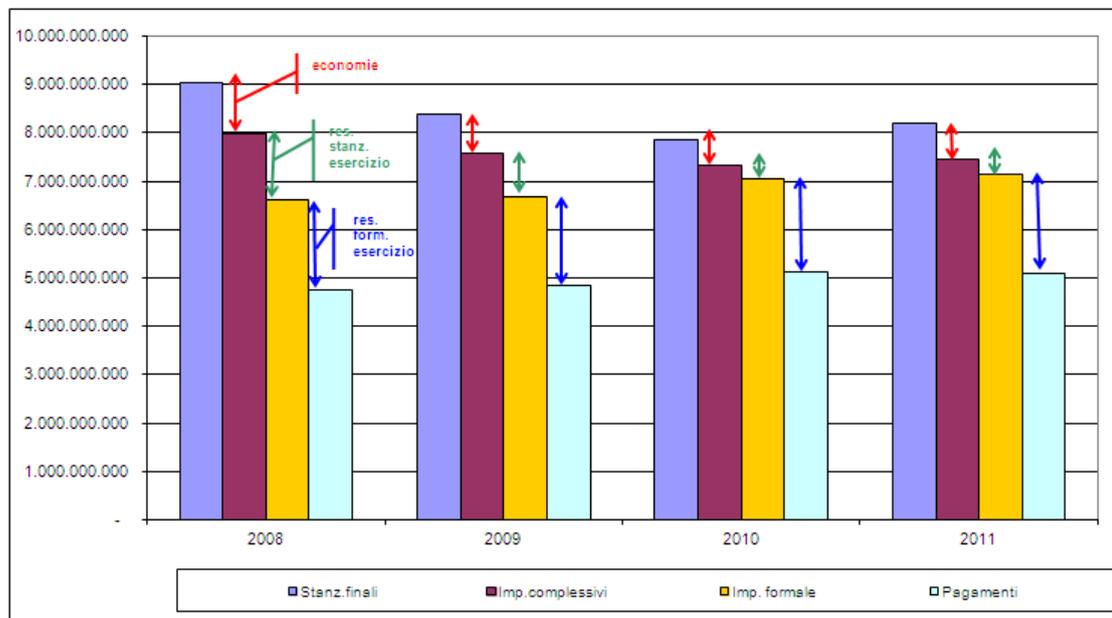
¹³ La voce non è significativa ai fini dell'analisi in quanto le reali spese a cui esse si riferiscono trovano collocazione nei titoli precedenti, pertanto, calcolando anche le partite in questione, si duplicherebbero i relativi importi (esempio: le ritenute fiscali sulle retribuzioni costituiscono un elemento di spesa già considerato nella voce principale).

¹⁴ 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.

2.2.2.2 La gestione delle spese

L'andamento della spesa in conto competenza, nel quadriennio 2008-2011, 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 in c/competenza

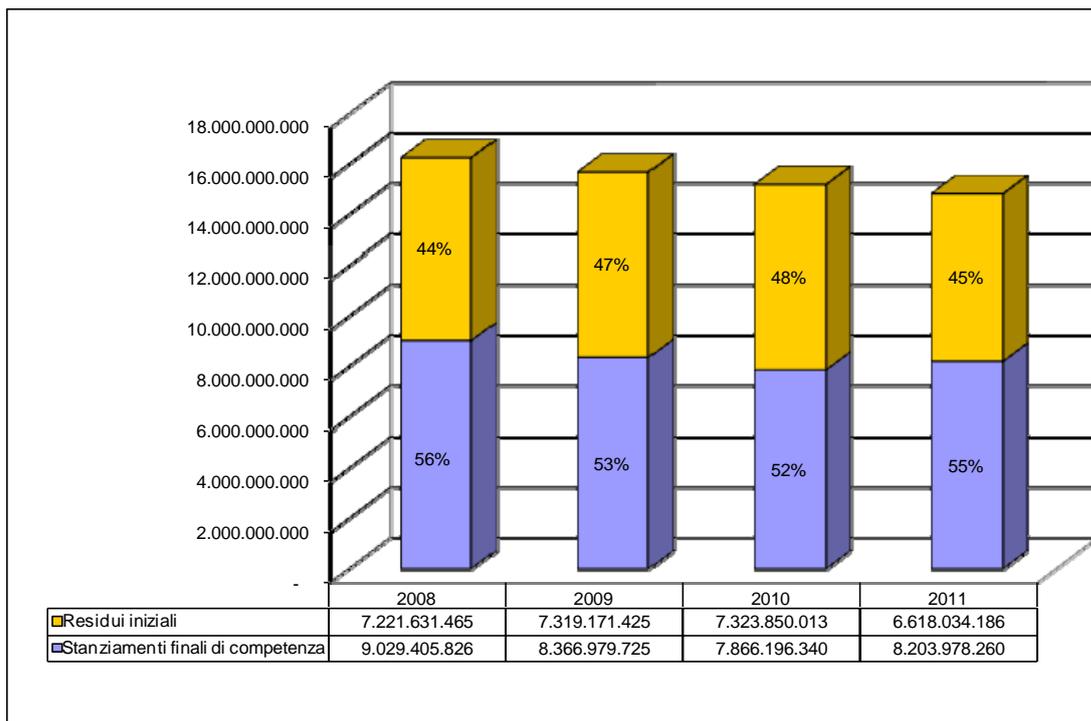


Dalla tavola è possibile rilevare, in prima approssimazione, l'andamento delle economie, dei residui formali e dei residui di stanziamento, fenomeni specifici della contabilità finanziaria, che saranno trattati nei successivi paragrafi.

Le risorse finanziarie annualmente gestite dall'amministrazione regionale sono costituite dalla massa spendibile¹⁵, formata dagli stanziamenti finali di spesa autorizzati nell'esercizio¹⁶ (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 rispetto all'intera massa spendibile.

¹⁵ Complessivamente pari a Euro 14.822.012.446 per l'esercizio 2011.

¹⁶ Il Bilancio di previsione per l'anno 2011, approvato con Legge Regionale n. 2 del 19 gennaio 2011, ha autorizzato uno stanziamento iniziale della spesa pari a € 7.403.969.000 che, per effetto delle variazioni di bilancio intervenute in corso d'anno, alla fine dell'esercizio è risultato pari a € 8.203.978.260.

Tavola 52 – Massa spendibile 2008 - 2011

Nella tavola seguente si riporta l'ammontare delle risorse finanziarie impiegate dall'Amministrazione regionale nella gestione dell'esercizio 2011, sia per quanto concerne la competenza che i residui, classificate per strategie¹⁷ di bilancio.

Tavola 53 – Spesa 2011 per strategia

Strategia	Impegni Complessivi Competenza	Impegni Complessivi Residui	% Impegni Totali	Pagamenti totali	% Pag. Totali	Residui Totali	% Res. Totali
01 Istituzioni	1.177.698.202	535.454.994	13%	980.694.742	14%	732.458.454	12%
02 Educazione	472.134.307	770.689.086	9%	389.142.145	6%	853.681.247	14%
03 Patrimonio culturale	55.349.816	149.658.824	2%	52.292.207	1%	152.716.433	2%
04 Ambiente e territorio	606.905.669	1.367.461.935	15%	629.147.355	9%	1.345.220.248	22%
05 Servizi alla persona	3.667.709.959	881.281.427	35%	3.658.015.324	52%	890.976.062	15%
06 Economia	540.547.258	846.166.709	11%	569.897.000	8%	816.816.966	13%
07 Crescita delle reti infrastrutturali	570.835.711	1.144.063.886	13%	426.332.535	6%	1.288.567.062	21%
08 Somme non attribuibili	348.476.773	27.437.860	3%	344.755.134	5%	31.159.499	1%
TOTALE	7.439.657.695	5.722.214.719	100%	7.050.276.443	100%	6.111.595.972	100%

La tavola riepilogativa sopra riportata fornisce un quadro generale delle risultanze della gestione delle spese nell'esercizio 2011 (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.

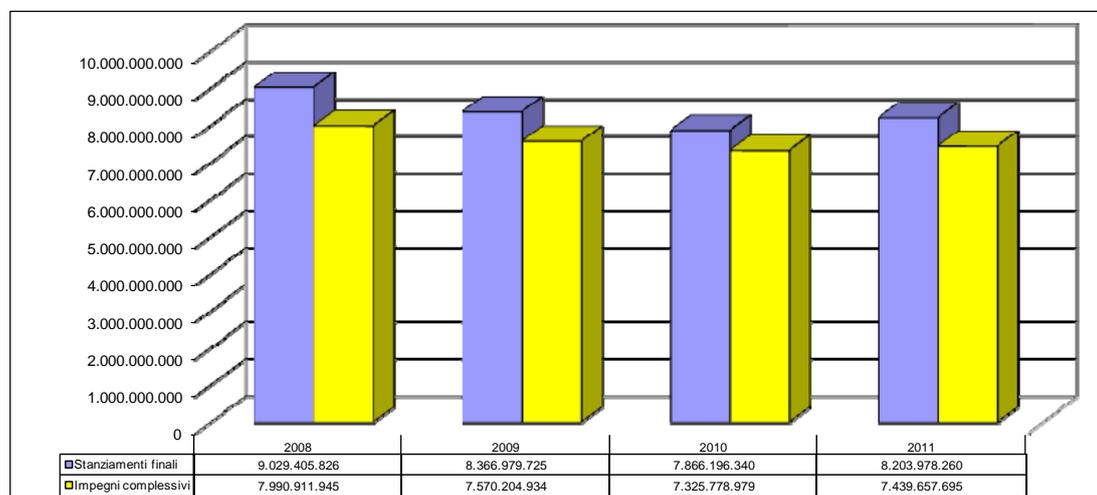
I risultati finanziari sono stati, nel seguito dell'analisi, trattati separatamente in ordine alla gestione della spesa in conto competenza ed in conto residui.

¹⁷ Contenute nel Programma Regionale di Sviluppo per il triennio 2010-2014, approvato dal Consiglio regionale con risoluzione del 02 dicembre 2009 e dalla Terza Commissione in data 10 novembre 2009, e nel DAPEF approvato dal Consiglio regionale con risoluzione del 28/12/2010 e dalla Terza Commissione in data 07/12/2010.

Gli impegni di spesa in conto competenza

Gli impegni complessivi¹⁸ dell'anno 2011 ammontano a 7.439.657.695 euro (con un aumento rispetto all'esercizio precedente pari al 1,6%) e gli impegni formali risultano pari a € 7.137.018.151 (con un aumento rispetto all'esercizio precedente pari al 1,1%).

Tavola 54 - Stanziamenti finali e impegni complessivi di competenza



La tavola successiva pone a raffronto gli impegni complessivi degli esercizi 2010 e 2011 le variazioni intervenute con il rispettivo peso per singola strategia.

Tavola 55 – Variazioni 2010/2011 per strategie - Impegni complessivi c/competenza

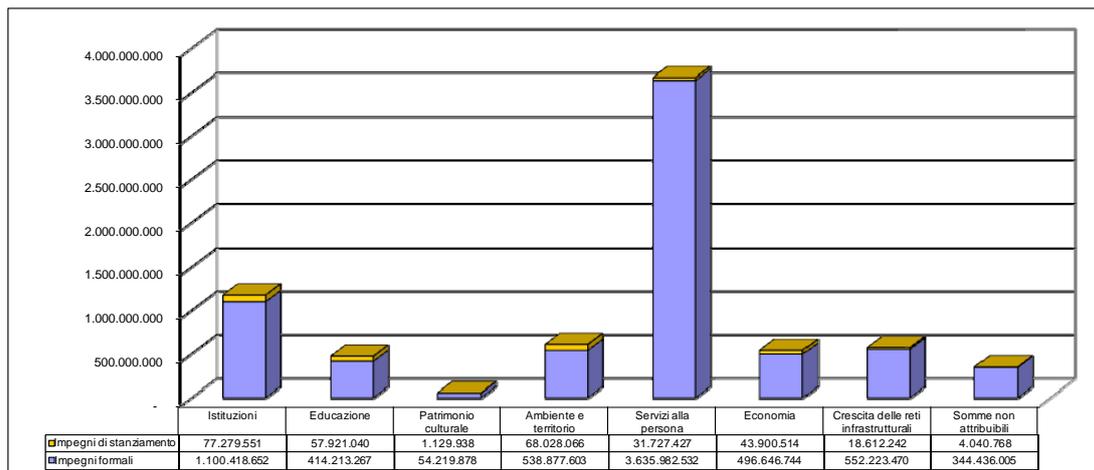
Descrizione Strategia	2010	2011	Differenza
01 Istituzioni	1.194.772.434	1.177.698.202	- 17.074.232
02 Educazione	454.765.414	472.134.307	17.368.893
03 Patrimonio culturale	56.810.690	55.349.816	- 1.460.874
04 Ambiente e territorio	483.522.864	606.905.669	123.382.805
05 Servizi alla persona	3.772.886.852	3.667.709.959	- 105.176.893
06 Economia	592.021.413	540.547.258	- 51.474.155
07 Crescita delle reti infrastrutturali	496.212.141	570.835.711	74.623.571
08 Somme non attribuibili	274.787.172	348.476.773	73.689.601
Totale	7.325.778.979	7.439.657.695	113.878.716

Come si può constatare, dalla tavola sopra riportata, il maggior decremento registrato nel 2011, rispetto all'esercizio precedente, è riferito principalmente alla strategia 05 – Servizi alla persona ed il maggior incremento alla strategia 04 – Ambiente e territorio.

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 al 86.99%).

¹⁸ Gli impegni complessivi sono costituiti dagli stanziamenti finali di competenza al netto delle economie.

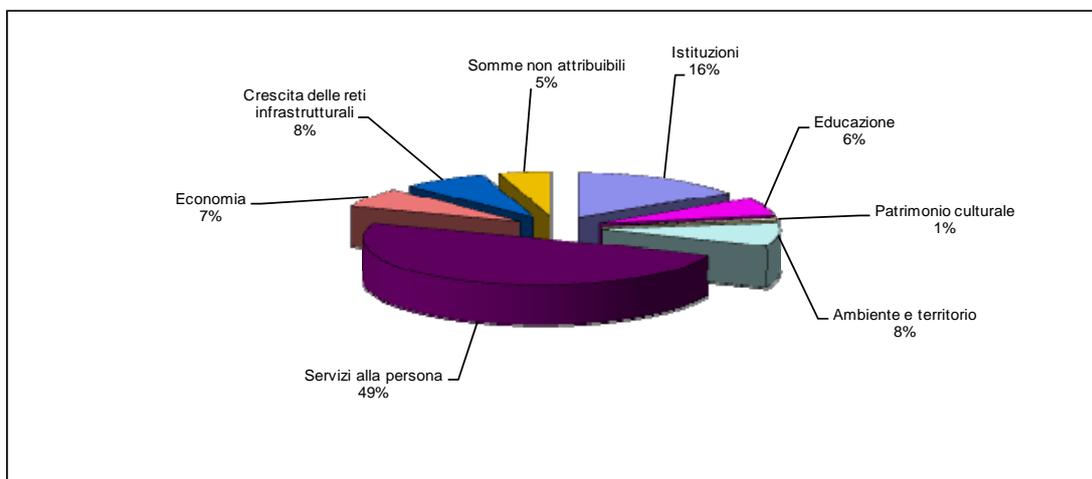
Tavola 56 – Impegni formali e di stanziamento suddivisi per strategie



Come risulta dalla tavola sopra riportata, la parte più consistente di risorse impiegate (impegni formali e “impegni” di stanziamento)¹⁹ riguarda la strategia “Servizi alla persona” (49,3%) nell’ambito della quale sono ricomprese le spese per i servizi sanitari e le politiche di inclusione sociale. Segue, in termini di elevata incidenza, la strategia “Istituzioni – La riforma della Regione, semplificazione ed efficienza” (15,8%) nell’ambito della quale sono ricomprese le spese per il personale e per il funzionamento dell’amministrazione regionale, spese per l’attività istituzionale e le spese per il sistema delle autonomie locali.

La tavola sotto riportata evidenzia l’incidenza percentuale degli impegni complessivi del 2011 per ciascuna strategia di bilancio.

Tavola 57 – Impegni complessivi di competenza per Strategia 2011



¹⁹ 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 complessivo ovvero sia agli stanziamenti finali al netto delle economie.

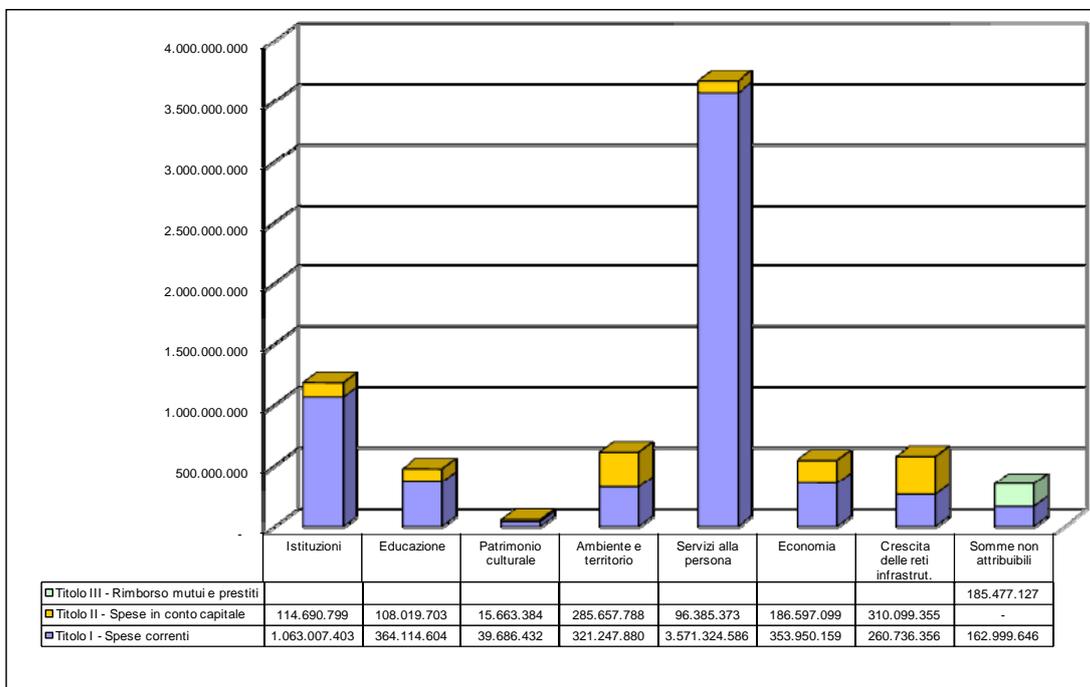
Così come risulta dalla tavola seguente, ciascuna strategia di bilancio è sotto articolata in diverse funzioni obiettivo. Per ciascuna di esse si evidenzia l'impegno complessivo e l'incidenza percentuale sia rispetto alla strategia di appartenenza sia rispetto al totale delle strategie.

Tavola 58 – Strategie e funzioni obiettivo – Impegni complessivi 2011

Strat.	Descrizione strategia	Funz.Ob.	Descrizione funzione obiettivo	Impegni complessivi	Percentuale su strategia	Percentuale sul totale
01	Istituzioni	01	Organizzazione Istituzionale	91.675.034	8%	1%
		02	Personale e funzionamento amministrativo	297.022.928	25%	4%
		03	Attività istituzionali	124.390.681	11%	2%
		04	Attività di supporto	14.101.220	1%	0%
		05	Demanio e patrimonio	11.762.434	1%	0%
		06	Sistema delle autonomie locali	638.745.906	54%	9%
	Totale strategia 01			1.177.698.202	100%	16%
02	Educazione	01	Politiche a favore dell'istruzione	179.642.283	38%	2%
		02	Politiche della formazione	66.969.337	14%	1%
		03	Politiche attive del lavoro	120.157.264	25%	2%
		04	Ricerca scientifica e innovazione tecnologica	105.365.422	22%	1%
	Totale strategia 02			472.134.307	100%	6%
03	Patrimonio culturale	01	Patrimonio culturale	47.620.618	86%	1%
		02	Interventi a favore della cultura	7.729.198	14%	0%
	Totale strategia 03			55.349.816	100%	1%
04	Ambiente e territorio	01	Energie rinnovabili e risparmio energetico	6.041.568	1%	0%
		02	Risorse idriche	45.964.174	8%	1%
		03	Difesa del suolo e prevenzione di rischi	86.373.395	14%	1%
		04	Difesa delle coste	13.570.401	2%	0%
		05	Rifiuti	12.456.877	2%	0%
		06	Tutela e risanamento ambientale	103.352.932	17%	1%
		07	Strumenti di governo per sviluppo sostenibile	32.064.535	5%	0%
		08	Patrimonio ambientale e forestale	219.510.138	36%	3%
		09	Paesaggio e politiche di assetto territoriale	5.482.303	1%	0%
		10	Città e sistemi urbani	82.089.347	14%	1%
		11	Aree e sistemi rurali	-	0%	0%
	Totale strategia 04			606.905.669	100%	8%
05	Servizi alla persona	01	Tutela e difesa della salute umana	3.245.339.169	88%	44%
		02	Prevenzione della salute veterinaria	28.592.248	1%	0%
		03	Attività per l'inclusione sociale	340.208.695	9%	5%
		04	Interventi per lo sport e tempo libero	47.041.405	1%	1%
		05	Politiche per gli emigrati e immigrati	6.428.442	0%	0%
		06	Sicurezza e legalità	100.000	0%	0%
	Totale strategia 05			3.667.709.959	100%	49%
06	Economia	01	Attrazione di investimenti	39.416.984	7%	1%
		02	Turismo sostenibile	22.191.278	4%	0%
		03	Industria, artigianato, commercio, servizi	150.625.082	28%	2%
		04	Filiere agro-alimentari	213.242.212	39%	3%
		05	Pesca e acquacoltura	12.416.652	2%	0%
		06	Politiche per l'occupazione per imprese	102.655.050	19%	1%
	Totale strategia 06			540.547.258	100%	7%
07	Crescita delle reti infrastrutturali	01	Rete stradale	28.899.506	5%	0%
		02	Rete ferroviaria e sistemi intermodali	106.308.432	19%	1%
		03	Sistema aeroportuale	-	0%	0%
		04	Sistema portuale	8.534.657	1%	0%
		05	Mobilità nelle aree urbane	1.733.000	0%	0%
		06	Trasporto pubblico	295.792.452	52%	4%
		07	Reti idriche	50.212.475	9%	1%
		09	Reti ICT	4.408.198	1%	0%
		10	Opere diverse	74.946.992	13%	1%
			Totale strategia 07			570.835.711
08	Somme non attribuibili	01	Attività generali e di gestione finanziaria	262.241.485	75%	4%
		02	Altre	86.235.288	25%	1%
	Totale strategia 08			348.476.773	100%	5%
			TOTALE	7.439.657.695		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.

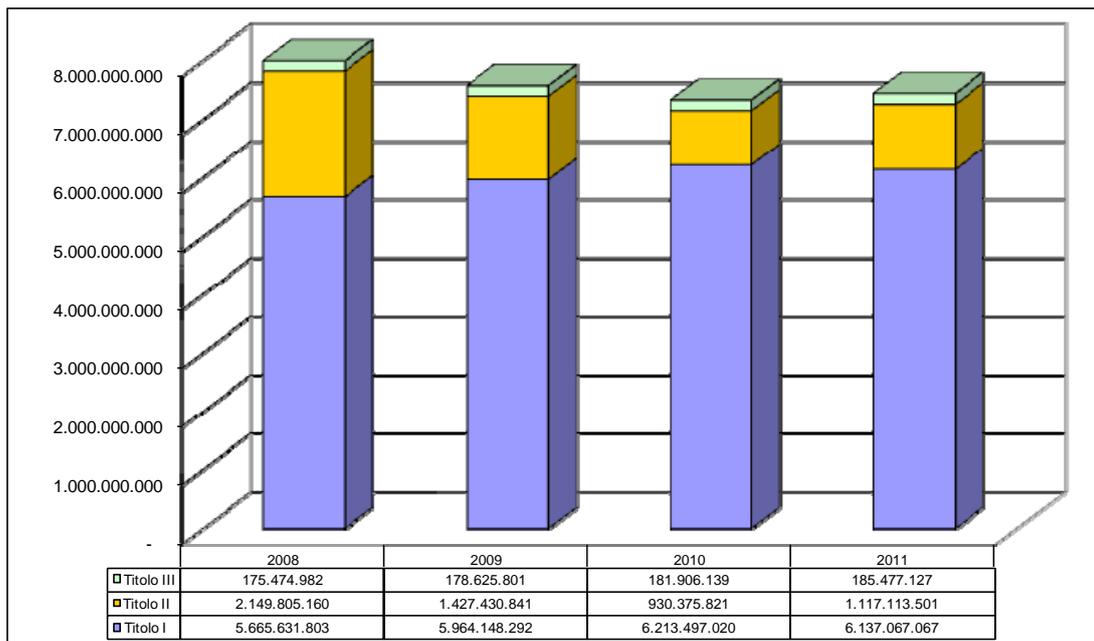
Tavola 59 – Suddivisione dei Titoli in strategie – Impegni complessivi 2011



Le spese correnti (Titolo I), pari a € 6.137.067.067, hanno inciso sull'ammontare della spesa complessiva in conto competenza per il 82%. Le spese in conto capitale (Titolo II), pari a € 1.117.113.501, hanno inciso sull'ammontare complessivo per il 15% e le spese per il rimborso di mutui e prestiti (Titolo III), pari a € 185.477.127, per il 2%.

Con riferimento alla classificazione per Titoli, la tavola seguente consente il raffronto dell'esercizio 2011 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).

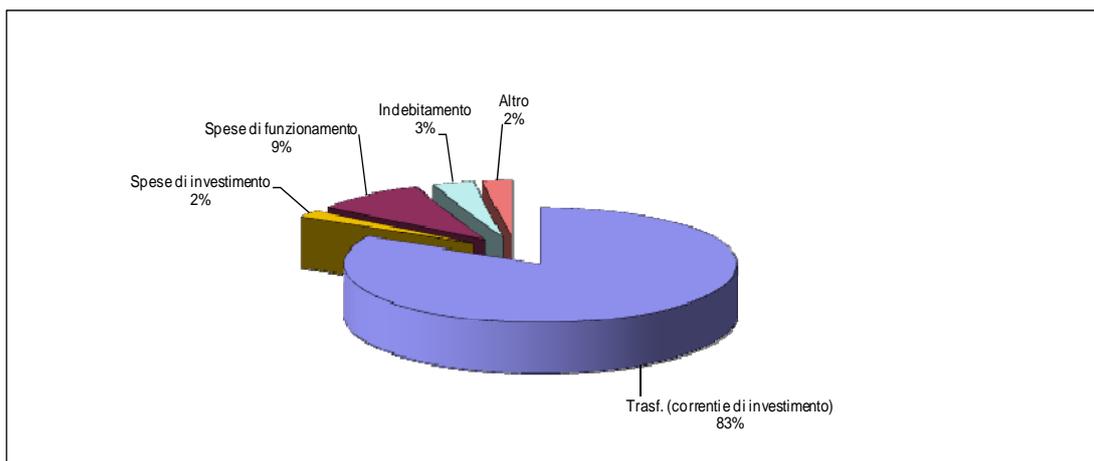
Tavola 60 – Impegni complessivi in conto competenza per Titoli



Le risultanze 2011 registrano, rispetto all'anno precedente, un decremento delle spese correnti -Titolo I (1% circa), un incremento delle spese in conto capitale – Titolo II (20% circa) e delle spese per rimborso di mutui e prestiti - Titolo III (2% circa).

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 2011.

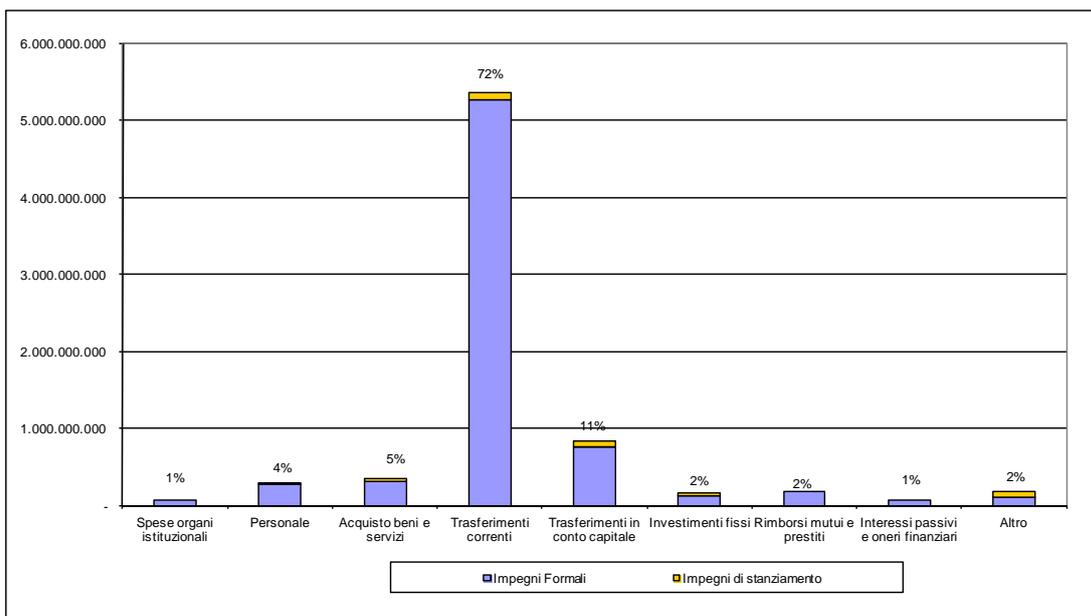
Tavola 61 - Impegni complessivi per macro aggregati di spesa 2011



Un ulteriore dettaglio degli aggregati di spesa²⁰ viene riportato nella tavola successiva.

²⁰ Vedi tavola 49 riportata nell'introduzione (2.2.2.1) della presente parte.

Tavola 62 – Impegni di competenza per aggregati di spesa – 2011

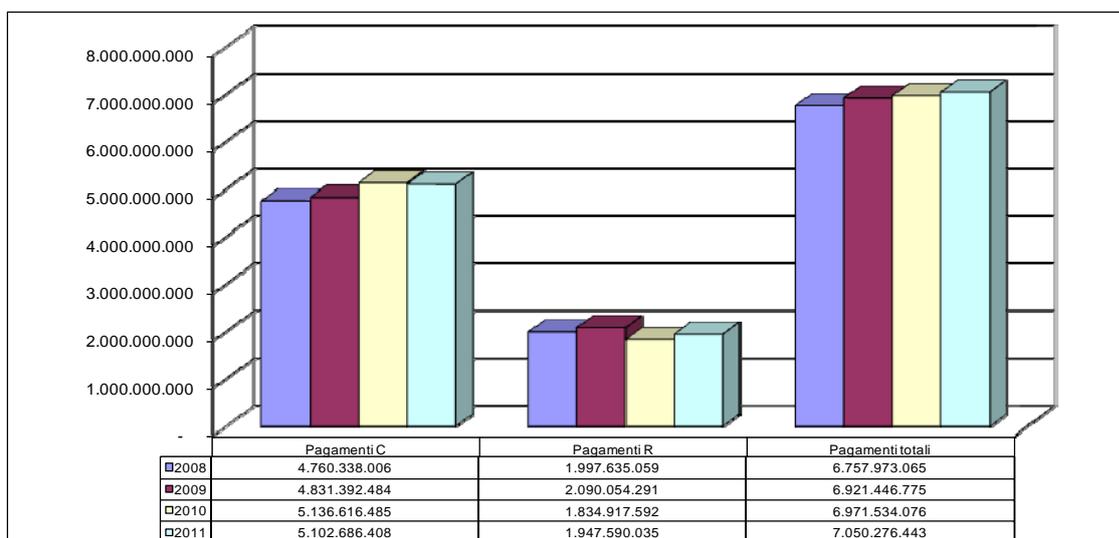


I pagamenti

Il volume totale dei pagamenti effettuati nel 2011 è di € 7.050.276.443, pari al 58,9%²¹ degli impegni formali totali (competenza e residui pari a complessivi € 11.975.653.460). Rispetto all'esercizio precedente il volume dei pagamenti totali risulta aumentato del 1,1%.

La tavola seguente mostra l'andamento dei pagamenti nel periodo 2008 - 2011 distinto con riferimento alla gestione in conto competenza e in conto residui.

Tavola 63 – Pagamenti totali

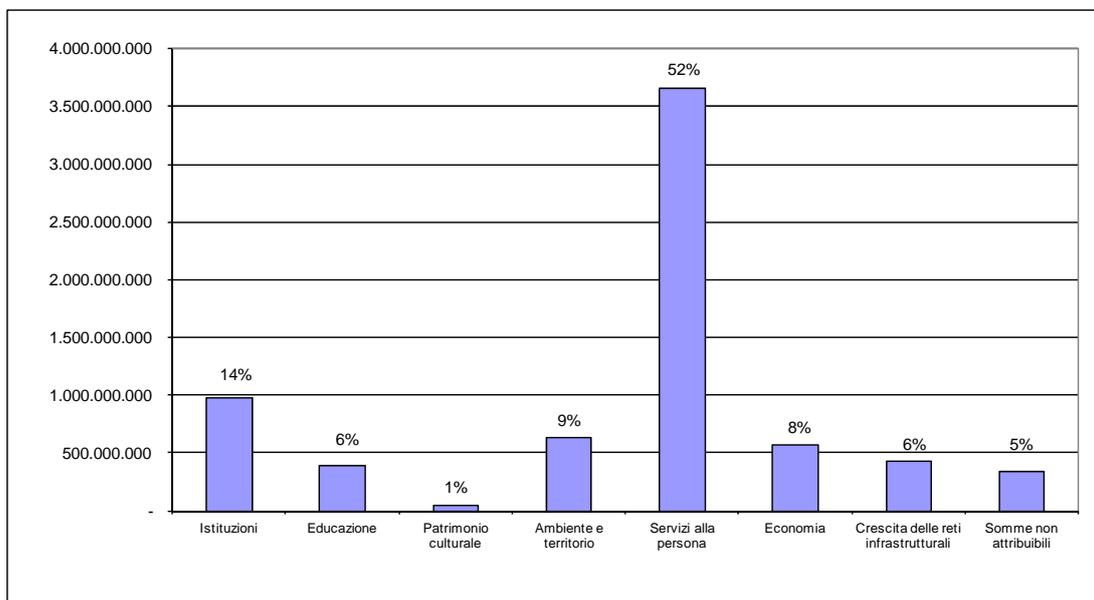


I risultati della gestione in esame risentono di fattori riconducibili in parte alla natura della spesa (corrente o di investimento) e in parte a vincoli normativi quali, per esempio, la natura di spesa obbligatoria e il Patto di stabilità interno²².

²¹ Per un maggiore approfondimento sulla capacità di pagamento si rinvia al paragrafo specificamente dedicato agli indicatori.

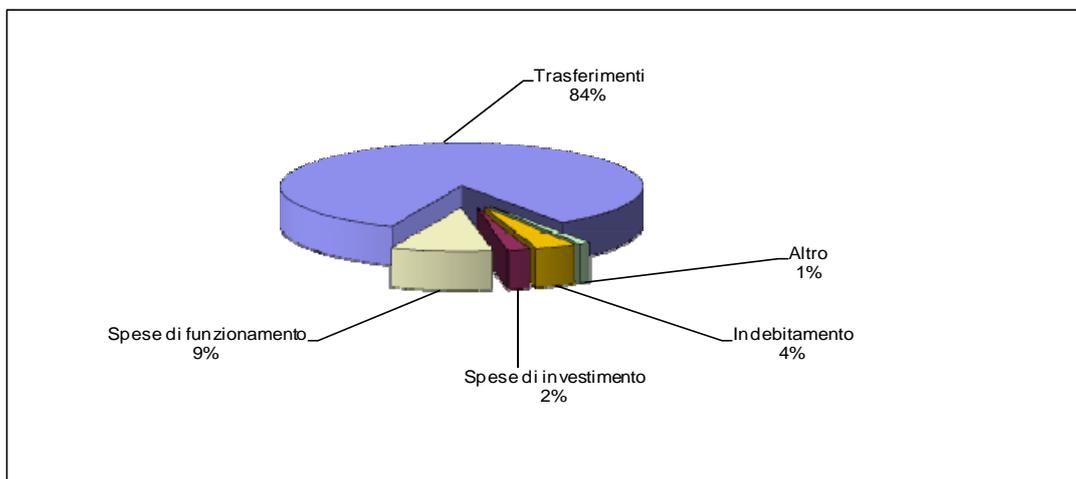
Con riferimento alle strategie di spesa, l'ammontare dei pagamenti totali 2011 (competenza e residui) risulta significativamente rappresentato nella tavola seguente.

Tavola 64 – Pagamenti totali 2011 per strategie



Il risultato sopra evidenziato viene ulteriormente scomposto e analizzato attraverso la tavola successiva nella quale i pagamenti totali risultano raggruppati²³ per macro aggregati di spesa ritenuti particolarmente espressivi con riferimento sia alla tipologia che al peso.

Tavola 65 – Composizione dei pagamenti totali 2011 per macro aggregati di spesa



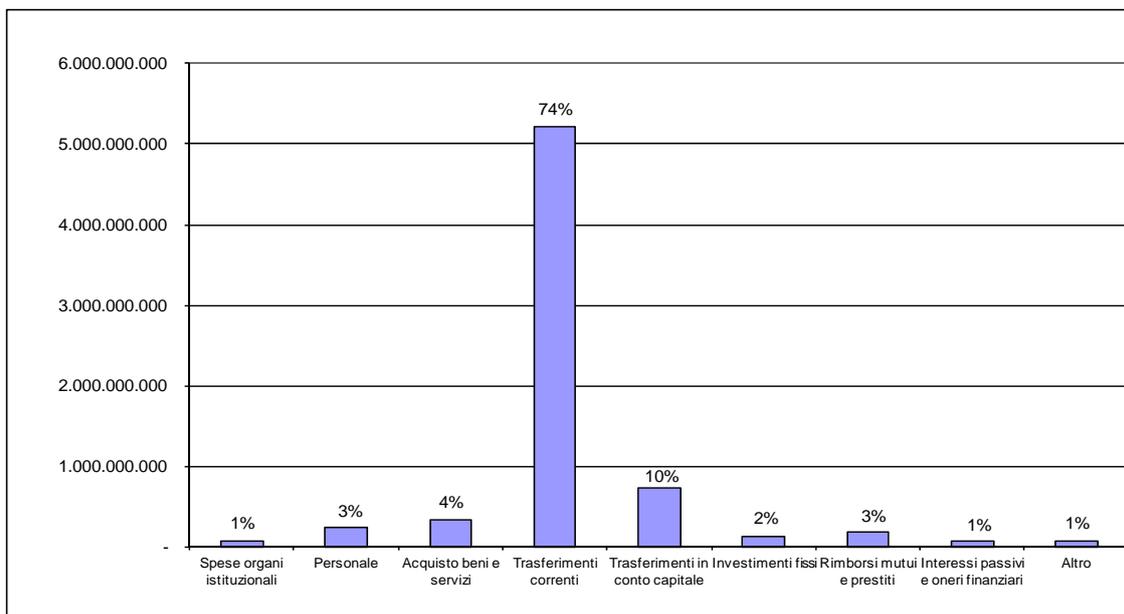
L'incidenza percentuale dei pagamenti riferiti ai singoli macro aggregati risulta pressoché pari a quella dell'anno precedente.

²² 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.

²³ 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".

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

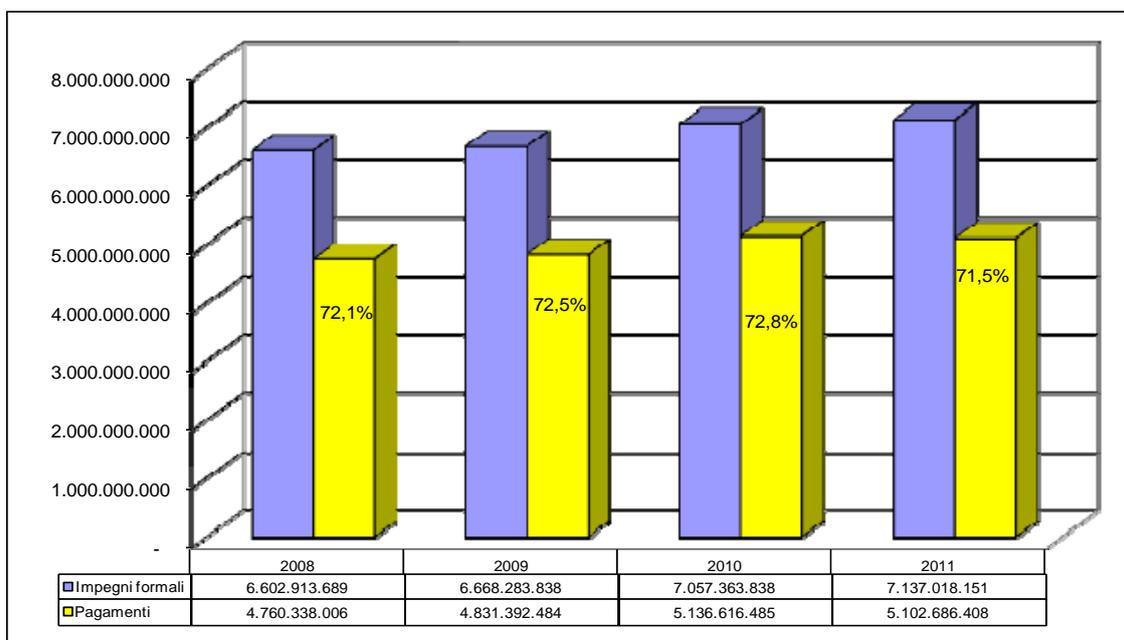
Tavola 66 – Pagamenti totali per aggregati di spesa – Esercizio 2011



I pagamenti in conto competenza

Con riferimento all'analisi dei pagamenti in conto competenza, si ritiene interessante evidenziare l'incidenza²⁴ degli stessi rispetto agli impegni formali per ciascun esercizio considerato.

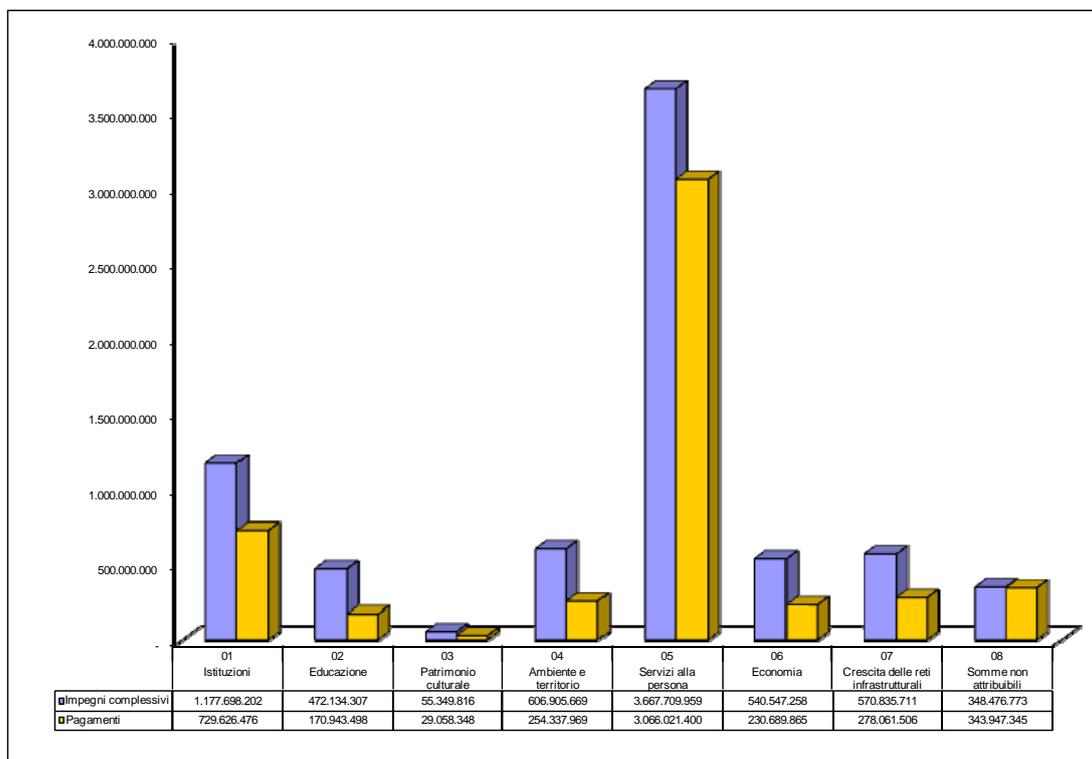
Tavola 67 – Impegni formali e pagamenti di competenza



²⁴ Cfr 2.2.2.5. Gli indicatori finanziari della spesa.

La scomposizione in strategie sia degli impegni che dei pagamenti in conto competenza, limitatamente all'esercizio 2011, 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

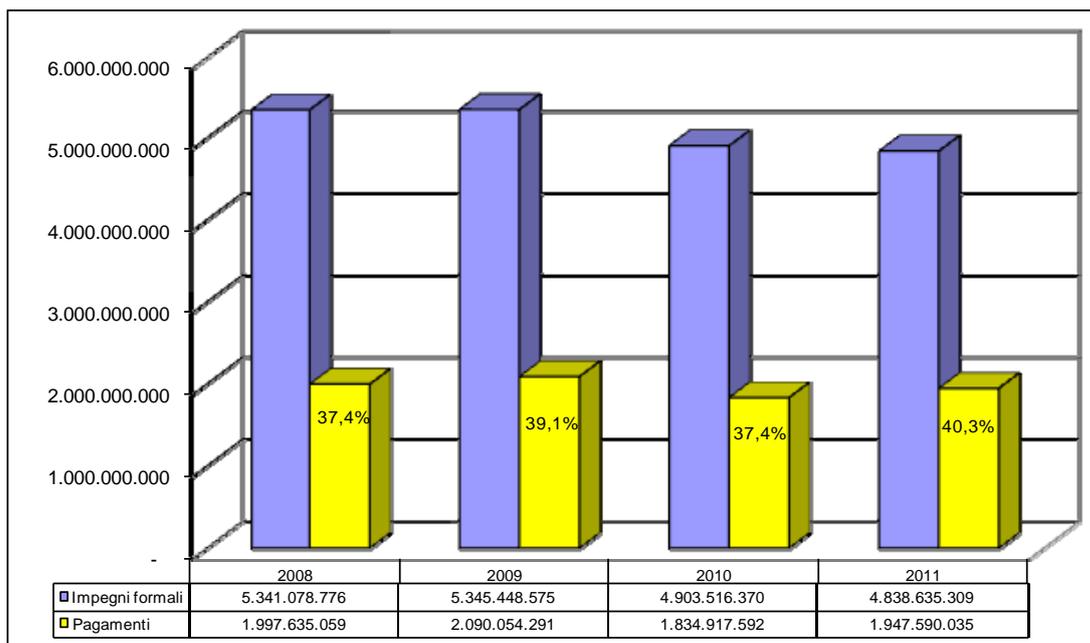


I pagamenti in conto residui

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.

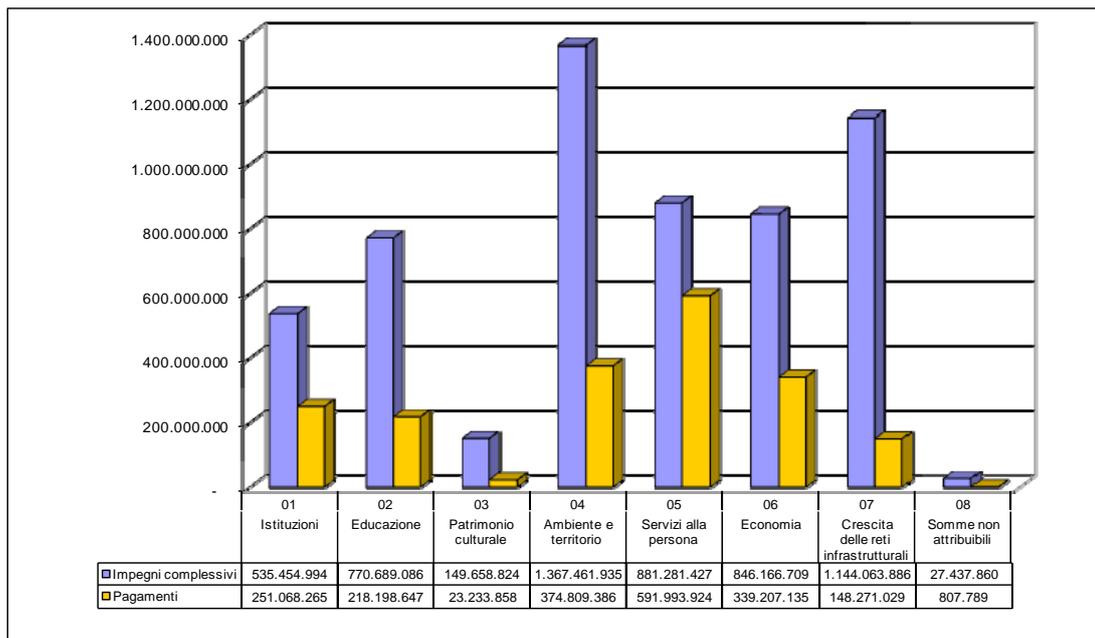
La rappresentazione grafica mostra l'andamento degli impegni formali e dei pagamenti ed evidenzia un incremento (seppure lieve) rispetto all'esercizio precedente dei pagamenti 2011.

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

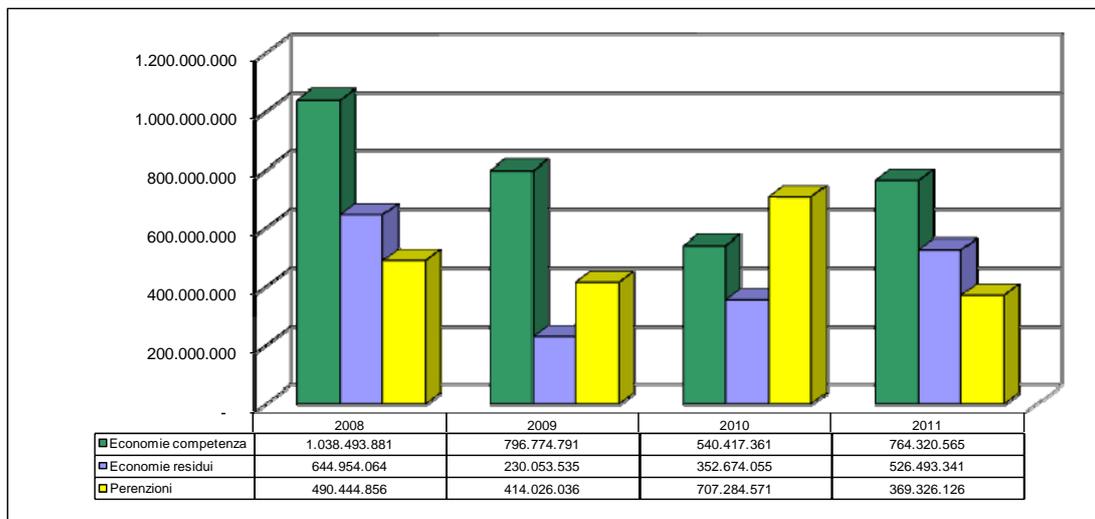


Le economie e le perenzioni

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 2008-2011, è riassunto nella tavola seguente.

Tavola 71 – Economie e Perenzioni



Dal grafico è possibile rilevare, rispetto all'esercizio precedente, un significativo incremento delle economie in conto competenza (+41,4%) ed in conto residui (+49,3%), ed un marcato decremento delle perenzioni (-47,8%).

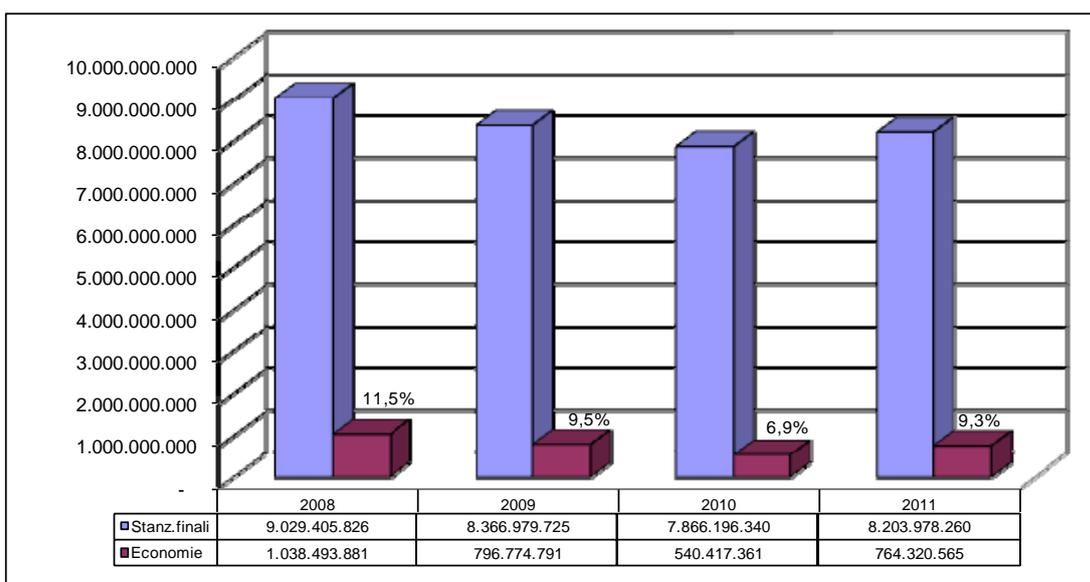
Nelle pagine seguenti, le economie e le perenzioni vengono distintamente trattate al fine di fornire un quadro informativo più completo.

Economie

Le spese previste in bilancio e non impegnate entro il termine dell'esercizio, salvo le disposizioni in materia di conservazione previste dalla legge, 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 2008-2011, il cui raffronto con i valori degli stanziamenti finali consente di avere un termine di paragone di grandezze meglio interpretabili.

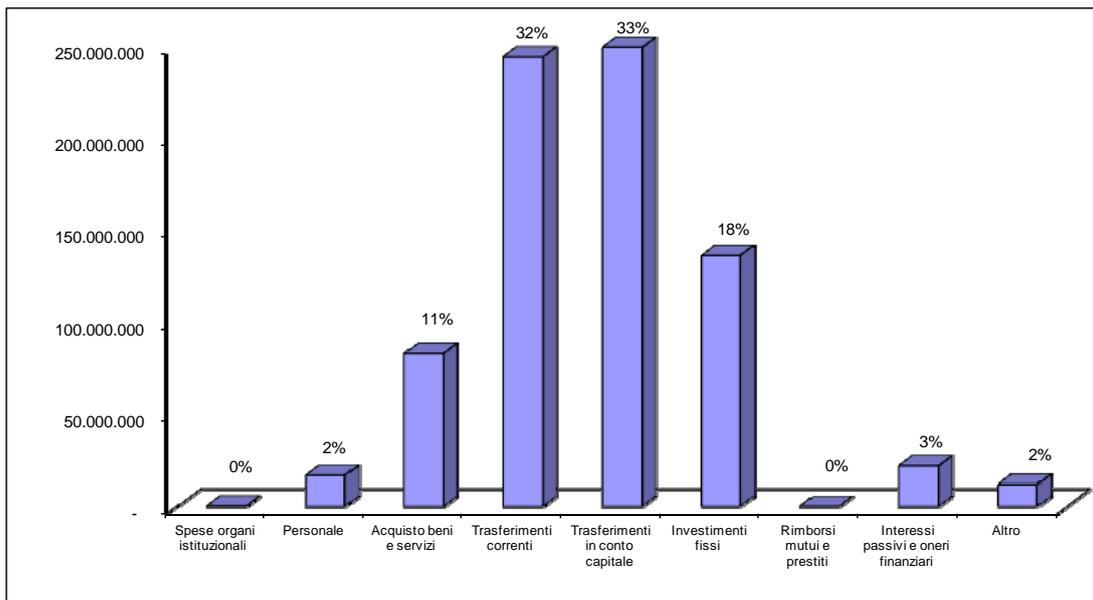
Tavola 72 – Stanziamenti finali e economie di spesa in c/competenza



Le economie di spesa generate nella gestione di competenza (in valore assoluto pari a € 764.320.565) rappresentano il 9,3% 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 65% alla componente "Trasferimenti per spese correnti e spese in conto capitale", per il 18% all'aggregato "Investimenti fissi".

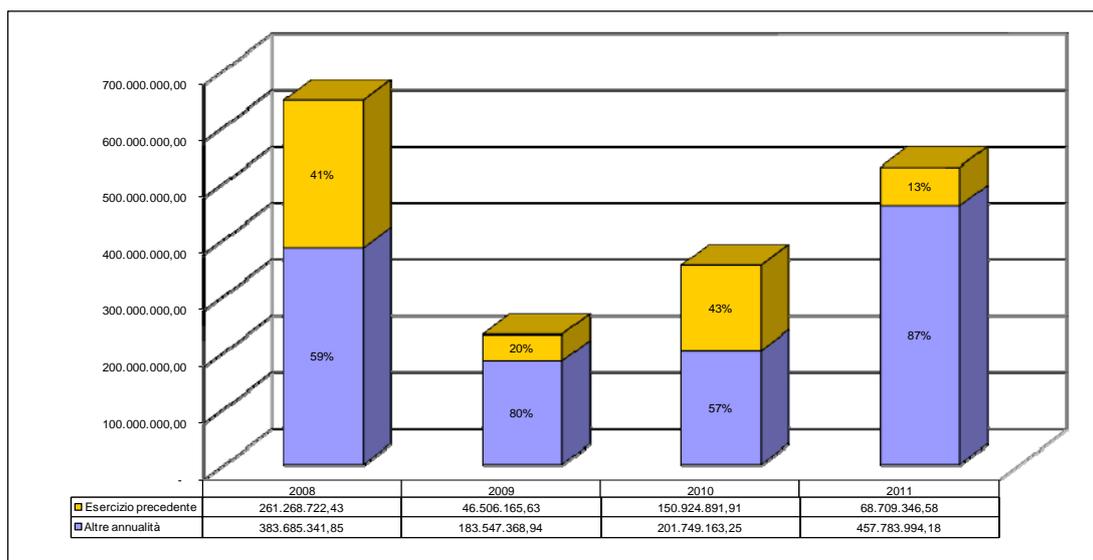
Tavola 73 – Economie per aggregati di spesa 2011



Le economie di spesa generate nel 2011 dalla gestione in conto residui ammontano a complessivi € 526.493.341²⁵.

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 2008-2011.

Tavola 74 – Incidenza economie – Esercizi 2008/2011

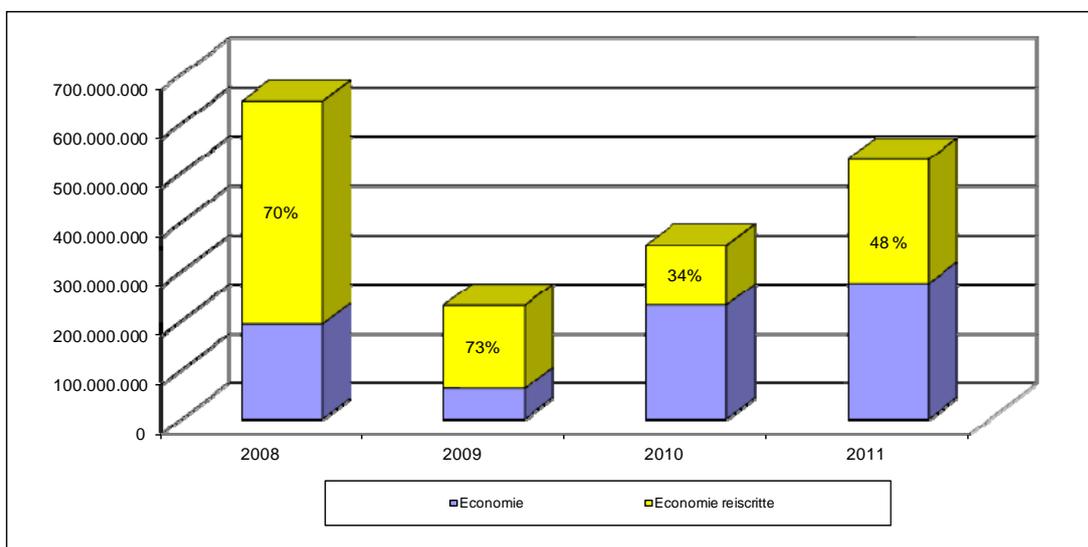


²⁵ L'andamento delle economie e delle perenzioni è riportato nella tavola 71.

Dalla tavola sopra riportata è, inoltre, possibile constatare che l'ammontare più consistente delle economie registrate nell'esercizio 2011, è fisiologicamente attribuibile alla componente "Altre annualità" (87%), vale a dire ad economie su residui formati negli esercizi 2009 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 reiscritte²⁶). 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



Come si può notare nella tavola precedente l'andamento delle economie reiscritte nel quadriennio 2008 – 2011 risulta altalenante.

²⁶ 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 2011 in aggregati di spesa.

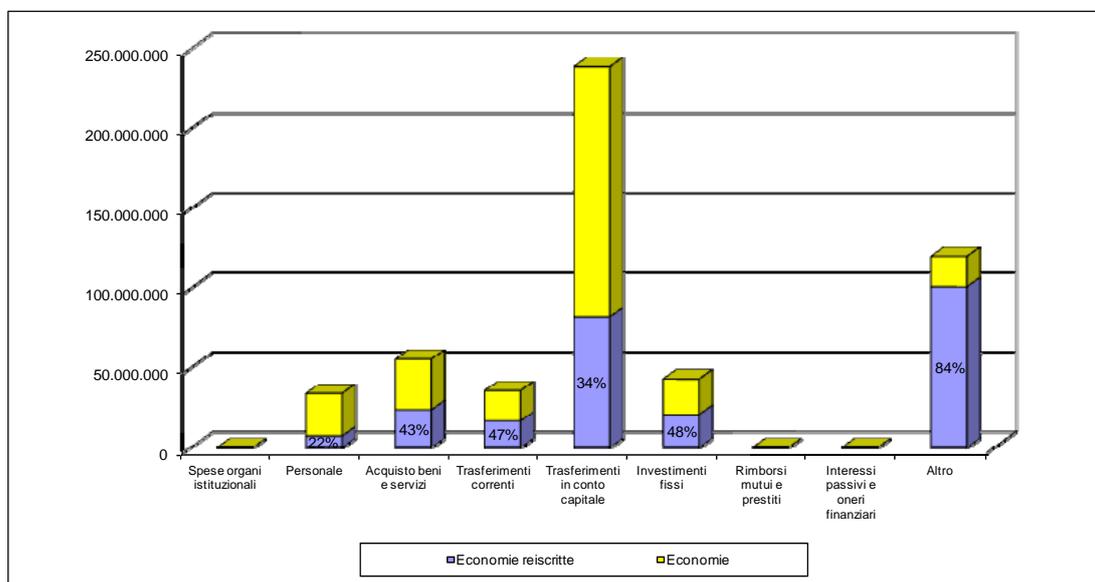


Tavola 76 – Economie dei residui per aggregati di spesa 2011

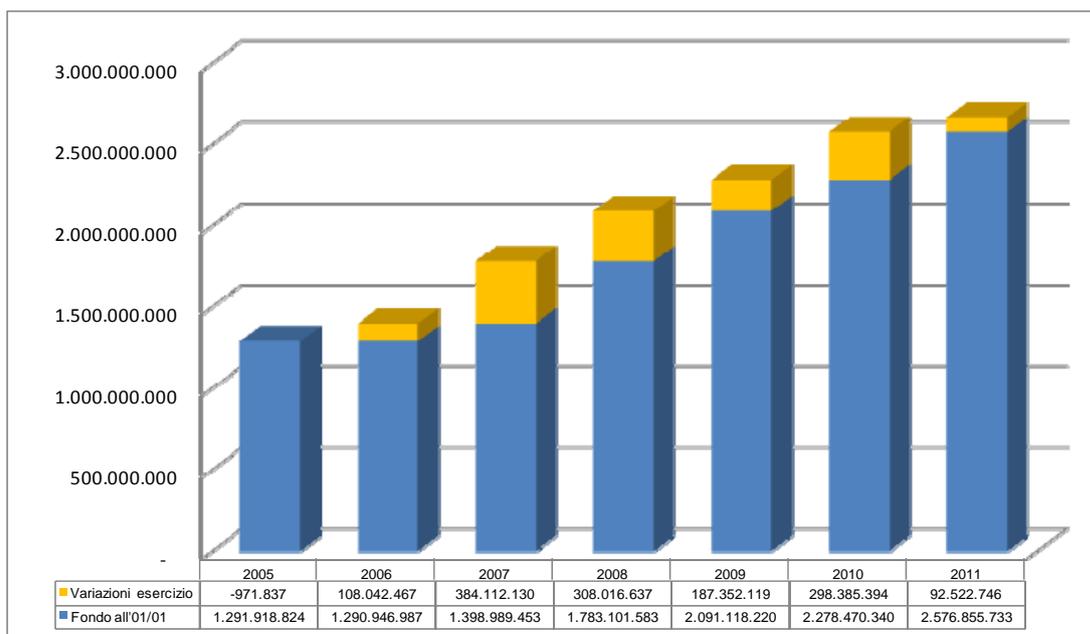
La tavola permette di constatare in che misura ciascuna tipologia di spesa ha concorso alla formazione del volume complessivo delle economie, nonché, per ciascun aggregato, l'incidenza delle economie reiscritte.

Perenzioni

Con la perenzione amministrativa le somme iscritte nei residui passivi vengono 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.

La tavola seguente raffigura l'evoluzione del Fondo Perenzioni nel periodo 2005-2011 evidenziando, altresì, la quota generata nell'esercizio (variazione esercizio) quale saldo tra le diminuzioni (totale rassegnazioni dell'esercizio, prescrizioni presunte e cancellazioni) e gli aumenti (perenzioni dell'esercizio) che concorrono annualmente alla valorizzazione finale del Fondo.

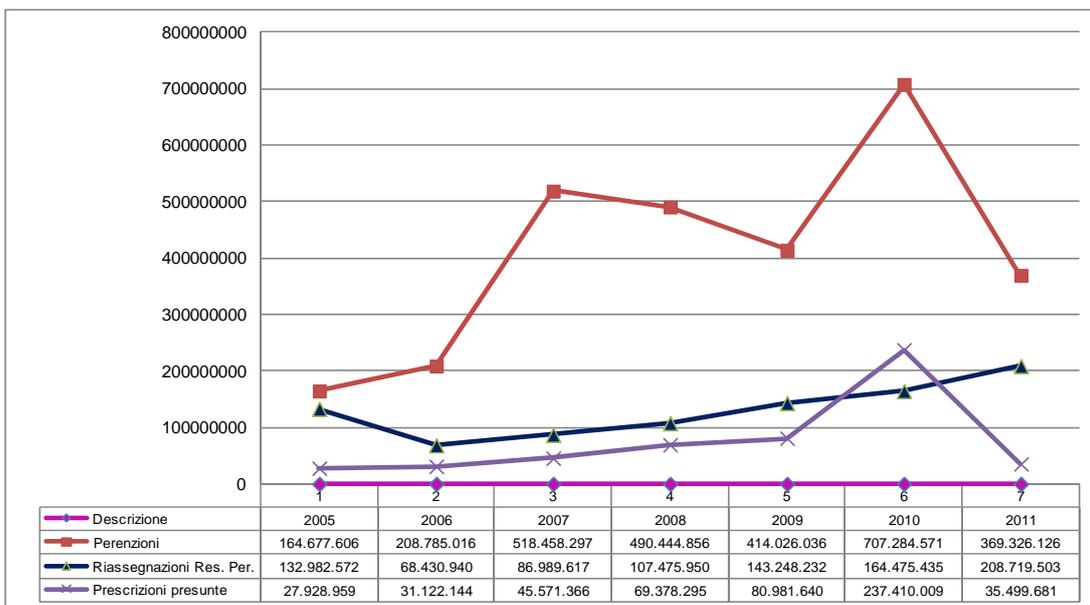
Tavola 77 - Fondo Perenzioni



Nella tavola seguente si rappresenta l'andamento, nel periodo 2005/2011, delle diverse componenti strettamente connesse alla gestione del Fondo perenzioni, ovverosia: riassegnazioni dei residui perenti, perenzioni e prescrizioni presunte. Per consentire una più agevole lettura del grafico, si è omessa la rappresentazione dei dati relativi alle cancellazioni²⁷ dei residui perenti in considerazione anche dell'irrilevante ammontare sia rispetto alle variazioni nette che annualmente concorrono a movimentare la consistenza totale del fondo perenzioni sia rispetto all'ammontare totale del fondo stesso.

²⁷ Per quanto concerne il 2011 le cancellazioni assommano a € 32.584.196, per il 2010 le cancellazioni assommano a € 7.013.733, per il 2009 € 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 78 – Gestione delle perenzioni



La linea delle Perenzioni è contrassegnata da un picco in corrispondenza dell'anno 2010 riconducibile, in particolare, agli effetti derivanti dalla modifica dell'art. 60, L.R. 11/2006, approvata con la L.R. n. 14/2010 che ha ridotto i termini per la perenzione dei residui passivi²⁸

Le riassegnazioni dei residui perenti mostrano, dal 2006 un progressivo incremento.

La linea relativa alle Prescrizioni presunte è caratterizzata da un andamento pressoché regolare, fatta eccezione per l'esercizio 2010 interessato da un'attività straordinaria di ricostruzione della composizione del Fondo in conseguenza della quale sono state necessarie rettifiche di valore (pari a complessivi € 199.393.072 corrispondente all'84% circa dell'intero importo).

Le perenzioni dei residui passivi, sulla base delle disposizioni vigenti²⁹, possono riguardare sia spese correnti che spese in conto capitale.

²⁸ La novellata norma prevede che per gli impegni aventi ad oggetto "spese correnti per lavori forniture e servizi possano essere mantenuti in bilancio per due anni" anziché tre. Per gli impegni inerenti le spese in conto capitale, "derivanti da importi di cui la Regione abbia assunto obbligo di pagamento per contratto o in compenso di opere prestate o di lavori o di forniture", son previsti quattro anni anziché cinque.

²⁹ L.R. n. 11/2006, art. 60 comma 2 e 3, così come modificato dalla L.R. n.14/2010.

Il Patto di stabilità interno

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

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 Maastricht³⁰. In mancanza del rispetto dei quali è prevista l'applicazione di sanzioni³¹

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 annuale dell'accordo (Patto di stabilità) 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.

Il Patto di stabilità per l'esercizio 2011 è regolato dall'art. 1, commi 125 e seguenti della L. n. 220 del 13/12/2010 (legge di stabilità 2011), dall'art. 6, Decreto Legge n. 112/2008, convertito con Legge 133//2008, dalla L.R. n. 16/2010 e dall'art. 9, comma 5, della L.R. n. 11/2006.

La gestione del patto di stabilità 2011 è risultata particolarmente complessa anche in considerazione dei ricorsi proposti dall'Amministrazione regionale nanti la Corte Costituzionale.

I vincoli imposti dal patto si concretizzano, fundamentalmente, nel rispetto dei seguenti limiti sulle relative spese:

- limite massimo degli impegni complessivi in conto competenza (impegni formali e impegni di stanziamento)

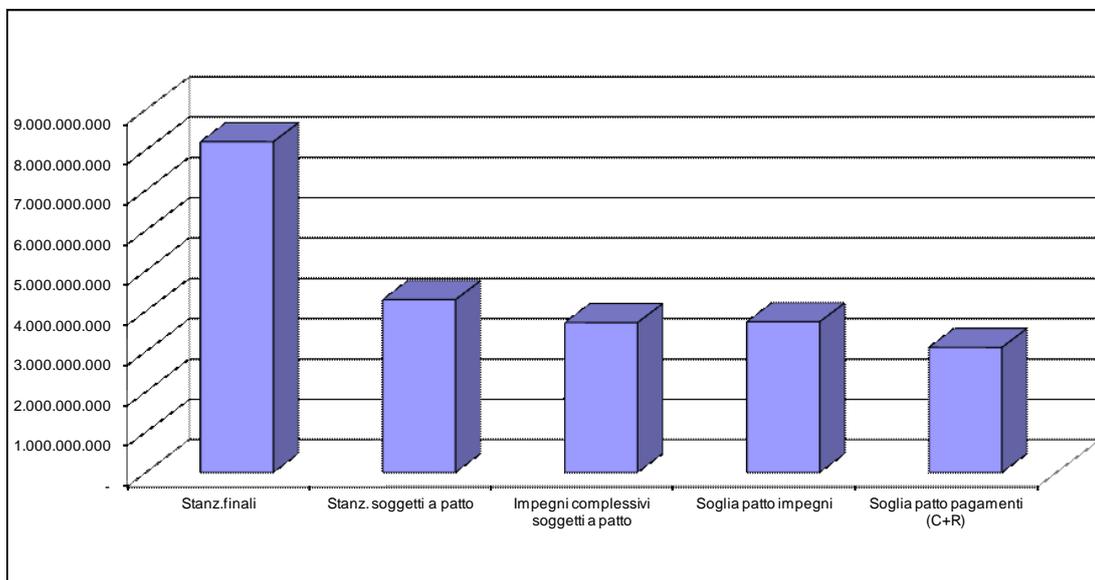
³⁰ Indebitamento netto della Pubblica Amministrazione/P.I.L. inferiore al 3% e rapporto Debito pubblico delle Amministrazioni Pubbliche/P.I.L. convergente verso il 60%.

³¹ 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.

- 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 2011 e sulla dimensione dei vincoli che da esso derivano si riporta la tavola seguente.

Tavola 79 – 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 2011 (stanziamenti finali) con le diverse componenti finanziarie, rilevanti ai fini del patto di stabilità, specificamente determinate 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 52% degli stanziamenti finali della spesa 2011 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".

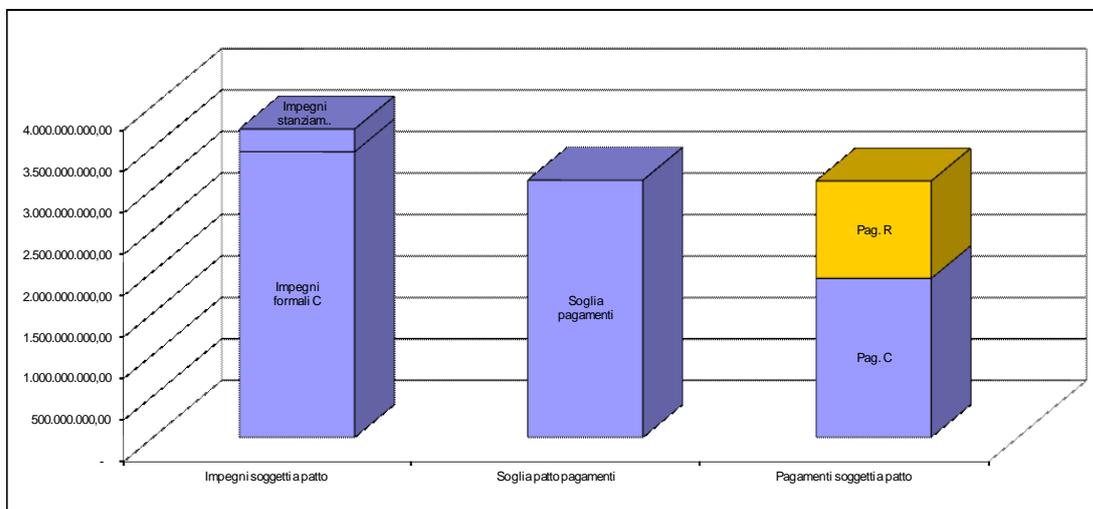
Dal confronto tra le componenti "Impegni complessivi soggetti a patto" e "Soglia patto impegni", presenti nella tavola sopra riportata, è inoltre possibile constatare il pieno rispetto del limite massimo imposto dalle regole per l'anno 2011.

L'ultima componente esposta nella tavola riguarda il limite imposto ai pagamenti totali (Soglia patto pagamenti Competenza + Residui) per l'anno 2011 sulle spese soggette alle regole del Patto di stabilità. Come si può notare, essa si pone ad un livello inferiore (circa 17% in meno) rispetto al limite massimo consentito per quanto riguarda gli impegni complessivi (soglia patto impegni) generando conseguenti ed inevitabili effetti sulla

formazione dei residui passivi.

L'ulteriore approfondimento dell'analisi sulla gestione della spesa 2011, soggetta a Patto di stabilità, è riportato nella tavola seguente.

Tavola 80 – 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 81 - Spesa soggetta a patto di stabilità ripartita in strategie

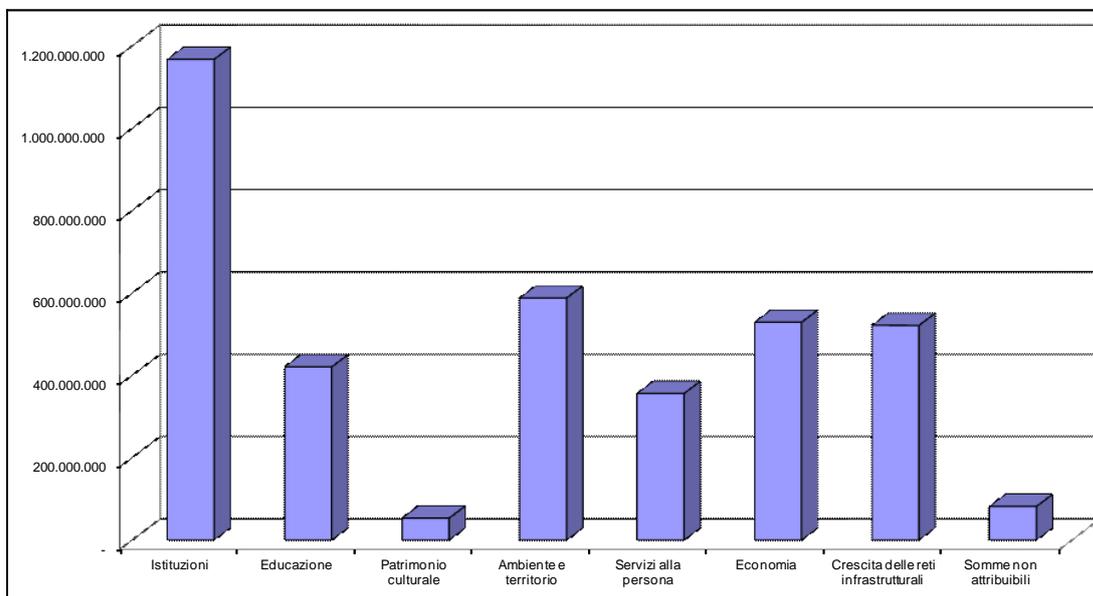
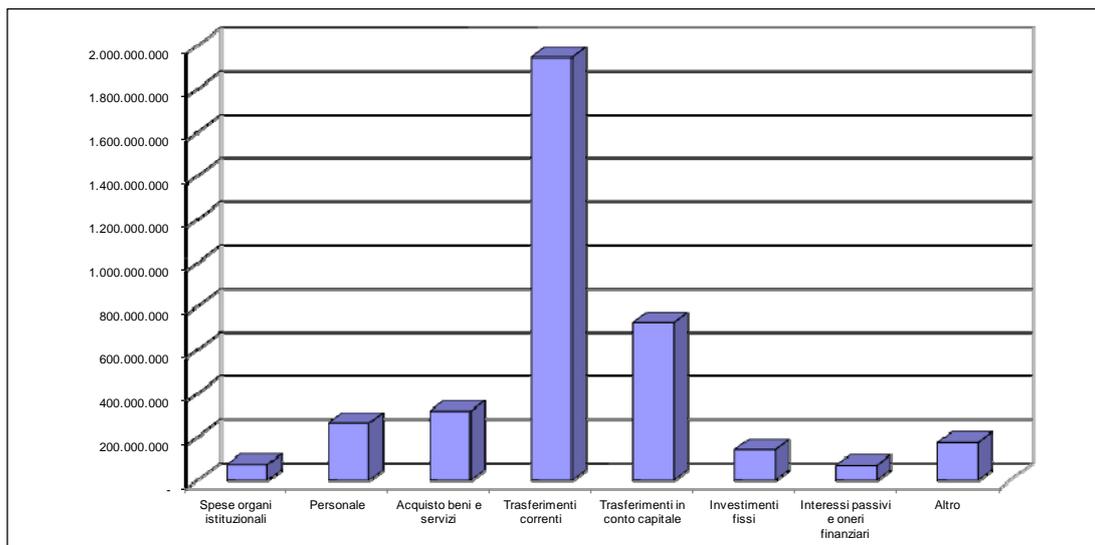
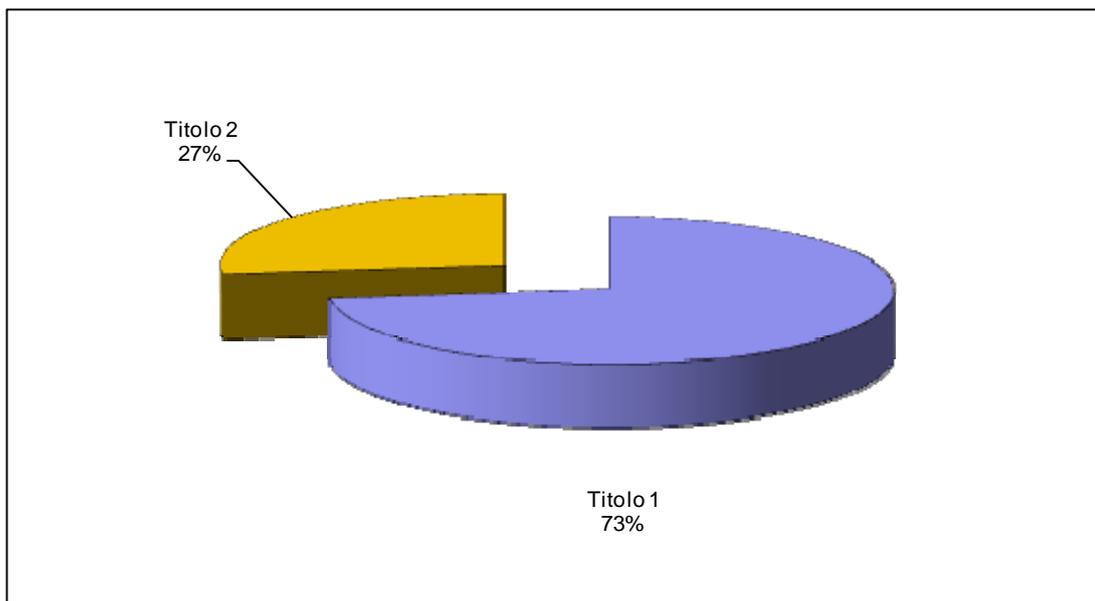


Tavola 82 - Spesa soggetta a patto di stabilità ripartita per aggregati di spesa



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 83 – Impegni complessivi soggetti a patto di stabilità suddivisi per Titoli 2011



2.2.2.3 L'analisi per aggregati di spesa

Le spese di funzionamento

Le spese di funzionamento³² 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 regionale³³.

I risultati della gestione finanziaria 2011, 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 84 - Spese di funzionamento

	<i>Importi</i>	<i>Percentuale su totale regione</i>	<i>Totale su regione</i>
Impegni complessivi c/competenza	679.137.163	9%	7.439.657.695
Impegni complessivi c/residui	274.160.046	5%	5.722.214.719
Pagamenti totali	643.206.872	9%	7.050.276.443
Residui totali	310.090.338	5%	6.111.595.972

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

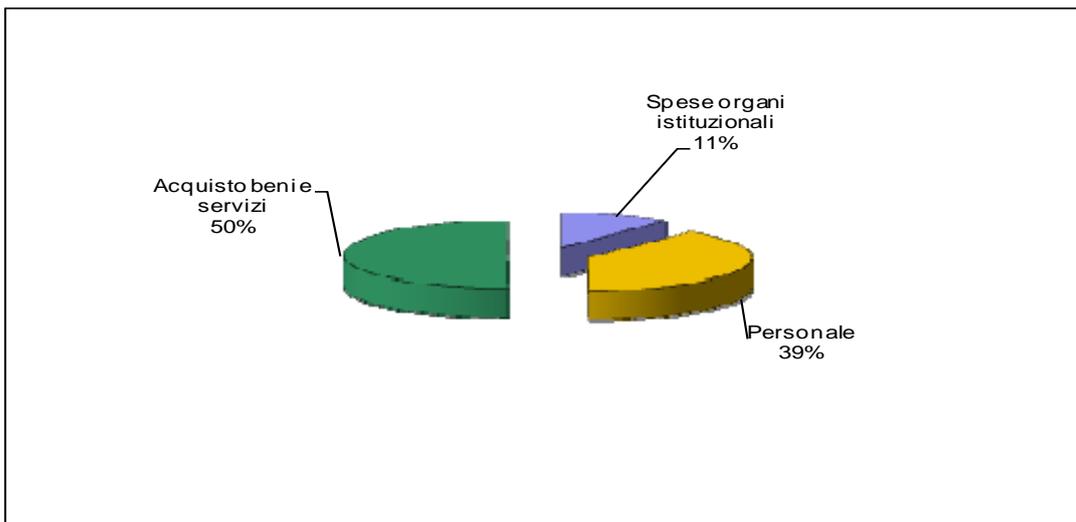
Per quanto attiene gli impegni complessivi in conto competenza, la scomposizione dell'aggregato (come raffigurato nella tavola seguente) consente di evidenziare il peso delle singole componenti³⁴ che hanno determinato il risultato finale d'esercizio che ammonta a complessivi € 679 milioni di euro (pari al 9% del totale regionale).

³² Per un maggior dettaglio sui codici SIOPE utilizzati per la composizione dell'aggregato di spesa, si rimanda alle tavole n. 49 e n. 50.

³³ L.R. n. 11/2006, articolo 12.

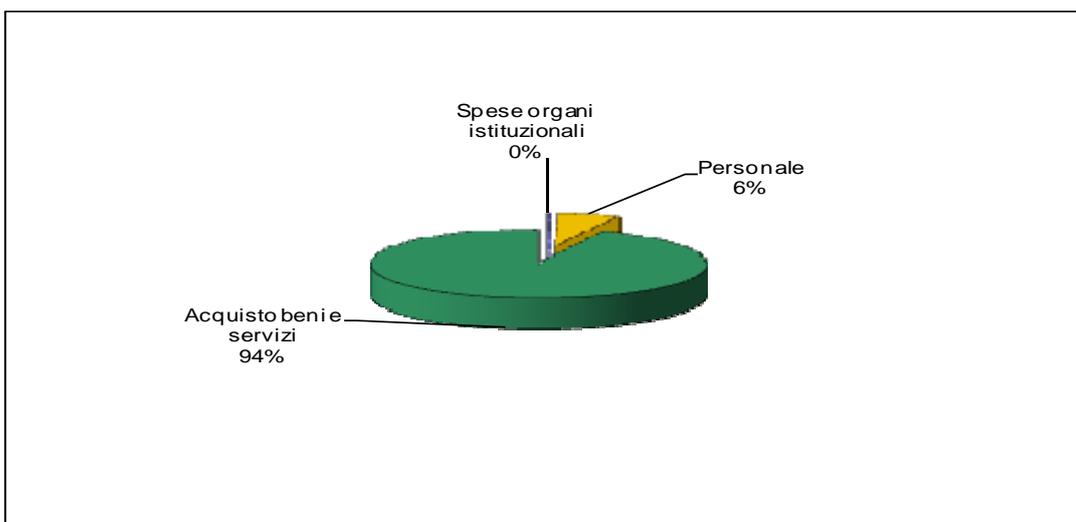
³⁴ Per un maggiore approfondimento sulla componente "Personale" si rinvia al paragrafo "La misurazione del costo lavoro" del presente Rapporto di gestione.

Tavola 85 - Composizione spese di funzionamento in c/competenza – Impegni complessivi

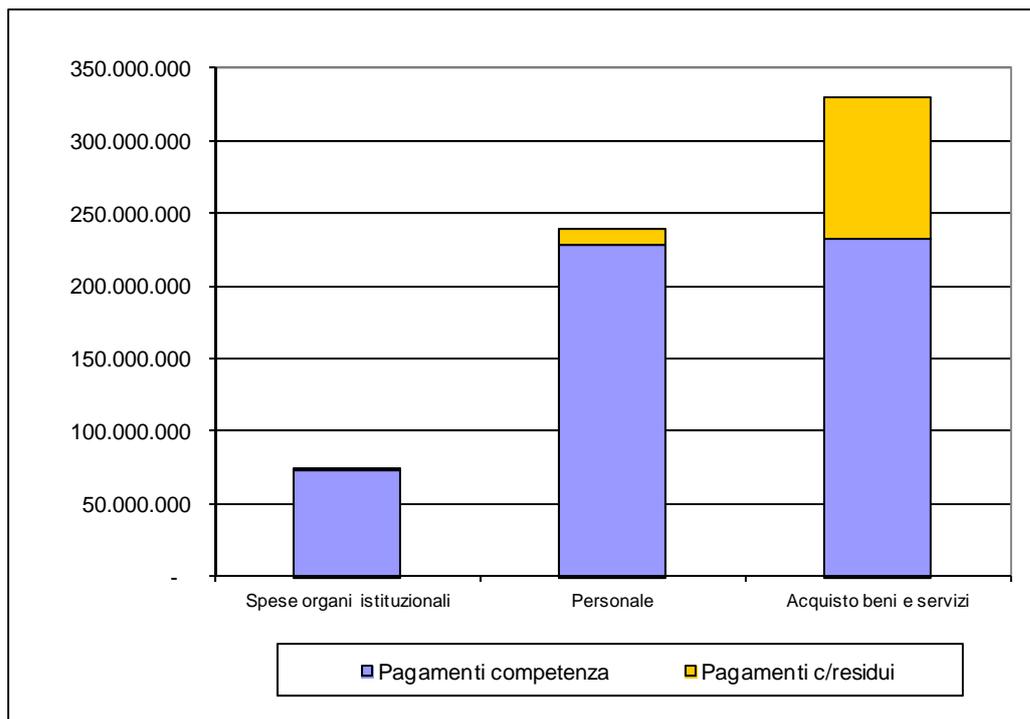


Con riferimento agli impegni complessivi in conto residui, pari a 274 milioni di euro (corrispondenti al 5% del totale regionale) la scomposizione operata evidenzia la seguente situazione finale.

Tavola 86 - Composizione spese di funzionamento in c/residui 2011



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.

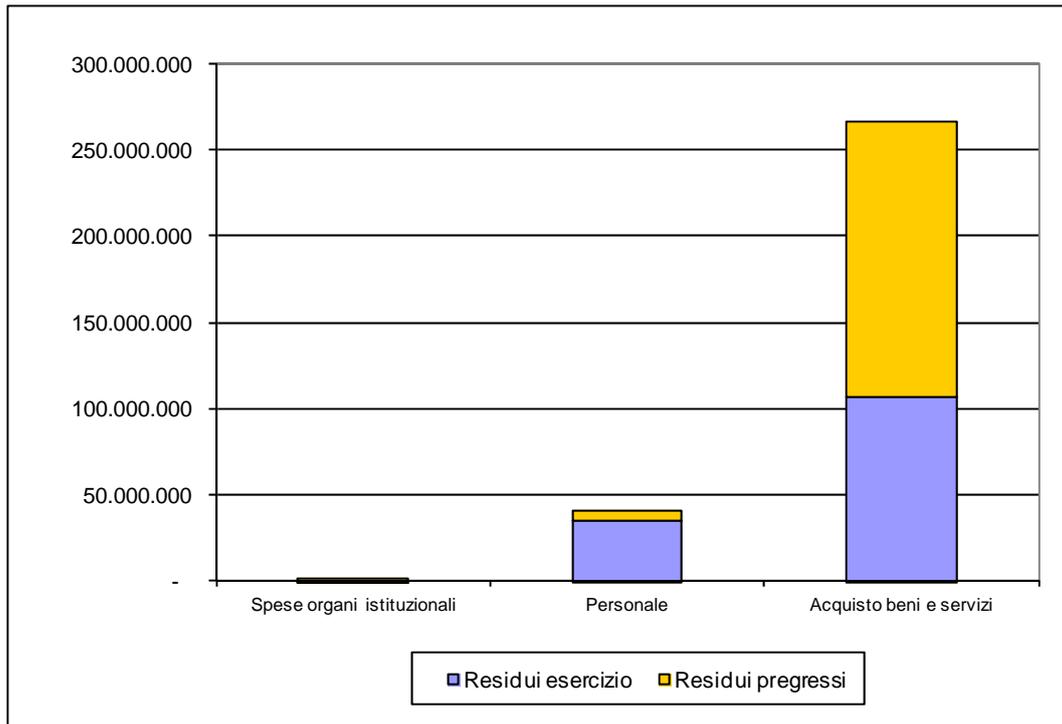
Tavola 87 - Spese di funzionamento - Pagamenti totali 2010

I pagamenti totali hanno riguardato in misura preponderante la componente "Acquisto di beni e di servizi" (51%), quasi interamente inerenti la gestione in conto competenza, e la componente "Personale" (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 88 - Spese di funzionamento - Residui totali 2011



La componente che incide maggiormente sulla consistenza dei residui passivi totali è rappresentata dalle spese per “Acquisto di beni e servizi” (86%).

Le spese d'investimento

Le spese d'investimento³⁵ 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 2011 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.

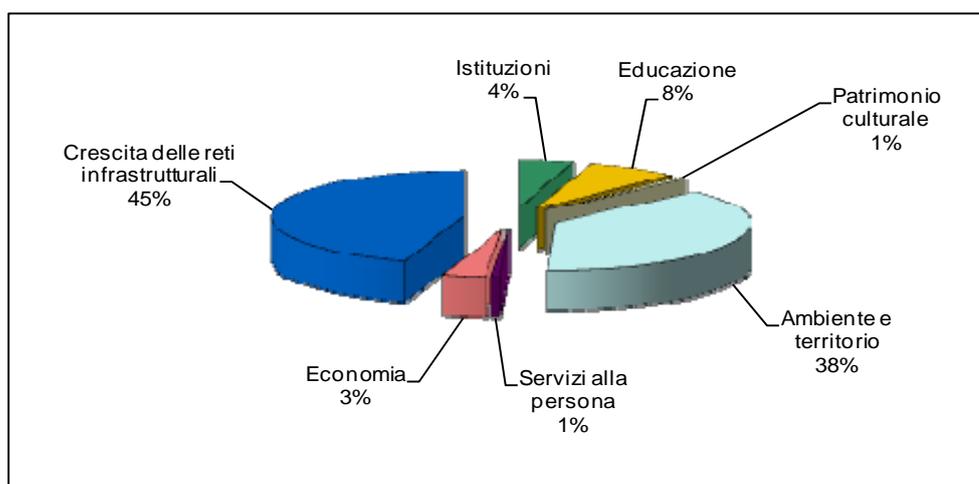
Tavola 89 – Spese d'investimento

	Importi	Percentuale su totale regione	Totale su regione
Impegni complessivi c/competenza	154.867.772	2%	7.439.657.695
Impegni complessivi c/residui	916.431.156	16%	5.722.214.719
Pagamenti totali	134.707.793	2%	7.050.276.443
Residui totali	936.591.135	15%	6.111.595.972

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 155 milioni di euro (pari al 2% del totale degli impegni complessivi dell'Amministrazione), si riporta, nella tavola seguente, l'incidenza percentuale delle risorse finanziarie utilizzate per singola strategia di spesa.

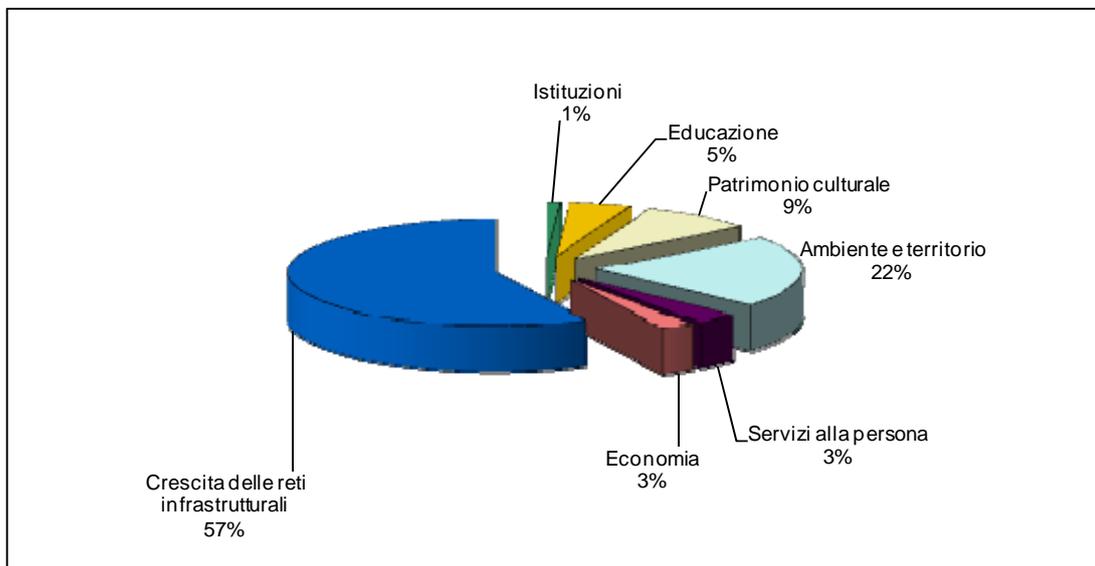
Tavola 90 - Impegni complessivi in c/competenza



³⁵ Per un maggior dettaglio sui codici SIOPE utilizzati per la composizione dell'aggregato di spesa, si rimanda alle tavole n. 49 e n. 50.

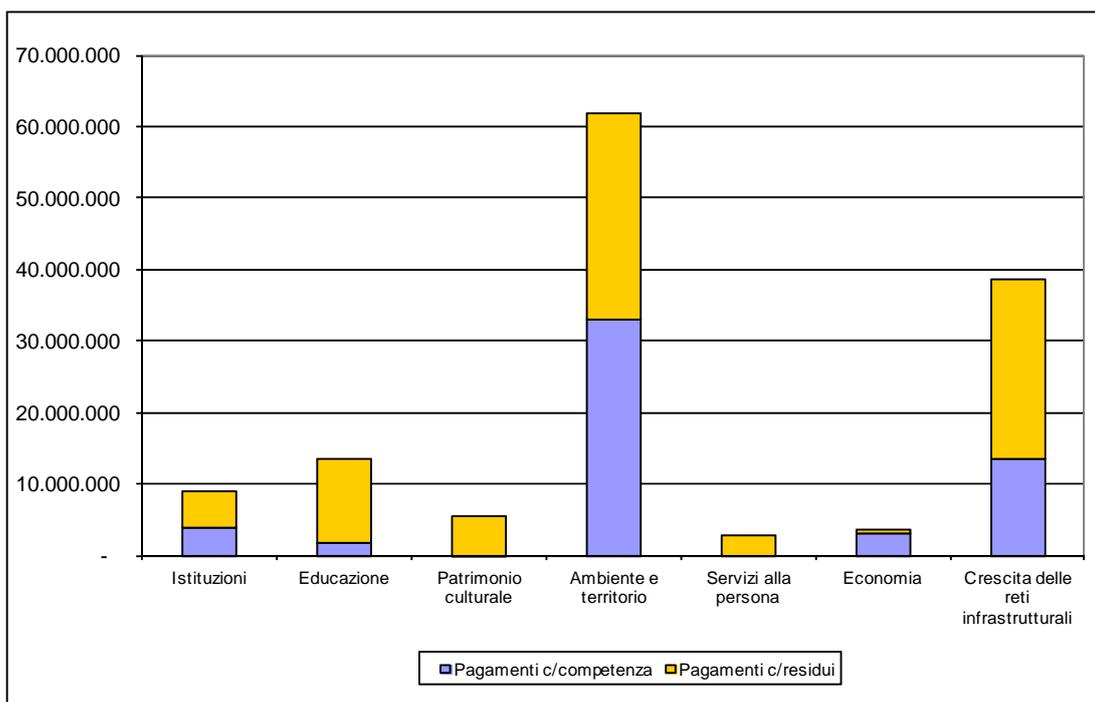
Con riguardo alla gestione in conto residui, rappresentata nella tavola seguente, le risorse finanziarie impegnate globalmente confermano, in termini d'incidenza percentuale, la prevalenza della strategia "Crescita delle reti infrastrutturali e mobilità" (57%), "Ambiente e del territorio" (22%), e "Patrimonio culturale" (9%).

Tavola 91 - Impegni complessivi in c/residui



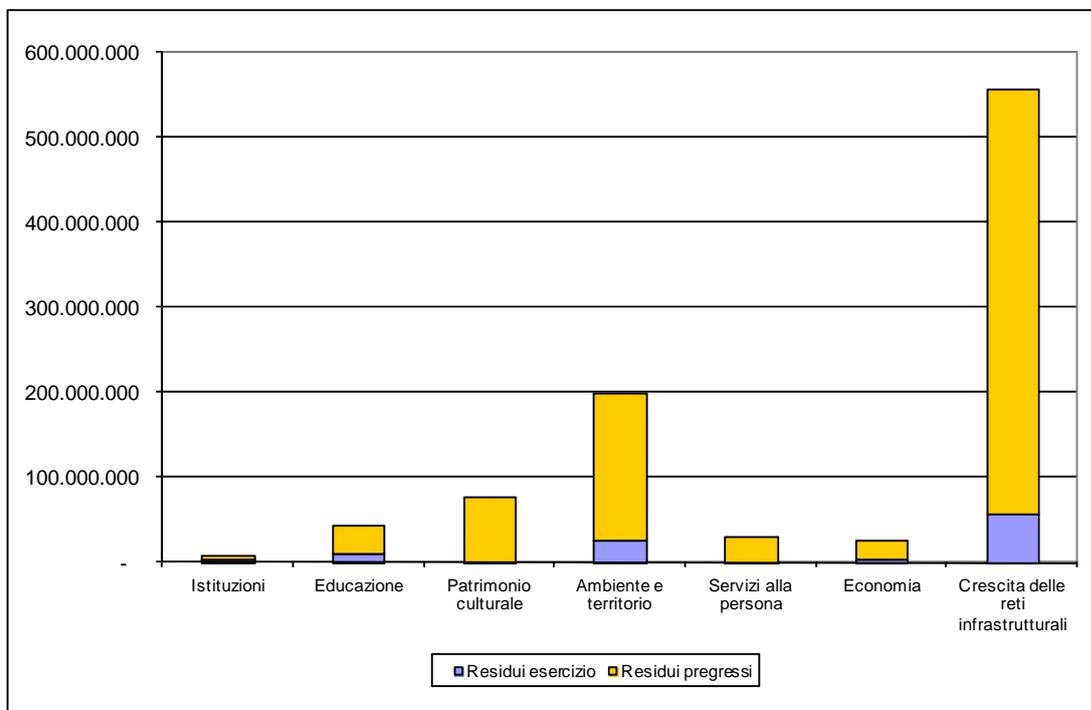
I pagamenti totali effettuati per le spese di investimento sono pari al 2% dei pagamenti totali dell'Amministrazione regionale (per il 59% inerenti la gestione in conto residui) ed hanno riguardato per il 29% la strategia "Crescita delle reti infrastrutturali e mobilità", per il 46% la strategia "Ambiente e territorio" e per il 10% la strategia "Educazione".

Tavola 92 - 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 93 - Residui totali



Come si può constatare la parte più consistente dei residui totali è ascrivibile alla strategia "Crescita delle reti infrastrutturali" (59%) con una netta prevalenza di residui formati in esercizi precedenti.

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.

L'indebitamento complessivo risultante alla fine dell'esercizio finanziario 2011³⁶ è il seguente.

Tavola 94 - Indebitamento complessivo al 31/12/2011

Mutui e prestiti	Importo nominale	Debito residuo al 31/12/2011	Note
A carico della Regione	2.825.879.000	1.716.480.027	Mutui e prestiti a copertura deficit annuale per investimenti
A carico della Regione	523.125.147	252.815.129	Mutui a copertura specifiche autorizzazioni di spesa
A carico della Regione	1.032.000	470.674	Mutui contratti dall'ex Osservatorio Economico per acq. sede
Totale a carico della Regione	3.350.036.147	1.969.765.831	
A carico dello Stato	21.848.866	15.453.358	Mutui per interventi in campo ambientale (Sulcis Iglesiente e Guspinese)
A carico dello Stato	22.999.639	12.652.679	Mutui per sostituzione autobus trasporto pubblico locale
Totale a carico dello Stato	44.848.505	28.106.037	
Totale complessivo	3.394.884.652	1.997.871.868	

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

Alla data di chiusura dell'esercizio 2011, l'indebitamento residuo a totale carico del bilancio regionale è formato in massima parte (87% circa) da mutui e prestiti obbligazionari, autorizzati con leggi finanziarie per la copertura di spese di investimento; il restante 13% è relativo a 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).

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 2011 le relative rate di rimborso (quota capitale e quota interessi)³⁷ risulta così formato.

³⁶ Comprensivo del debito per mutui contratti dal disciolto Osservatorio Economico.

³⁷ Fonte dati Servizio Credito dell'Assessorato Programmazione.

Tavola 95 – Indebitamento al 31/12/2011

Anno	Mutui contratti	Prestiti obbligazionari emessi	Totale Indebitamento RAS	Debito residuo al 31/12/2011
	(A)	(B)	(A+B)	
2002	769.000.000	-	769.000.000	309.430.174
2003	1.219.879.000	-	1.219.879.000	575.189.949
2004	178.175.117	500.000.000	678.175.117	523.431.370
2005	181.950.030	500.000.000	681.950.030	561.243.663
2006	-	-	-	-
2007	-	-	-	-
2008	-	-	-	-
2009	-	-	-	-
2010	-	-	-	-
2011	1.032.000	-	1.032.000	470.674
Totale	2.350.036.147	1.000.000.000	3.350.036.147	1.969.765.831

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.

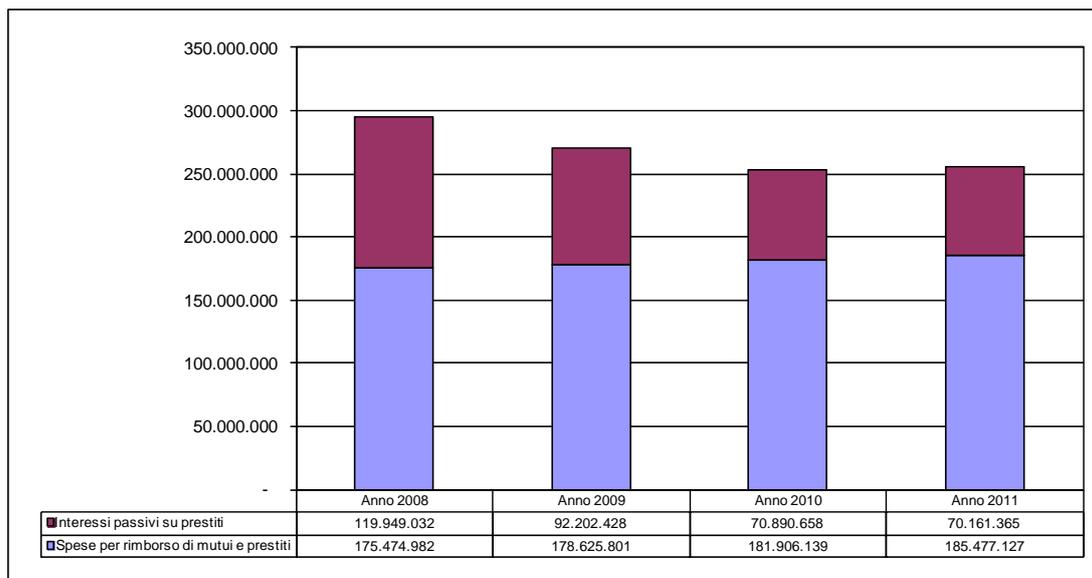
I prestiti obbligazionari 2004 e 2005 emessi (entrambi di durata trentennale) rientrano nel programma EMTN (Euro Medium Term Note) sottoscritto per complessivi 1.500 milioni di euro³⁸.

³⁸ Fonte dati Servizio credito dell'Assessorato Programmazione.

L'importo iscritto nell'esercizio 2011 deriva dal subentro dell'Amministrazione regionale nei contratti di mutuo accessi dall'Agenzia regionale "Osservatorio economico" soppressa con effetto dal 01/02/2011³⁹ è generato dagli effetti in realtà il risultato dell'accollo del mutuo acceso dal soppresso Osservatorio economico per l'acquisto degli immobili per la sede sociale.

La tavola seguente mostra l'andamento degli impegni assunti per oneri finanziari e per il rimborso delle quote in linea capitale degli esercizi finanziari 2008 -2011.

Tavola 96 - 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.

³⁹ Si rimanda a quanto disposto dall'art. 12 della L.R. n. 1/2011 e dalla deliberazione G.R. n. 12/18 del 10/03/2011.

Allo scopo di rendere più precisa l'informazione che scaturisce dalla presente analisi, si evidenzia, con riferimento al solo esercizio 2011, 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.

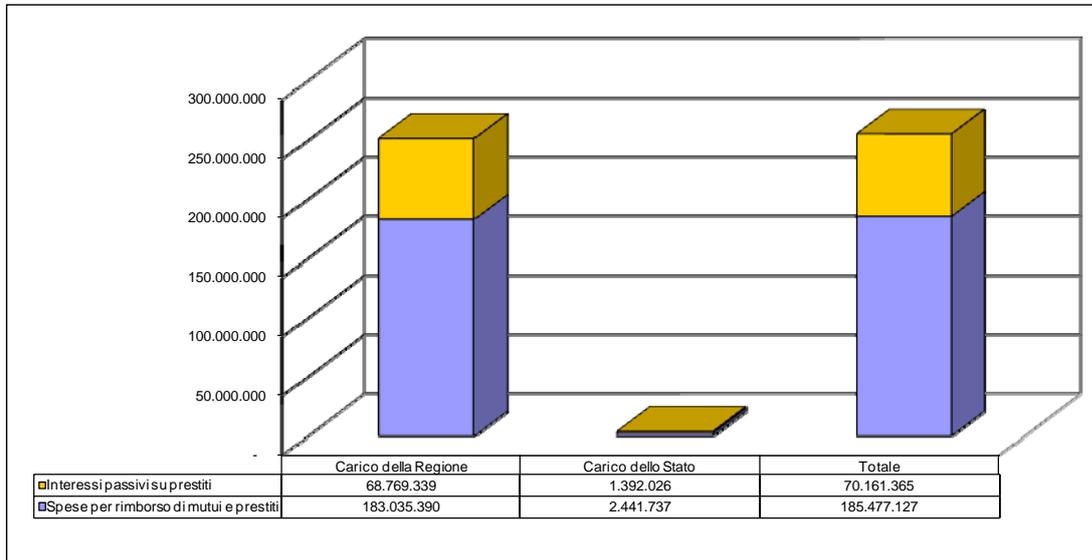


Tavola 97 – Mutui a carico della RAS e a carico dello Stato 2011

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 98 – Trasferimenti correnti e in conto capitale

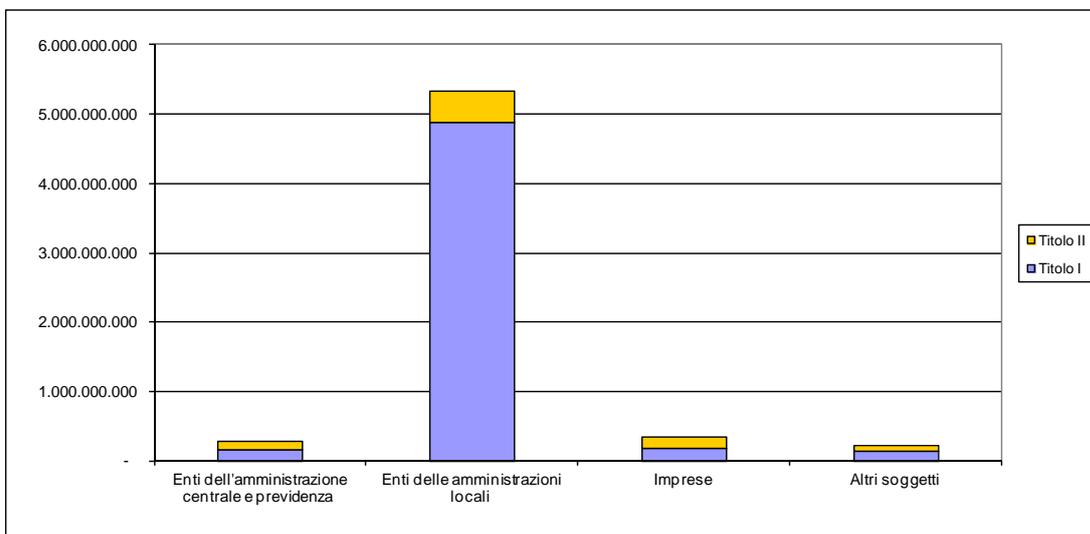
	Titolo I	Titolo II	Totale Trasferimenti	Percentuale trasferimenti su totale regione	Totale su regione
Impegni complessivi c/competenza	5.347.250.255	826.326.458,96	6.173.576.713,79	83%	7.439.657.695
Impegni complessivi c/residui	1.700.536.546	2.599.268.476,94	4.299.805.022,66	75%	5.722.214.719
Pagamenti totali	5.211.910.187	733.732.328,04	5.945.642.514,87	84%	7.050.276.443
Residui totali	1.835.876.614	2.691.862.607,86	4.527.739.221,58	74%	6.111.595.972

Dalla tavola sopra riportata è possibile avere un quadro di insieme dei risultati finanziari 2011, 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 ripartito⁴⁰.

Tavola 99 - Impegni complessivi in conto competenza



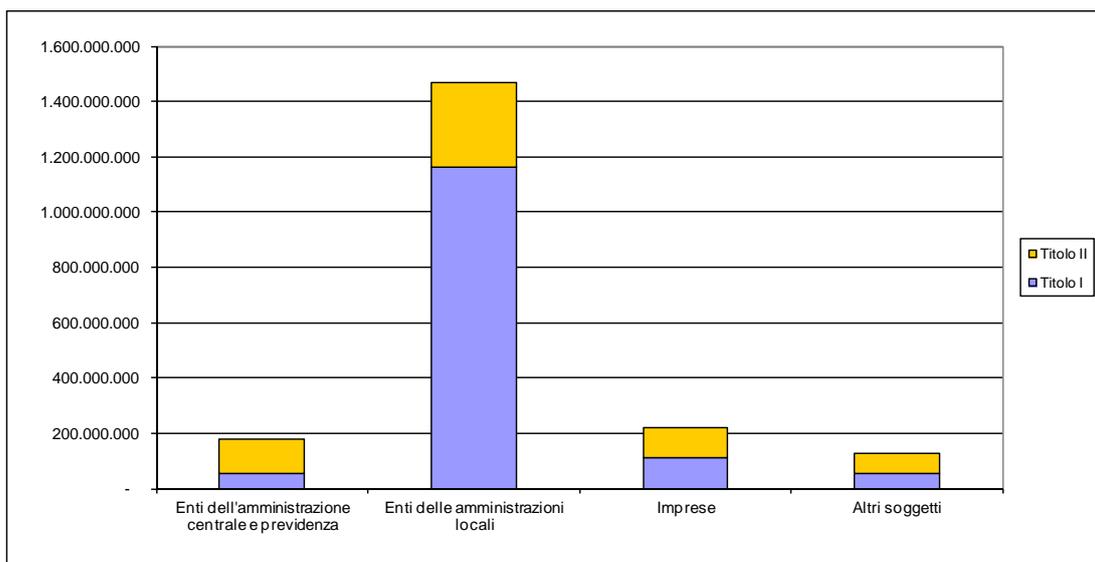
Come si può rilevare la parte preponderante, su tutti gli aggregati raffigurati, è ascrivibile al Titolo I (Spese correnti), complessivamente pari al 87% circa. La componente "Enti delle amministrazioni locali" aggrega i trasferimenti a favore di Aziende Sanitarie e ospedaliere, Comuni, Province, Regioni, Città metropolitane, Università, ed altri Enti⁴¹

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).

⁴⁰ Gli aggregati raffigurati nelle tavole seguenti sono stati estrapolati dalla codificazione ministeriale SIOPE per le Regioni e Province autonome, in vigore dal 2008.

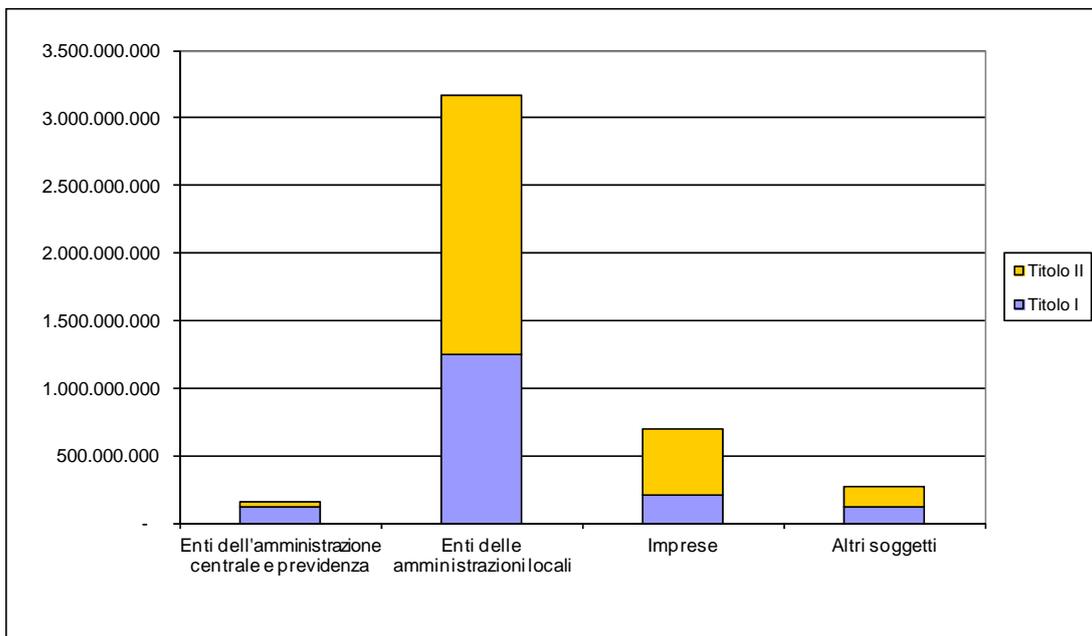
⁴¹ IRCCS, Camere di Commercio, Autorità portuali, Aziende di promozione turistica ed Enti Parco Nazionali (di cui al codice SIOPE di bilancio 10503 e 20203).

Tavola 100 - Residui dell'esercizio



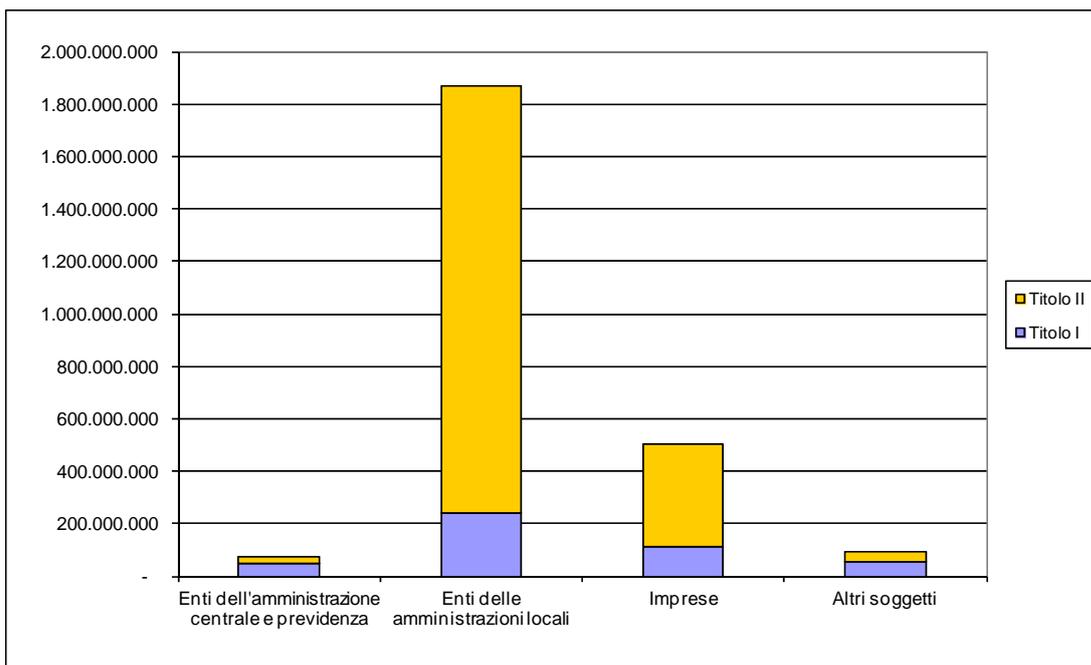
La tavola seguente evidenzia, per singolo destinatario, l'entità delle risorse finanziarie impiegate in conto residui, opportunamente distinti in spese correnti (Titolo I) e spese in conto capitale (Titolo II).

Tavola 101 - Impegnato complessivo in conto residui



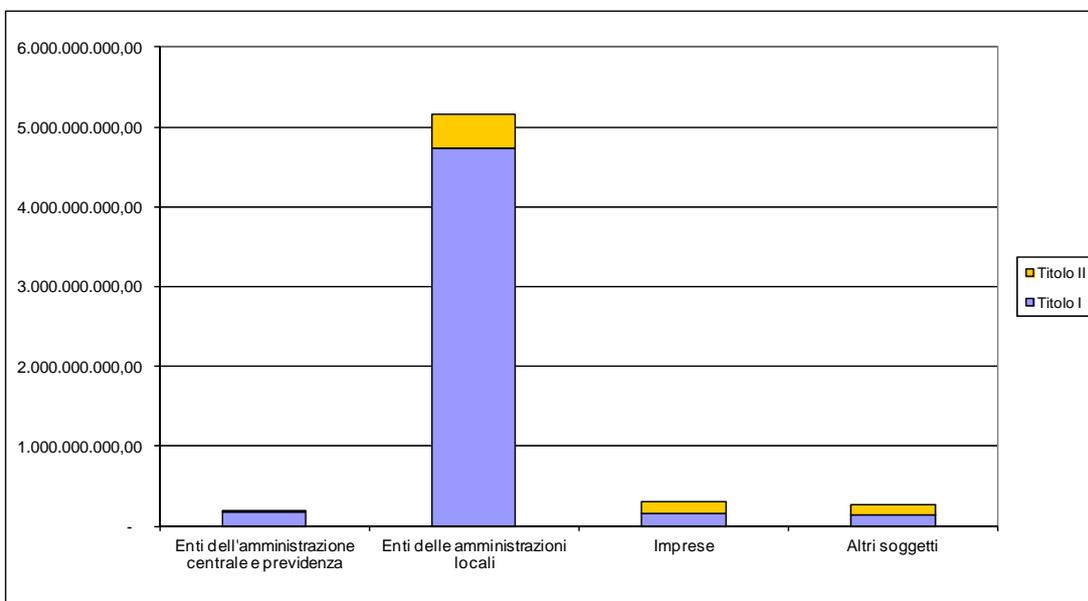
Come si evince dalla tavola seguente, anche con riferimento ai residui pregressi, i risultati della gestione evidenziano la prevalenza della componente "Enti delle amministrazioni locali".

Tavola 102 - Residui pregressi



I pagamenti totali dei Trasferimenti, pari all'84% dei pagamenti complessivamente registrati dall'amministrazione regionale, risultano effettuati prevalentemente a favore della Sanità (53,1%), quasi interamente ascrivibili a spese correnti. Un'altra quota consistente dei pagamenti risulta effettuata in favore della categoria di beneficiari "Enti locali" (20,8%).

Tavola 103 - Pagamenti totali



2.2.2.4 I residui passivi

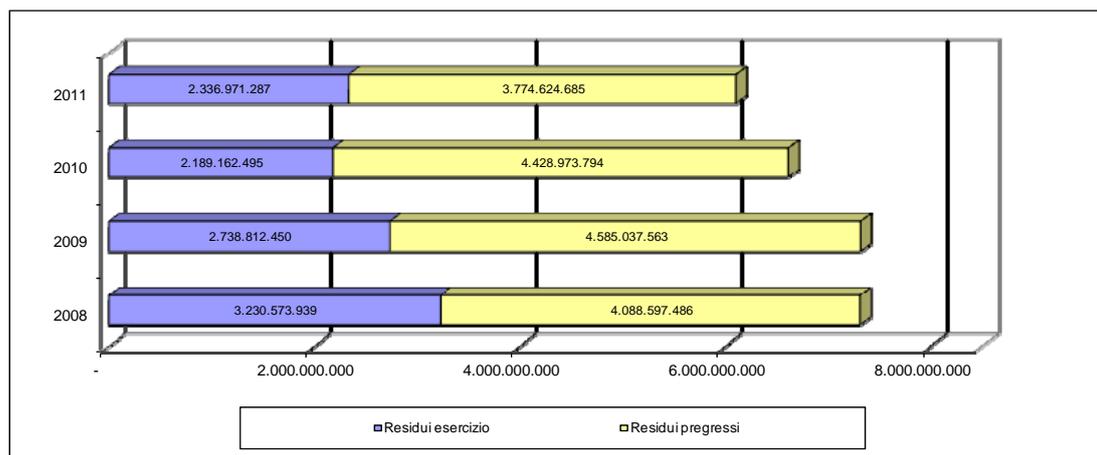
La gestione dei residui passivi risulta attentamente monitorata dall'Amministrazione regionale al fine di contenerne i volumi e razionalizzare la spesa.

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 104 - Residui passivi totali

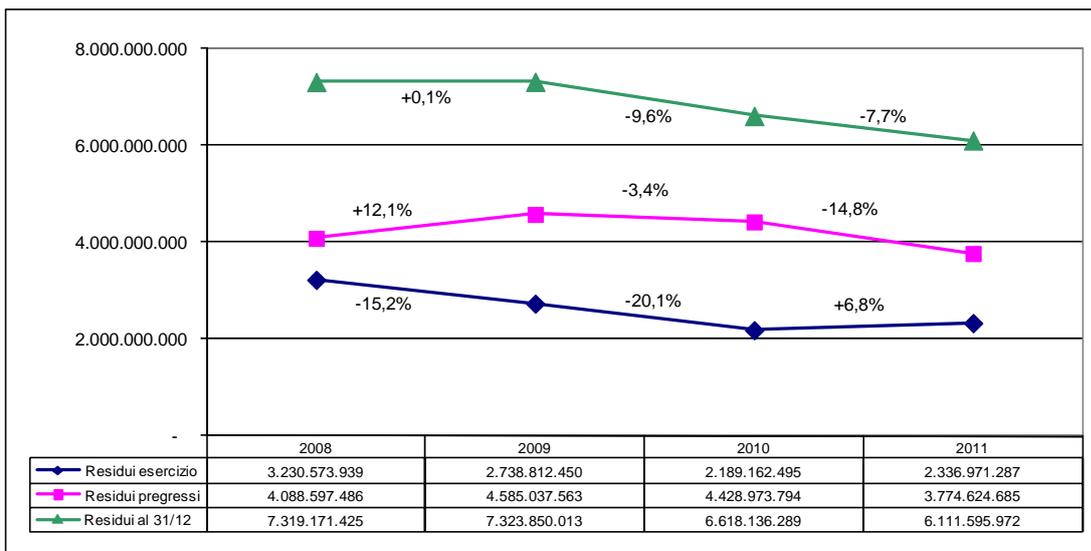


La consistenza dei residui passivi totali, al 31/12/2011, risulta pari a € 6.111.595.972 ed è formata per il 38% dai residui generati dalle gestione delle spese in conto competenza e per il restante 62% dalla gestione dei residui generati in esercizi precedenti (residui pregressi).

Dalla tavola è, inoltre, possibile rilevare, rispetto all'esercizio precedente, un significativo decremento del volume complessivo dei residui 2011 (- 8%) interamente ascrivibile alla gestione in conto residui.

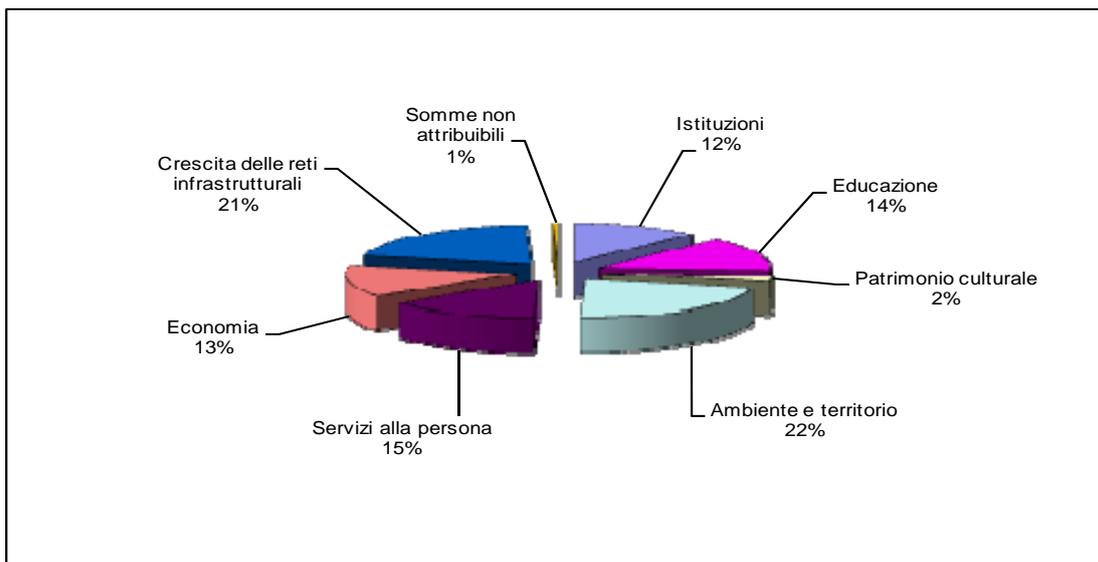
L'andamento delle variazioni percentuali intervenute tra un esercizio e l'altro, nell'ultimo quadriennio, è riportato nella tavola seguente.

Tavola 105 – Residui passivi totali - Variazioni 2008/2011



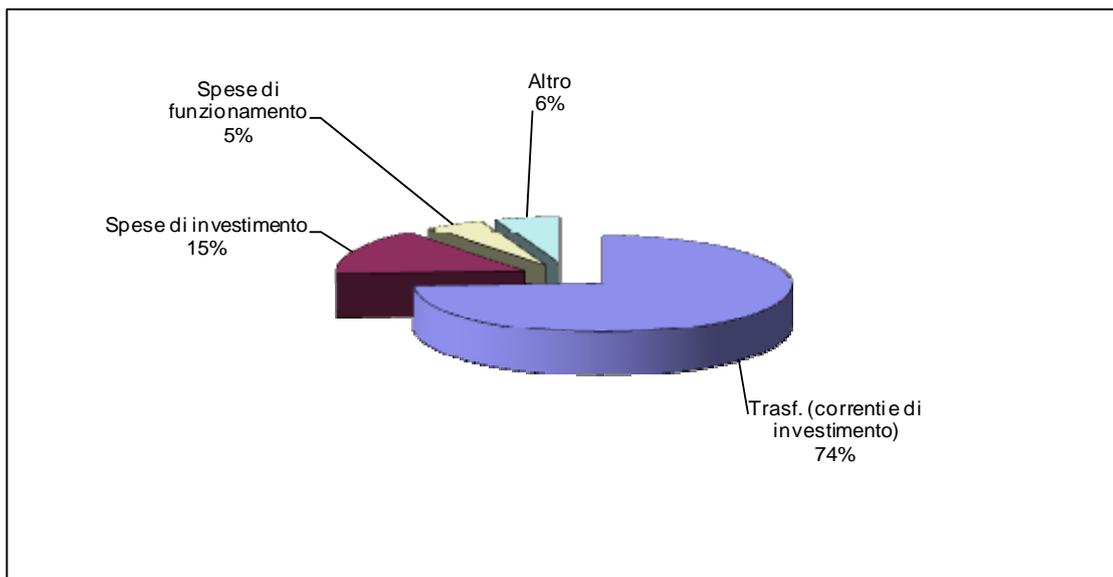
La composizione dei residui passivi totali (generati sia dalla gestione di competenza che provenienti da esercizi precedenti) per strategie di spesa, al 31/12/2011, è rappresentata nella tavola sottostante.

Tavola 106 – Residui passivi totali per Strategie 2011



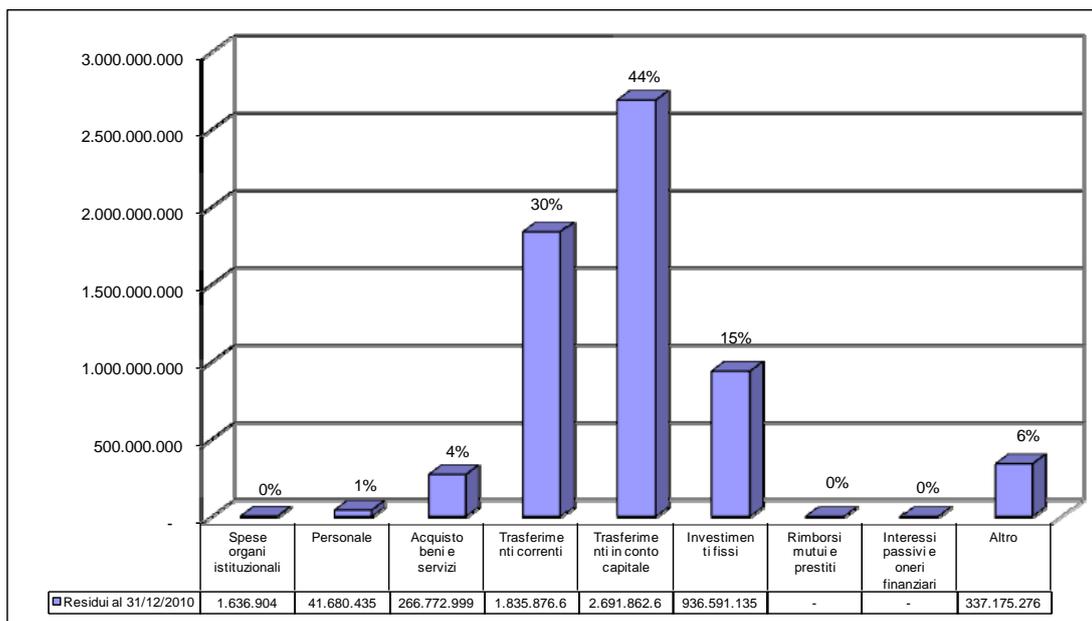
La scomposizione dei residui passivi totali per macro aggregati di spesa consente di constatare l'elevata incidenza della voce Trasferimenti (74%).

Tavola 107 – Residui passivi totali per macro aggregati di spesa 2011



Le componenti, come sopra evidenziate, vengono ulteriormente dettagliate a livello di singolo aggregato di spesa⁴², nella tavola seguente,

Tavola 108 – Residui passivi totali per aggregati di spesa 2011



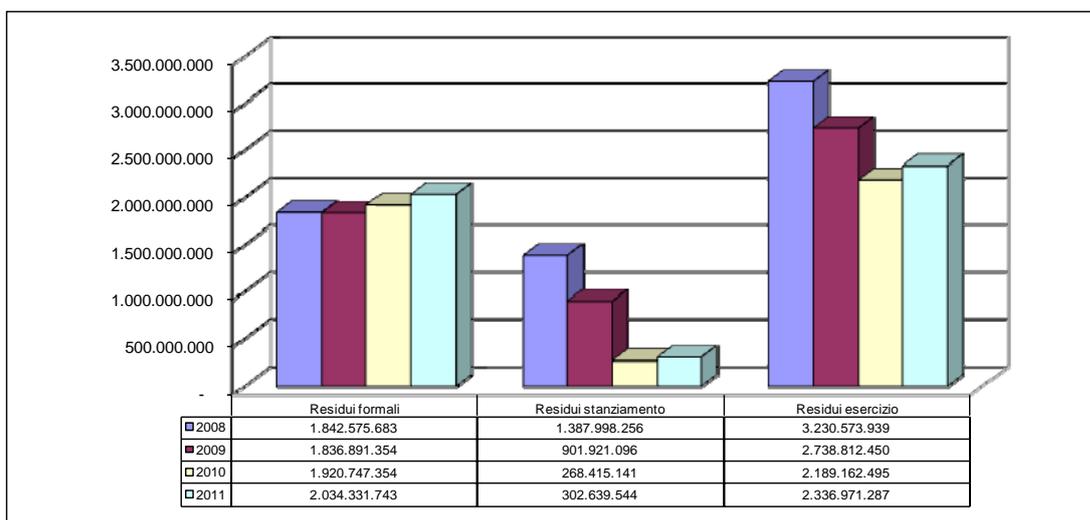
Di seguito si riporta l'analisi dei residui passivi tenendo distinta la gestione in conto competenza dalla gestione in conto residui (residui passivi pregressi).

⁴² 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 109 – Residui passivi dell'esercizio formali e di stanziamento – 2008/2011



I residui passivi generati dalla gestione di competenza, pari a € 2.336.971.287, registrano, rispetto al 2010, un incremento di circa 148 milioni di euro (+ 6,8%) e risultano formati per il 87,0% da residui formali e per il 13,0% da residui di stanziamento⁴³.

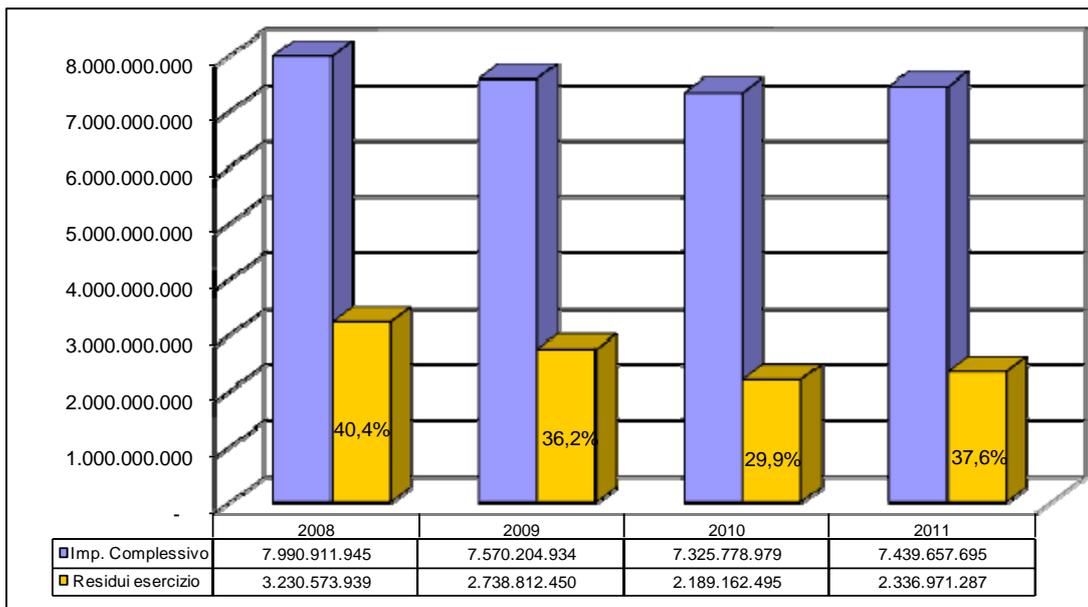
Nell'analisi inerente la formazione dei residui della gestione di competenza si è inoltre ritenuto significativo confrontare gli stanziamenti finali al netto delle economie (impegni complessivi)⁴⁴ con l'ammontare dei residui finali dell'esercizio (formali e di stanziamento) evidenziando l'andamento della propensione a generare residui nel periodo 2008-2011⁴⁵.

⁴³ Ammontare degli stanziamenti finali che in forza delle norme vigenti è possibile conservare pur in assenza di una obbligazione giuridica formalmente perfezionata.

⁴⁴ Costituito da tutti gli impegni formali assunti nella gestione di competenza considerando inoltre la quota di stanziamento che costituisce il cosiddetto residuo di stanziamento.

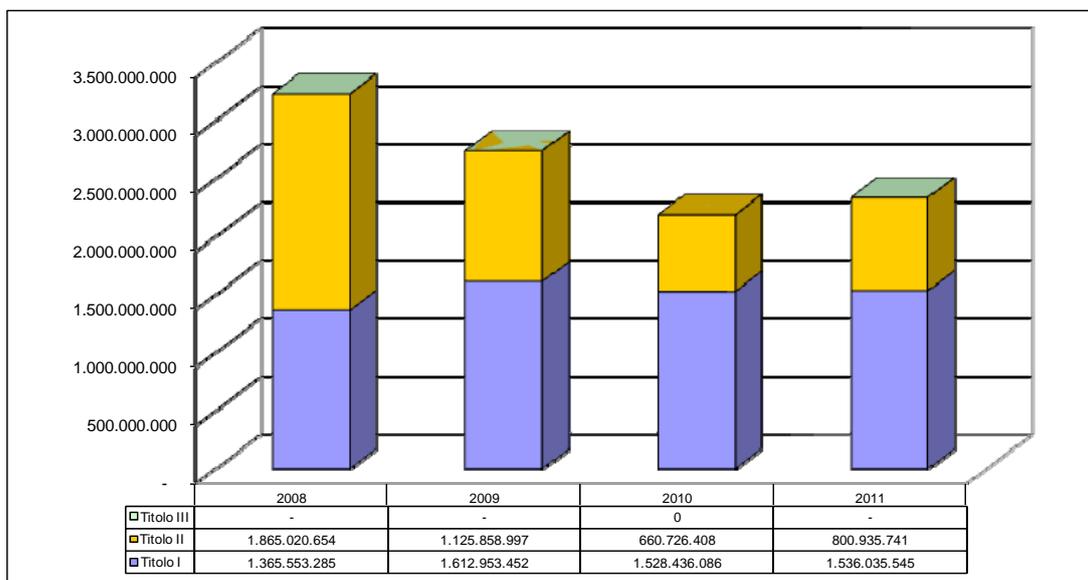
⁴⁵ Per un ulteriore approfondimento sull'argomento Cfr paragrafo 2.2.2.5 - Gli indicatori finanziari della spesa.

Tavola 110 – 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.

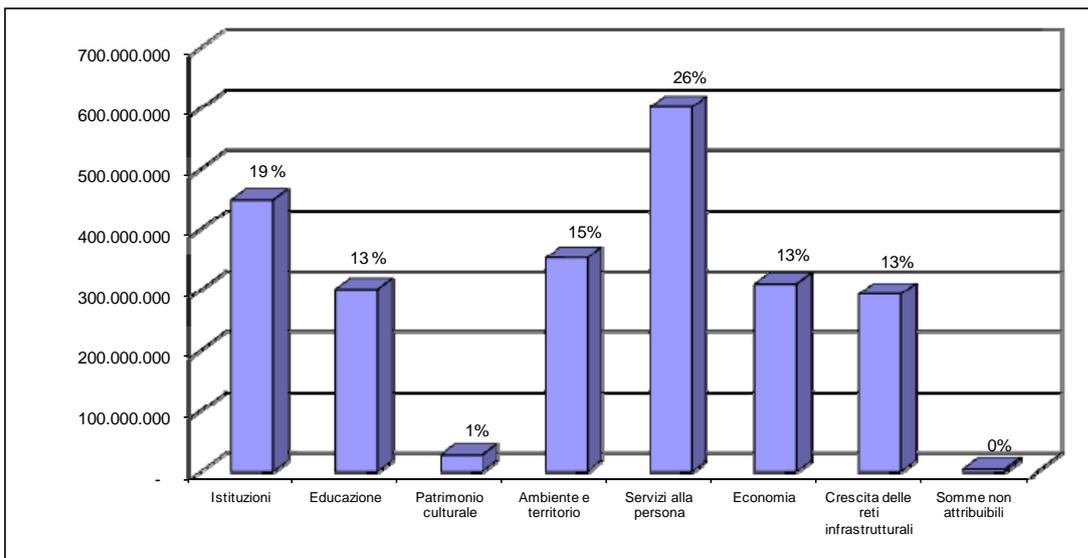
Tavola 111 – Residui passivi in conto competenza per Titoli



Dalla tavola risulta, rispetto all'esercizio precedente, un incremento (21,2%) dei residui afferenti le spese in conto capitale (Titolo II) la cui consistenza è di circa il 34% dell'intero volume dei residui generati dalla gestione in conto competenza nell'esercizio 2011.

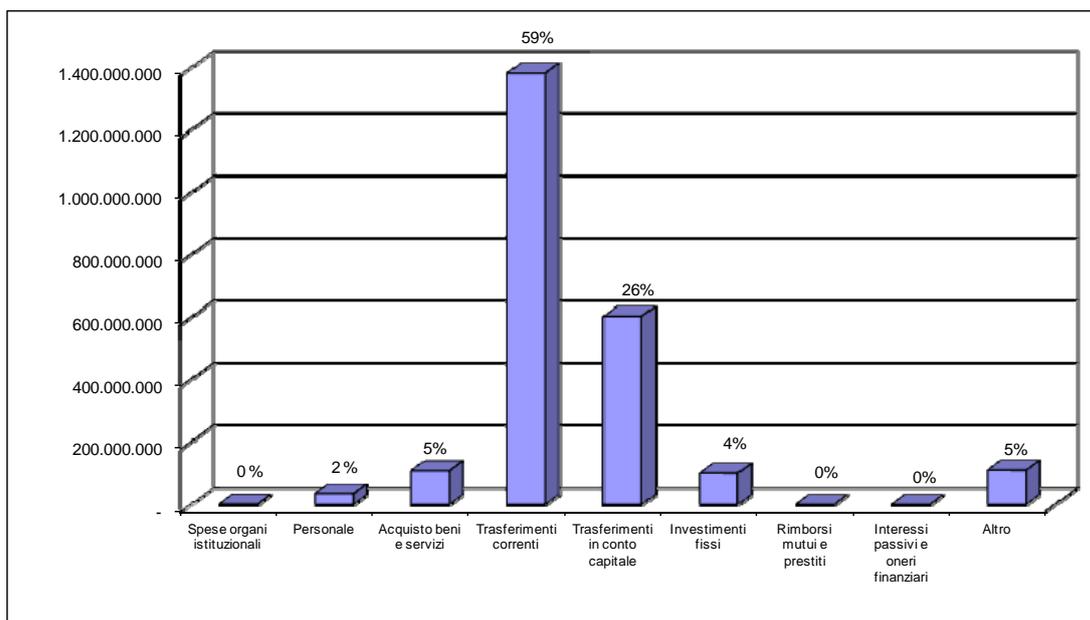
Con riferimento alla classificazione per strategie i residui passivi generati dalla gestione in conto competenza risultano così formati.

Tavola 112 – Residui esercizio per strategie - Esercizio 2011



L'analisi più dettagliata della composizione dei residui passivi generati dalla gestione di competenza, basata sulla classificazione per aggregati di spesa⁴⁶, consente, sebbene con un certo grado di approssimazione, di ottenere informazioni sulla natura della spesa, così come risulta nella tavola seguente.

Tavola 113 – Residui esercizio per aggregati di spesa – Esercizio 2011



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 85%. E' inoltre possibile constatare che per quanto attiene le spese di diretta gestione dell'Amministrazione regionale, il 4% riguarda spese di investimento, il 7% spese di funzionamento⁴⁷ ed un ulteriore 5% l'aggregato "Altro".

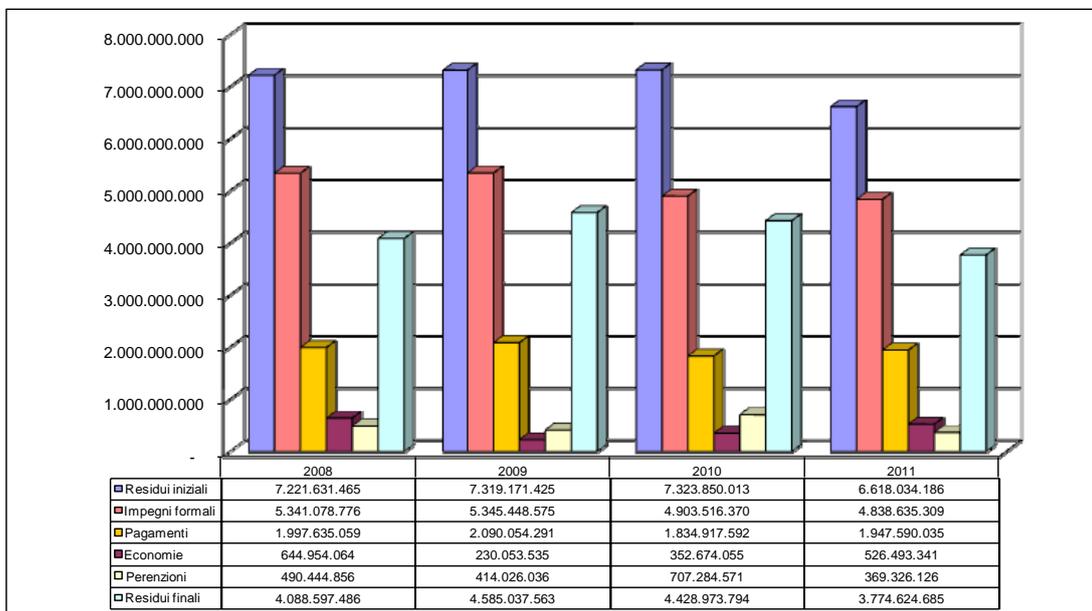
⁴⁶ Cfr tavola aggregati di spesa riportata nella parte introduttiva della presente analisi.

⁴⁷ Ottenuta dall'aggregazione delle spese del personale (2%) e acquisto di beni e servizi (5%).

Residui passivi pregressi

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

Tavola 114 – Gestione dei residui pregressi



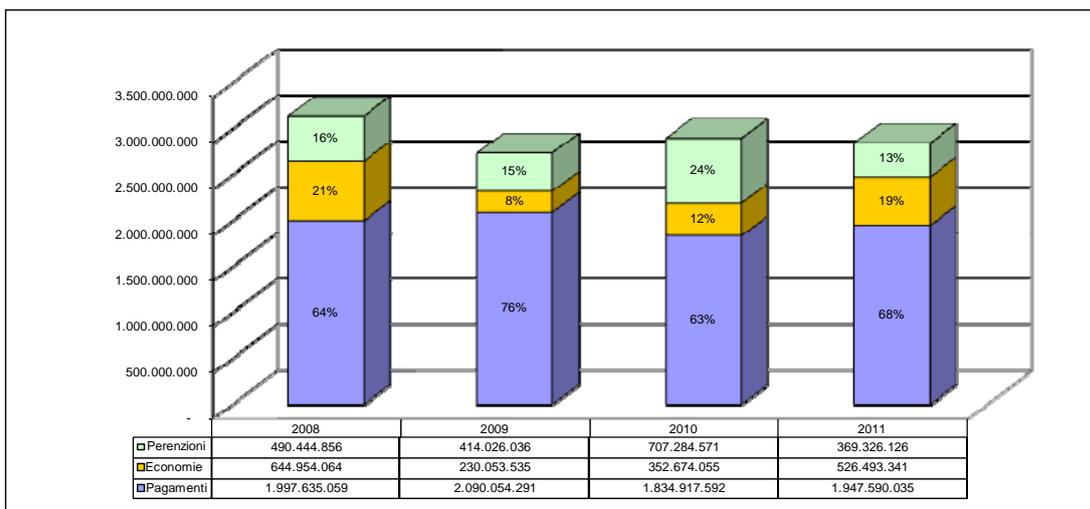
L'esercizio finanziario 2011, come si può notare dalla tavola, è caratterizzato da un decremento (14,8%) dei residui finali rispetto all'esercizio precedente.

Alla data del 31/12/2011 i residui passivi risultano diminuiti, rispetto al saldo iniziale, del 43,0% (€ 2.843.409.501), di cui il 68,5% (€ 1.947.590.035) per effetto di avvenuti pagamenti, il 18,5% (€ 526.493.341) per effetto delle economie registrate (sia sui residui formali che sui residui di stanziamento) ed il 13,0% (€ 369.326.126) per perenzione amministrativa.

La dinamica dello smaltimento dei residui pregressi, analizzata nelle sue diverse componenti⁴⁸, contestualmente raffrontata con quella degli esercizi 2008-2011, evidenzia aspetti caratterizzanti la gestione in conto residui.

⁴⁸ Per l'analisi sulle singole componenti si rimanda alle parti specificamente trattate.

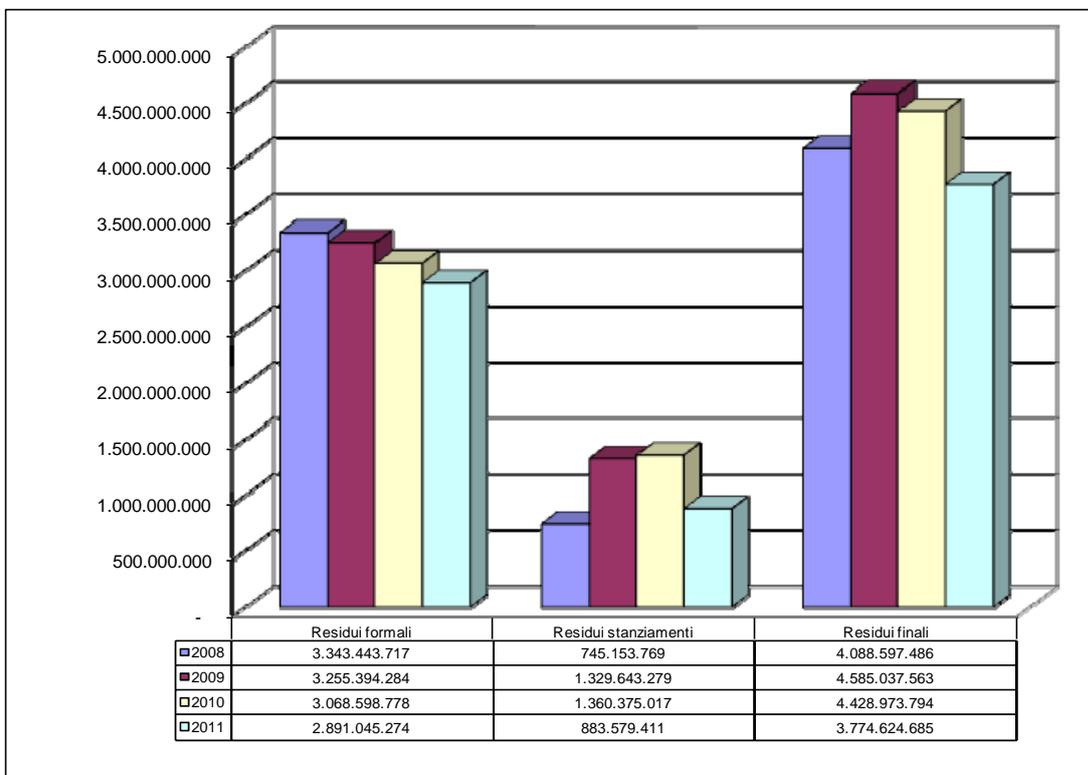
Tavola 115 – Smaltimento residui progressi – Esercizi 2008/2011



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 progressi nel quadriennio 2008 -2011 distintamente per tipologia di residuo (formale e di stanziamento).

Tavola 116 – Residui passivi progressi formali e di stanziamento



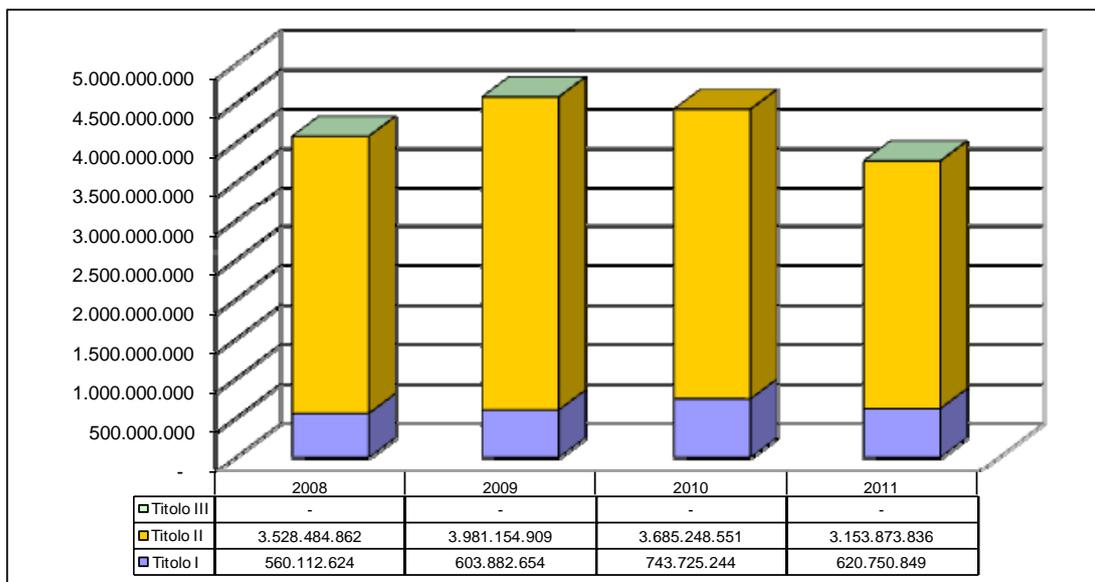
Il risultato dei residui finali è determinato da progressiva riduzione dei residui formali, che caratterizza l'intero arco temporale e da un andamento meno regolare per quanto riguarda i

residui di stanziamento che registrano un significativo decremento nel 2011 rispetto ai due esercizi precedenti.

I residui finali risultano formati per il 12,6% da spese finanziate da interventi comunitari, per il 76,9% da spese in conto per investimenti e per il 10,0% da spese correnti.

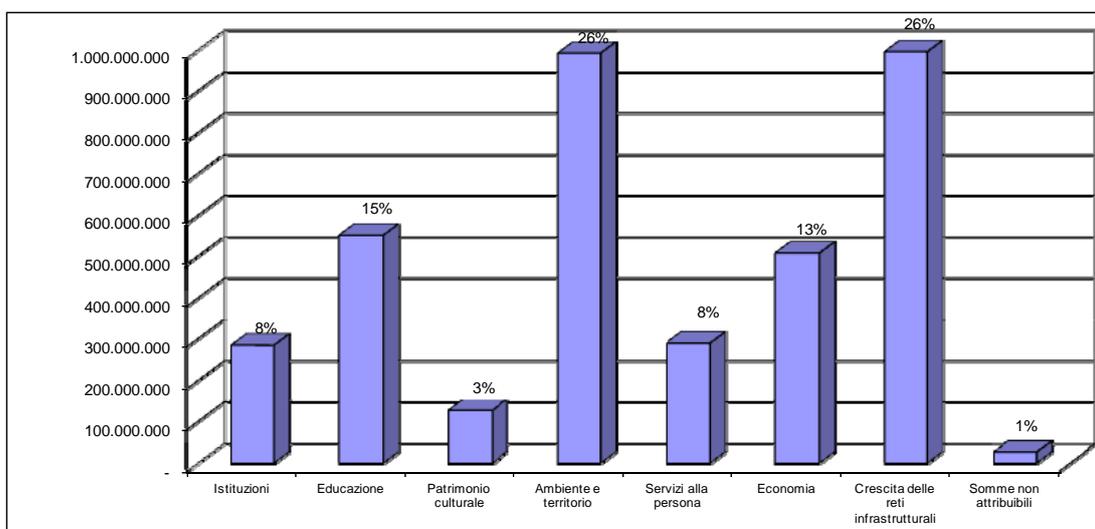
L'analisi per Titoli, riferito al periodo 2008-2011, ha evidenziato, in estrema sintesi, le seguenti risultanze.

Tavola 117 – Residui passivi progressi per Titoli



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

Tavola 118 – Residui passivi progressi per strategie - Esercizio 2011



Le strategie di spesa che hanno concorso maggiormente alla formazione dei residui pregressi, come si evince dalla tavola sopra riportata, sono: 04 – Ambiente e territorio; 07 – Crescita delle reti infrastrutturali.

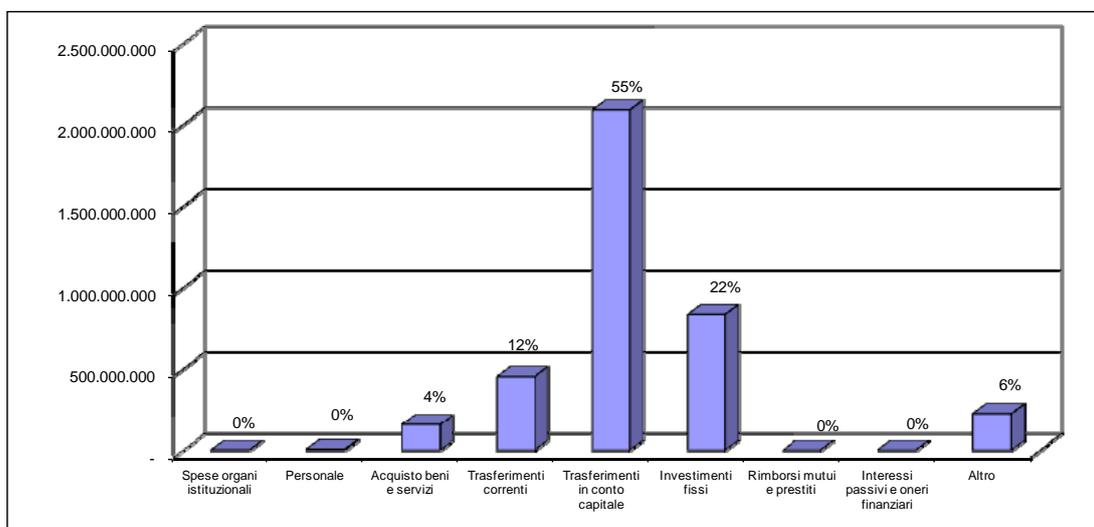
Attraverso la tavola seguente è possibile avere informazioni, in termini di impegnato complessivo, sui volumi di spesa registrati nell'esercizio 2011 nella gestione in conto residui, suddivisa per strategie e funzioni obiettivo, nonché, constatare la relativa incidenza sia con riferimento alla rispettiva strategia sia con riferimento al loro ammontare complessivo.

Tavola 119 – Impegnato complessivo in conto residui per strategie e funzioni obiettivo 2011

Strat.	Descrizione strategia	Funz.Ob.	Descrizione funzione obiettivo	Impegni complessivi	Percentuale su strategia	Percentuale sul totale
01	Istituzioni	01	Organizzazione Istituzionale	3.644.599	1%	0%
		02	Personale e funzionamento amministratraz.	22.661.497	4%	0%
		03	Attività istituzionali	271.851.588	51%	5%
		04	Attività di supporto	29.394.956	5%	1%
		05	Demanio e patrimonio	22.306.263	4%	0%
		06	Sistema delle autonomie locali	185.596.091	35%	3%
Totale strategia 01				535.454.994	100%	9%
02	Educazione	01	Politiche a favore dell'istruzione	352.106.301	46%	6%
		02	Politiche della formazione	119.587.051	16%	2%
		03	Politiche attive del lavoro	112.484.311	15%	2%
		04	Ricerca scientifica e innovazione tecn.	186.511.423	24%	3%
Totale strategia 02				770.689.086	100%	13%
03	Patrimonio culturale	01	Patrimonio culturale	140.994.332	94%	2%
		02	Interventi a favore della cultura	8.664.491	6%	0%
Totale strategia 03				149.658.824	100%	3%
04	Ambiente e territorio	01	Energie rinnovabili e risparmio energet.	310.142.991	23%	5%
		02	Risorse idriche	184.393.025	13%	3%
		03	Difesa del suolo e prevenzione di rischi	170.496.833	12%	3%
		04	Difesa delle coste	2.532.323	0%	0%
		05	Rifiuti	25.476.042	2%	0%
		06	Tutela e risanamento ambientale	171.254.857	13%	3%
		07	Strumenti di governo per sviluppo sost.	51.480.531	4%	1%
		08	Patrimonio ambientale e forestale	138.104.509	10%	2%
		09	Paesaggio e politiche di assetto territ.	6.258.099	0%	0%
		10	Città e sistemi urbani	307.262.872	22%	5%
		11	Aree e sistemi rurali	59.853	0%	0%
Totale strategia 04				1.367.461.935	100%	24%
05	Servizi alla persona	01	Tutela e difesa della salute umana	559.443.988	63%	10%
		02	Prevenzione della salute veterinaria	8.982.253	1%	0%
		03	Attività per l'inclusione sociale	261.545.471	30%	5%
		04	Interventi per lo sport e tempo libero	46.175.180	5%	1%
		05	Politiche per gli emigrati e immigrati	4.125.160	0%	0%
		06	Sicurezza e legalità	1.009.376	0%	0%
Totale strategia 05				881.281.427	100%	15%
06	Economia	01	Attrazione di investimenti	50.237.012	6%	1%
		02	Turismo sostenibile	111.843.478	13%	2%
		03	Industria, artigianato, commercio, servizi	299.748.773	35%	5%
		04	Filiere agro-alimentari	241.846.712	29%	4%
		05	Pesca e acquacoltura	22.168.515	3%	0%
		06	Politiche per l'occupazione per imprese	120.322.219	14%	2%
Totale strategia 06				846.166.709	100%	15%
07	Crescita delle reti infrastrutturali	01	Rete stradale	133.418.245	12%	2%
		02	Rete ferroviaria e sistemi intermodali	207.829.291	18%	4%
		03	Sistema aeroportuale	4.000.000	0%	0%
		04	Sistema portuale	52.794.574	5%	1%
		05	Mobilità nelle aree urbane	134.234.947	12%	2%
		06	Trasporto pubblico	142.383.945	12%	2%
		07	Reti idriche	292.024.793	26%	5%
		09	Reti ICT	29.602.917	3%	1%
		10	Opere diverse	147.775.174	13%	3%
		Totale strategia 07				1.144.063.886
08	Somme non attribuibili	01	Attività generali e di gestione finanz.	27.351.392	100%	0%
		02	Altre	86.467	0%	0%
Totale strategia 08				27.437.860	100%	0%
TOTALE				5.722.214.719	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 120 – Residui passivi pregressi per aggregati di spesa – Esercizio 2011

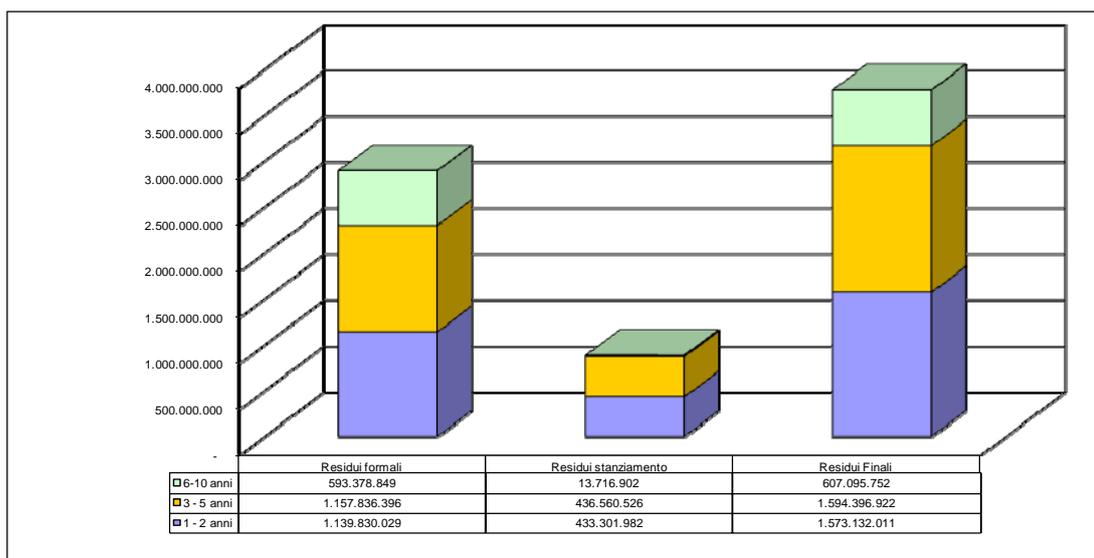


I residui pregressi evidenziano la netta prevalenza della componente “Trasferimenti in conto capitale”.

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 121 - Stratificazione residui passivi pregressi – Esercizio 2011



La parte più consistente dei residui finali, pari al 42,2%, riguarda la fascia temporale 3 - 5 anni, il 41,7% è rappresentato da residui passivi appartenenti all'arco temporale 1 - 2 anni

mentre il 16,1% è formato dai residui appartenenti alla fascia temporale più datata (6-10 anni).

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

Tavola 122 – Stratificazione residui passivi progressi per anno di formazione 2011

Anno di formazione	Residui iniziali	Impegni Formali	Pagamenti	Economie e perenzioni	Residui Finali	Cap.Smalt. Residui
1998	1.176	1.088	1.088	-	87	3%
1999	32.025	32.025	-	-	32.025	0%
2000	1.013.904	122.449	5.801	-	1.008.103	1%
2001	117.467.987	109.624.879	3.998.665	5.773.989	107.695.333	8%
2002	82.225.174	70.990.054	4.624.835	11.111.150	66.489.189	19%
2003	121.925.714	96.066.236	10.434.604	19.738.898	91.752.212	25%
2004	140.129.057	130.186.615	6.706.886	7.287.450	126.134.721	10%
2005	296.500.755	243.031.040	30.903.657	51.613.016	213.984.082	28%
2006	305.529.980	246.548.550	27.744.419	53.771.580	224.013.982	28%
2007	600.423.228	237.230.797	55.383.311	236.716.011	308.323.907	27%
2008	1.370.483.107	966.428.920	209.244.141	99.179.932	1.062.059.034	23%
2009	1.393.241.688	766.240.734	349.557.785	336.645.742	707.038.161	49%
2010	2.189.060.392	1.972.131.921	1.248.984.842	73.981.700	866.093.850	60%
Totale	6.618.034.186	4.838.635.309	1.947.590.035	895.819.467	3.774.624.685	43%

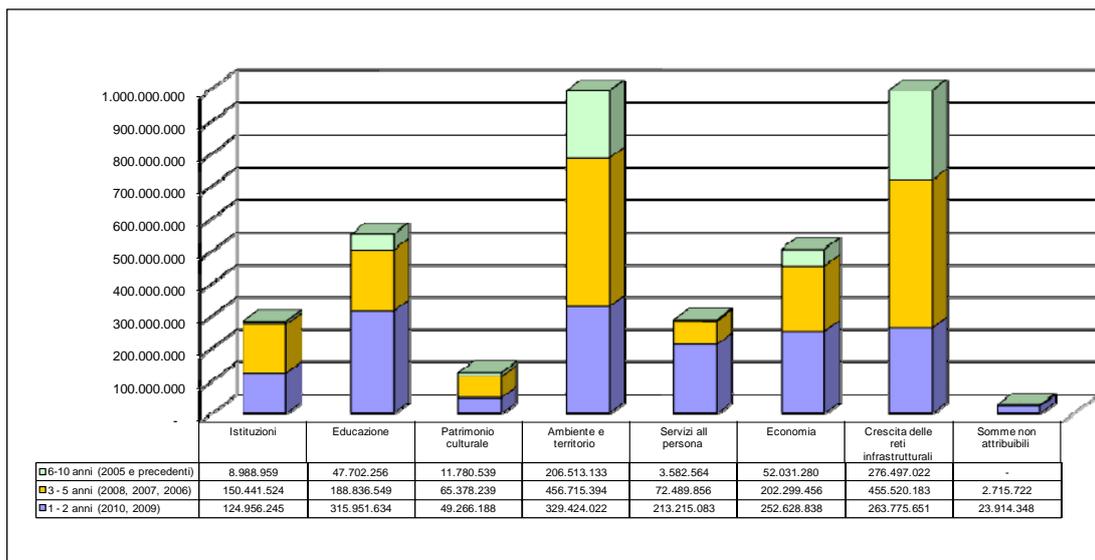
La tavola riveste particolare significatività in ordine all'attività di gestione dell'esercizio 2011 con riferimento alle diverse tipologie di movimentazioni registrate (pagamenti, economie e perenzioni) per ciascuna annualità di formazione dei residui. Dalla tabella è, inoltre, possibile rilevare la 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 progressi, il 12,6% circa è attribuibile a programmi di spesa comunitari per i quali la normativa contabile vigente prevede il mantenimento in bilancio⁴⁹ delle somme stanziato fino al termine ultimo di impegnabilità previsto per la realizzazione dei programmi medesimi (residui di stanziamento) o, se impegnate (residui formali), fino al termine ultimo di pagamento stabilito dall'Unione europea o dallo Stato.

La stratificazione dei residui passivi progressi 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.

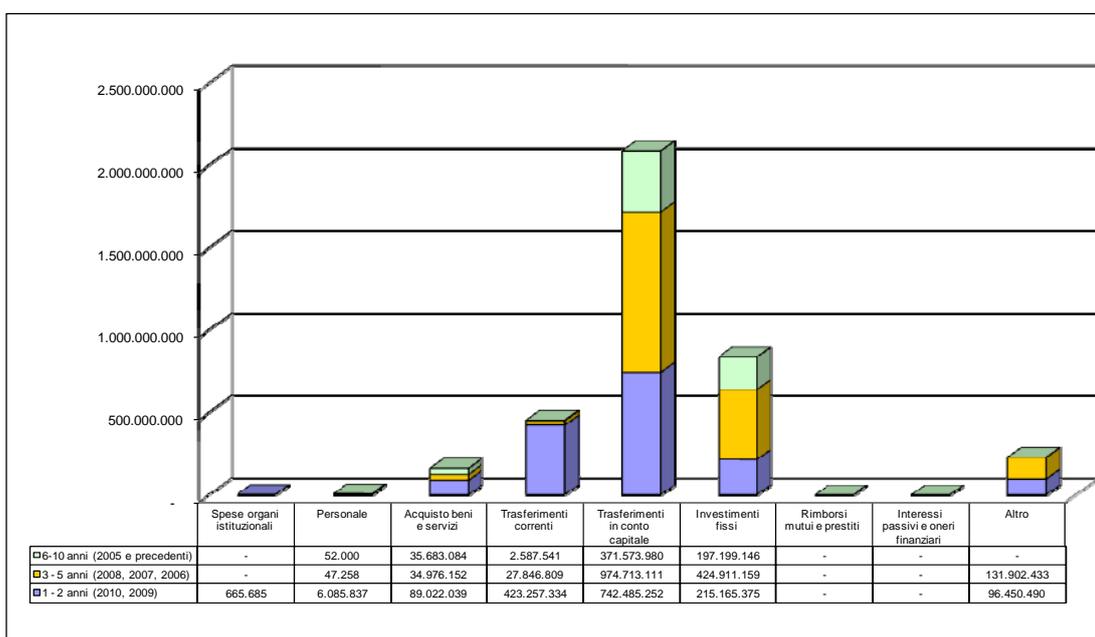
⁴⁹ L.R. 02 agosto 2006 n. 11, articolo 60, commi 10 e 11 e successive modifiche ed integrazioni.

Tavola 123 - Stratificazione residui pregressi per strategie di spesa e fasce temporali 2011



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 124 –Residui pregressi per aggregati di spesa e fasce temporali – Esercizio 2011



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 totali⁵⁰ 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

⁵⁰ 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 2008 – 2011 con riferimento ai singoli indicatori finanziari calcolati è riassunto nella tavola seguente.

Tavola 125 - Indicatori finanziari: serie storica

	2008	2009	2010	2011
Capacità di impegno in c/competenza	73,1%	79,7%	89,7%	87,0%
Capacità di pagamento totale	56,6%	57,6%	58,3%	58,9%
Capacità di pagamento in c/competenza	72,1%	72,5%	72,8%	71,5%
Capacità di pagamento in c/residui	37,4%	39,1%	37,4%	40,3%
Capacità di smaltimento dei residui	43,4%	37,4%	39,5%	43,0%
Propensione a generare residui	40,4%	36,2%	29,9%	31,4%

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 126 – Indicatori per strategie

N.	Descrizione Strategie	Capacità Impegno	Capacità. Pagam. c/Comp.	Capacità Pagam. c/Residui	Capacità Pagam. totale	Capacità Smalt. Residui	Propensione Generare Residui
01	Istituzioni	86,1%	66,3%	82,0%	69,7%	58,6%	38,0%
02	Educazione	63,7%	41,3%	36,7%	38,6%	36,6%	63,8%
03	Patrimonio culturale	74,5%	53,6%	29,4%	39,3%	27,8%	47,5%
04	Ambiente e territorio	81,7%	47,2%	31,2%	36,1%	32,4%	58,1%
05	Servizi alla persona	96,9%	84,3%	69,7%	81,6%	73,9%	16,4%
06	Economia	80,7%	46,4%	42,8%	44,2%	53,1%	57,3%
07	Crescita delle reti infrastrutturali	69,1%	50,4%	14,6%	27,2%	16,7%	51,3%
08	Somme non attribuibili	92,1%	99,9%	90,1%	99,8%	3,0%	1,3%
	Totale	87,0%	71,5%	40,3%	58,9%	43,0%	31,4%

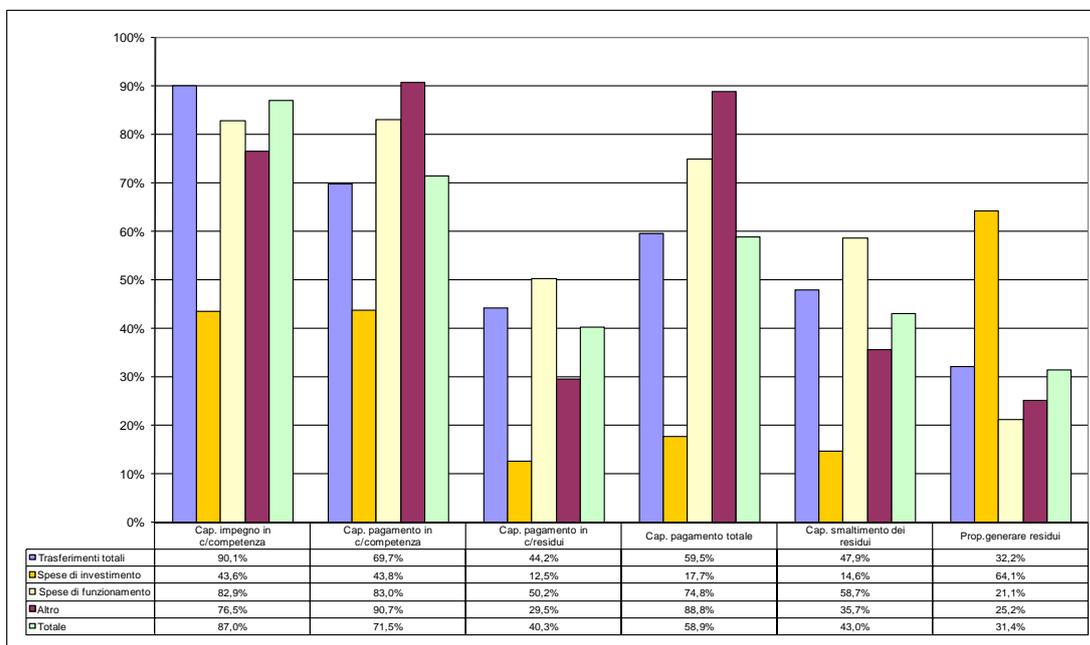
Dalla tabella è possibile notare per singolo indicatore quali sono le strategie che si collocano a livello superiore e/o inferiore rispetto al risultato dell'indicatore su base regionale.

Gli indicatori calcolati sulla strategia 05 – Servizi alla persona 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 spesa⁵¹ utilizzati nell'analisi condotta nelle pagine precedenti, sono stati opportunamente riclassificati⁵² in quattro macro-aggregati ritenuti più rappresentativi per tipologia e peso.

Tavola 127 - Indicatori per aggregati di spesa 2011



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.

⁵¹ Cfr tavola 49

⁵² 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 128 – Indicatori serie storica per Titoli

Capacità di impegno in c/competenza	2008	2009	2010	2011
Titolo I	87,3%	84,4%	93,6%	92,3%
Titolo II	38,1%	57,9%	65,8%	62,3%
Titolo III	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale	73,1%	79,7%	89,7%	87,0%
Capacità di pagamento totale	2007	2008	2009	2011
Titolo I	76,7%	77,1%	74,9%	76,0%
Titolo II	28,2%	26,7%	23,9%	23,0%
Titolo III	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale	56,6%	57,6%	58,3%	58,9%
Capacità di pagamento in c/competenza	2007	2008	2009	2011
Titolo I	79,4%	78,2%	76,5%	76,5%
Titolo II	28,2%	32,6%	35,8%	33,7%
Titolo III	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale	72,1%	72,5%	72,8%	71,5%
Capacità di pagamento in c/residui	2007	2008	2009	2011
Titolo I	65,9%	73,1%	69,1%	74,2%
Titolo II	28,2%	25,2%	21,1%	19,6%
Titolo III				
Totale	37,4%	39,1%	37,4%	40,3%
Capacità di smaltimento dei residui	2007	2008	2009	2011
Titolo I	68,0%	68,5%	66,1%	72,9%
Titolo II	35,5%	26,3%	28,1%	27,1%
Titolo III				
Totale	43,4%	37,4%	39,5%	43,0%
Propensione a generare residui	2007	2008	2009	2011
Titolo I	24,1%	27,0%	24,6%	25,0%
Titolo II	86,8%	78,9%	71,0%	71,7%
Titolo III	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Totale	40,4%	36,2%	29,9%	31,4%

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 129 - Gestione competenza per Assessorato

1 Pres.Giunta	Impegni complessivi	214.433.887	148.979.956	148.979.956	202.055.941
	Pagamenti	140.350.928	125.729.269	125.729.269	139.168.594
	Residui	74.082.959	23.250.688	23.250.688	62.887.347
2 AAGG e Personale	Impegni complessivi	259.110.510	269.565.640	269.565.640	263.259.340
	Pagamenti	215.483.778	232.728.547	232.728.547	216.797.578
	Residui	43.626.732	36.837.093	36.837.093	46.461.762
3 Progr. e Bilancio	Impegni complessivi	462.659.577	531.467.357	531.467.357	548.388.223
	Pagamenti	344.748.336	309.870.804	309.870.804	375.627.503
	Residui	117.911.241	221.596.553	221.596.553	172.760.721
4 EELL Fin. Urb	Impegni complessivi	789.224.524	792.716.977	792.716.977	778.026.996
	Pagamenti	528.738.125	537.198.491	537.198.491	437.457.921
	Residui	260.486.399	255.518.486	255.518.486	340.569.075
5 Ambiente	Impegni complessivi	371.085.433	308.908.383	308.908.383	370.614.037
	Pagamenti	206.140.755	145.785.183	145.785.183	182.845.136
	Residui	164.944.678	163.123.199	163.123.199	187.768.901
6 Agricoltura	Impegni complessivi	269.675.101	290.749.814	290.749.814	269.869.293
	Pagamenti	67.040.251	88.832.850	88.832.850	116.191.737
	Residui	202.634.850	201.916.964	201.916.964	153.677.556
7 Turismo	Impegni complessivi	147.762.951	88.499.712	88.499.712	81.014.536
	Pagamenti	21.723.074	25.993.709	25.993.709	27.236.512
	Residui	126.039.877	62.506.003	62.506.003	53.778.024
8 Lavori Pubblici	Impegni complessivi	415.395.320	283.846.700	283.846.700	410.265.090
	Pagamenti	94.533.454	87.141.095	87.141.095	102.327.911
	Residui	320.861.867	196.705.605	196.705.605	307.937.180
9 Industria	Impegni complessivi	250.240.759	107.330.614	107.330.614	91.322.089
	Pagamenti	70.693.875	66.250.660	66.250.660	56.534.595
	Residui	179.546.884	41.079.954	41.079.954	34.787.494
10 Lavoro	Impegni complessivi	358.852.645	241.098.804	241.098.804	278.560.442
	Pagamenti	131.248.261	120.398.670	120.398.670	117.554.028
	Residui	227.604.384	120.700.133	120.700.133	161.006.414
11 Pubblica Istruzione	Impegni complessivi	411.947.800	265.893.053	265.893.053	285.895.856
	Pagamenti	74.590.766	96.925.771	96.925.771	90.747.394
	Residui	337.357.035	168.967.283	168.967.283	195.148.462
12 Sanità	Impegni complessivi	3.368.774.328	3.667.181.144	3.667.181.144	3.559.906.442
	Pagamenti	2.767.308.313	3.095.179.517	3.095.179.517	3.037.016.490
	Residui	601.466.015	572.001.627	572.001.627	522.889.951
13 Trasporti	Impegni complessivi	251.042.098	329.540.827	329.540.827	300.479.410
	Pagamenti	168.792.568	204.581.920	204.581.920	203.181.011
	Residui	82.249.531	124.958.907	124.958.907	97.298.399

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

Tavola 130 – Impegni complessivi in c/competenza per Assessorati e strategie

Strategie	Istituzioni	Educazione	Patrimonio culturale	Ambiente e territorio	Servizi alla persona	Economia	Crescita delle reti infrastrutturali	Somme non attribuibili
Ass	01	02	03	04	05	06	07	08
01	124.517.964	15.550.000	11.118	58.608.636	1.200.644	685.388	68.115	1.414.076
02	254.838.976	2.149.438	-	35.595	1.517.917	236.000	4.408.198	73.216
03	94.518.947	60.259.574	-	1.476.983	100.000	44.766.416	1.500.000	345.766.303
04	679.366.576	46.899.517	3.716	51.334.279	136.308		-	286.600
05	4.091.908	15.000.000	-	342.698.705	8.823.000		-	424
06	7.705.359	2.149.382	-	36.511.342	1.988.745	221.504.475	-	9.989
07	2.456.770	250.000	-	1.133.464	-	77.123.989	-	50.314
08	2.683.331	5.000.000	2.952.086	76.948.548	56.669.293		265.966.865	44.968
09	1.075.532	1.053.000	-	3.080.157	84.423	85.968.300	-	60.676
10	2.906.213	120.418.839	-	34.777.961	10.193.740	110.262.690	-	1.000
11	1.614.125	183.687.169	52.382.896	-	48.211.666		-	-
12	691.178	19.717.388	-	300.000	3.538.434.222		200.000	563.653
13	1.231.322	-	-	-	350.000		298.692.534	205.553
	1.177.698.202	472.134.307	55.349.816	606.905.669	3.667.709.959	540.547.258	570.835.711	348.476.773

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 2008-2011.

Tavola 131 – Residui totali per Assessorato

	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010	Anno 2011
1. Presidenza della Giunta	55.287.774	290.757.908	231.328.013	249.101.033
2. Ass. del Personale e Affari generali	113.521.055	114.499.290	112.980.507	104.957.092
3. Ass. della Programmazione	551.119.981	455.304.163	551.892.569	589.576.807
4. Ass. degli Enti Locali	697.797.435	538.193.615	494.050.059	541.207.318
5. Ass. dell'Ambiente	715.556.774	504.812.265	484.203.782	420.642.141
6. Ass. dell'Agricoltura e Riforma Agropastorale	267.767.191	328.672.009	339.225.865	307.067.360
7. Ass. del Turismo, Artigianato e Commercio	407.738.629	372.797.769	355.263.221	253.978.872
8. Ass. dei Lavori Pubblici	1.617.076.615	1.646.507.737	1.266.736.436	1.258.816.834
9. Ass. dell'Industria	502.934.496	440.392.261	373.318.607	253.447.414
10. Ass. del Lavoro, Formazione	412.369.880	475.705.074	428.516.199	368.122.209
11. Ass. della Pubblica Istruzione	726.989.135	806.733.599	644.616.596	617.193.970
12. Ass. della Sanità	903.758.181	981.603.566	930.729.215	761.763.568
13. Ass. dei Trasporti	347.254.279	367.870.758	405.275.220	385.721.353
Totale	7.319.171.425	7.323.850.013	6.618.136.289	6.111.595.972

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 20,6% per il 2011).

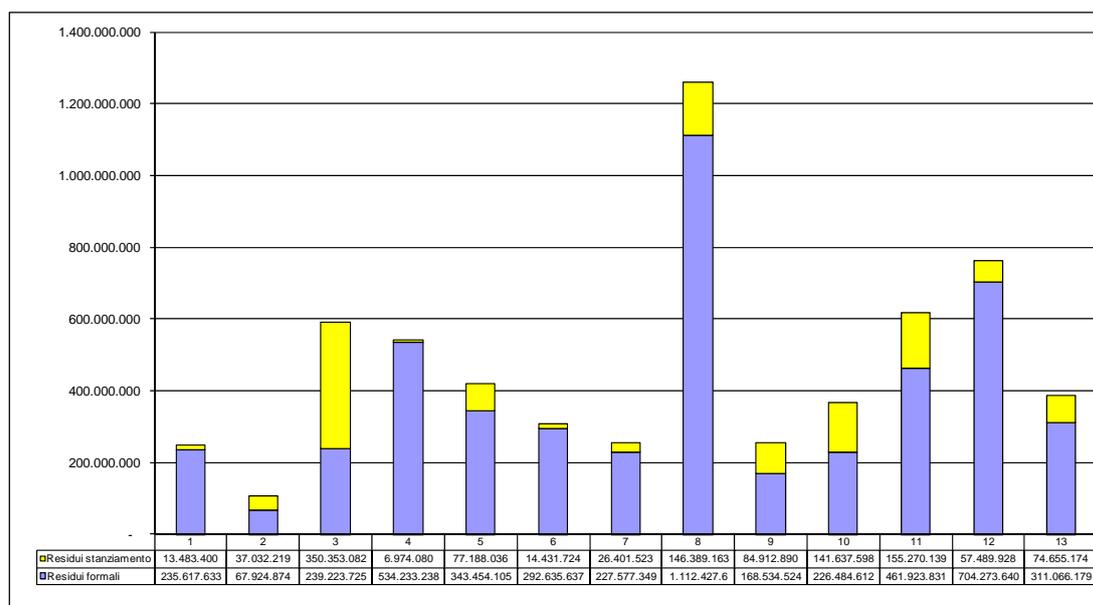
Nella tavola successiva si riporta, in termini di impegnato complessivo, l'ammontare della spesa gestita in conto residui da ciascun Assessorato per singola strategia di spesa.

Tavola 132 - Impegni complessivi in conto residui per Assessorati e Strategie

Ass.	01	02	03	04	05	06	07	08
01	35.082.943	10.555.099	10.350	211.486.228	483.717	-	-	669.963
02	19.569.880	22.161.300	-	-	4.147.514	7.677.880	29.602.917	8.891
03	256.800.507	89.517.006	4.150.000	1.949.173	3.647.653	140.631.408	-	26.712.247
04	194.268.609	26.369.557	97.918	264.584.419	-	32.622	-	15.160
05	13.238.650	7.859.150	-	382.998.457	9.407.669	-	-	-
06	1.161.365	4.082.507	-	31.376.821	450.000	259.519.915	325.496	-
07	3.782.354	2.144.906	-	700.521	-	251.814.459	-	-
08	2.296.875	15.000.000	5.543.845	265.752.401	68.688.299	12.709.278	756.658.387	24.343
09	175.757	1.025.000	-	198.470.123	160.848	56.313.468	-	-
10	6.935.846	194.826.148	-	9.253.793	11.102.171	117.467.678	-	5.072
11	284.701	376.706.889	139.856.710	-	47.027.691	-	-	-
12	1.364.220	20.441.522	-	890.000	736.165.866	-	-	2.184
13	493.286	-	-	-	-	-	357.477.086	-
	535.454.994	770.689.086	149.658.824	1.367.461.935	881.281.427	846.166.709	1.144.063.886	27.437.860

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

Tavola 133 - Composizione residui totali per Assessorato e per tipologia - Esercizio 2011

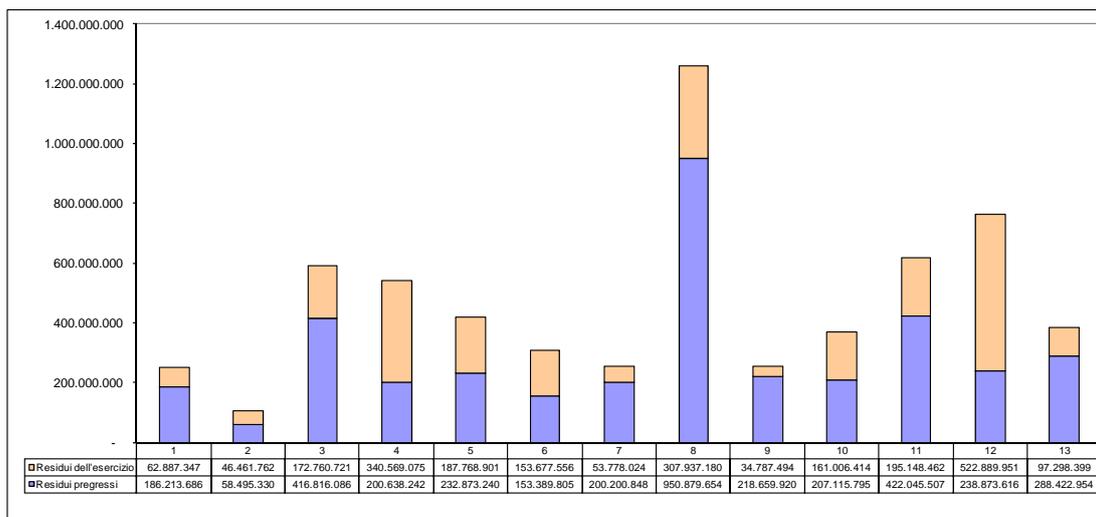


I residui formali costituiscono il 80,6% del totale dei residui passivi di cui il 22,6% in capo all'Assessorato dei Lavori Pubblici, il 14,3% all'Assessorato della Sanità, il 10,8% all'Assessorato Enti Locali ed il 9,4% all'Assessorato Pubblica Istruzione.

I residui di stanziamento costituiscono il 19,4% del totale dei residui passivi, la cui più elevata incidenza risulta in capo all'Assessorato Programmazione (29,5%), alla Pubblica Istruzione (13,1%) e al Lavoro (11,9%).

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

Tavola 134 - Composizione residui totali per Assessorato



Residui passivi dell'esercizio

I residui dell'esercizio, ovvero quelli generati dalla gestione in conto competenza, costituiscono il 38,2% del totale dei residui passivi, di cui il 22,% in capo all'Assessorato Sanità, il 14,6% all'Assessorato Enti Locali ed il 13,2% all'Assessorato Lavori Pubblici.

Residui passivi pregressi

I residui pregressi rappresentano il 61,8% del totale dei residui passivi, di cui il 25,2% ascrivibili all'Assessorato Lavori Pubblici, il 11,2% all'Assessorato Pubblica Istruzione e il 11,0% all'Assessorato Programmazione..

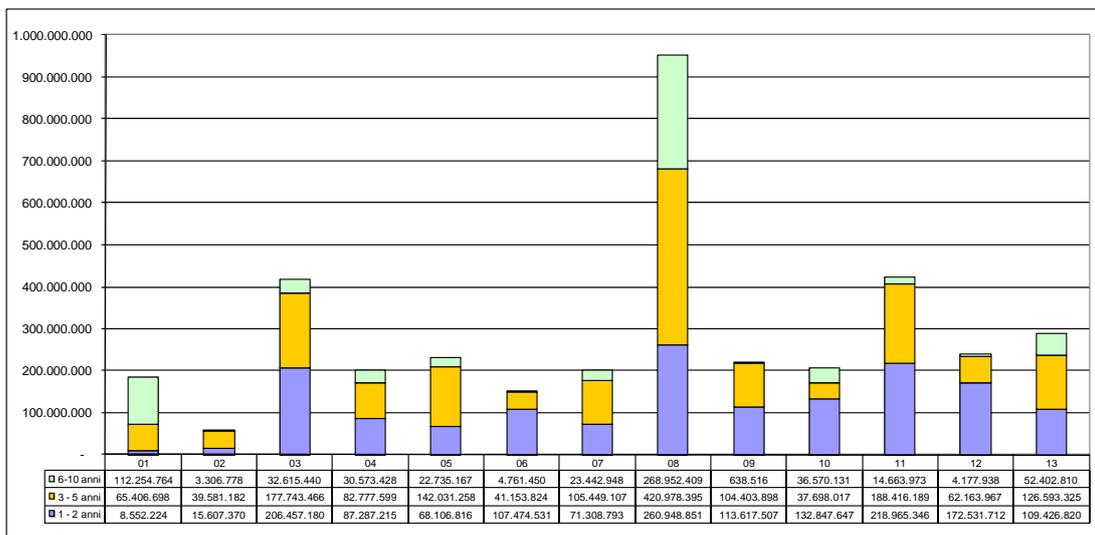
Nella tavola successiva sono rappresentati i residui iniziali, finali e quelli smaltiti formati in anni precedenti.

Tavola 135 – Residui pregressi per Assessorato

		2008	2009	2010	2011
1 Pres.Giunta	Impegni complessivi	44.714.326	248.168.871	259.214.952	258.288.300
	Pagamenti	19.803.238	31.493.922	51.137.627	72.074.614
	Residui	24.911.088	216.674.949	208.077.325	186.213.686
2 AAGG e Personale	Impegni complessivi	74.716.707	104.070.876	99.203.518	83.168.382
	Pagamenti	28.384.245	33.198.318	23.060.104	24.673.052
	Residui	46.332.462	70.872.558	76.143.414	58.495.330
3 Progr. e Bilancio	Impegni complessivi	377.197.152	572.525.239	382.169.188	523.407.994
	Pagamenti	41.728.485	235.132.318	51.873.172	106.591.908
	Residui	335.468.667	337.392.922	330.296.015	416.816.086
4 EELL Fin. Urb	Impegni complessivi	634.231.852	605.773.771	490.799.544	485.368.286
	Pagamenti	210.964.744	328.066.555	252.267.971	284.730.043
	Residui	423.267.108	277.707.216	238.531.573	200.638.242
5 Ambiente	Impegni complessivi	545.995.759	478.083.144	464.857.156	413.503.926
	Pagamenti	138.142.951	138.215.556	143.776.573	180.630.686
	Residui	407.852.808	339.867.588	321.080.583	232.873.240
6 Agricoltura	Impegni complessivi	546.514.077	229.673.525	298.954.255	296.916.104
	Pagamenti	381.269.571	103.636.366	161.645.354	143.526.299
	Residui	165.244.506	126.037.159	137.308.901	153.389.805
7 Turismo	Impegni complessivi	332.659.449	343.262.918	350.800.824	258.442.240
	Pagamenti	98.209.494	96.505.025	58.043.606	58.241.392
	Residui	234.449.955	246.757.892	292.757.218	200.200.848
8 Lavori Pubblici	Impegni complessivi	1.367.548.066	1.493.608.803	1.303.453.200	1.126.673.429
	Pagamenti	177.616.749	167.962.933	233.422.368	175.793.774
	Residui	1.189.931.317	1.325.645.870	1.070.030.831	950.879.654
9 Industria	Impegni complessivi	402.801.974	328.802.098	367.102.059	256.145.195
	Pagamenti	52.118.173	67.956.721	34.863.406	37.485.275
	Residui	350.683.801	260.845.377	332.238.653	218.659.920
10 Lavoro	Impegni complessivi	400.734.295	380.081.020	439.693.958	339.590.708
	Pagamenti	158.433.107	131.980.330	131.877.893	132.474.913
	Residui	242.301.188	248.100.690	307.816.065	207.115.795
11 Pubblica Istruzione	Impegni complessivi	485.606.093	691.595.681	688.477.280	563.875.991
	Pagamenti	205.385.545	222.219.116	212.827.967	141.830.484
	Residui	280.220.547	469.376.564	475.649.313	422.045.507
12 Sanità	Impegni complessivi	678.141.560	880.549.732	770.521.417	758.863.792
	Pagamenti	452.989.015	500.412.181	411.793.829	519.990.175
	Residui	225.152.545	380.137.551	358.727.588	238.873.616
13 Trasporti	Impegni complessivi	195.371.235	318.896.178	348.644.036	357.970.372
	Pagamenti	32.589.743	33.274.951	68.327.723	69.547.418
	Residui	162.781.492	285.621.228	280.316.313	288.422.954

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

Tavola 136 – 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 2007-2011, 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 137 - Disavanzo complessivo finanziario (caso 1)

Voci	2007	Variaz.	2008	Variaz.	2009	Variaz.	2010	Variaz.	2011
1 Fondo Cassa	44.028.934	-96%	1.590.202	63330%	1.008.670.897	-25%	760.201.480	-85%	112.996.932
2 Residui attivi	4.824.025.296	11%	5.362.769.777	-14%	4.637.204.495	0%	4.645.155.451	6%	4.907.068.341
3 Residui passivi	-7.227.708.631	2%	-7.383.275.765	6%	-7.830.973.685	-14%	-6.749.762.311	-8%	-6.182.595.212
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	-2.359.654.401	-14%	-2.018.915.786	8%	-2.185.098.293	-38%	-1.344.405.379	-14%	-1.162.529.938

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).

Tuttavia analizzando l'evoluzione del disavanzo finanziario ufficiale si osserva come, nell'arco temporale 2007-2011, il suo andamento decrescente, passato da – 2.359.654.401 di euro del 2007 a – 1.162.529.938 del 2011, ha registrato una variazione percentuale del 50,7%.

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 138 - Disavanzo complessivo finanziario rettificato (caso 2)

Voci	2007	Variaz.	2008	Variaz.	2009	Variaz.	2010	Variaz.	2011
1 Fondo Cassa	44.028.934	-96%	1.590.202	63330%	1.008.670.897	-25%	760.201.480	-85%	112.996.932
2 Residui attivi	4.824.025.296	11%	5.362.769.777	-14%	4.637.204.495	0%	4.645.155.451	6%	4.907.068.341
3 Residui passivi	-7.227.708.631	2%	-7.383.275.765	6%	-7.830.973.685	-14%	-6.749.762.311	-8%	-6.182.595.212
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	-2.359.654.401	-14%	-2.018.915.786	8%	-2.185.098.293	-38%	-1.344.405.379	-14%	-1.162.529.938
5 Crediti patrimoniali	320.641.802	-29%	228.093.470	-2%	223.697.404	-7%	208.049.049	0%	208.116.617
6 Debiti patrimoniali	-6.229.259	-73%	-1.680.755	-100%	-	-	81.398.543	-	252.680
7 Mutui passivi	-2.686.700.126	-6%	-2.514.454.578	-7%	-2.338.057.598	-8%	-2.152.184.582	-8%	-1.969.804.117
8 Residui perenti	-1.783.101.583	17%	-2.091.118.220	9%	-2.278.470.340	13%	-2.576.855.733	4%	-2.669.378.480
9 Disavanzo compl. rettificato 9 = 4 + 5 + 6 + 7 + 8	-6.515.043.567	-1,8%	-6.398.075.870	2,8%	-6.577.928.827	-9,6%	-5.946.795.188	-5,9%	-5.593.848.597

Analizzando l'andamento del disavanzo complessivo rettificato, si osserva come il valore in termini assoluti passi da € 6.515.043.567 del 2007 ad € 5.593.848.597 del 2011, registrando così una diminuzione pari al 14,1%; rispetto all'esercizio precedente, invece, il 2010 ha visto una diminuzione pari al 5,9%. Sebbene con una variazione percentuale molto più ridotta rispetto al trend del disavanzo complessivo calcolato nel Caso 1, anche l'andamento del disavanzo rettificato presenta quindi 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 2007 attestato nel 2011 a – 1.969.804.117 euro, mentre il peso percentuale dei mutui passivi sul totale del disavanzo finanziario passa dal 41,2% del 2007 al 35,2% del 2011.

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 139 - Riassegnazioni presunte

Voce	2007	2008	2009	2010	2011
Fondo perenzioni	1.783.101.583	2.091.118.220	2.278.470.340	2.576.855.733	2.669.378.480
% Riassegnazione annua media	6,58%	6,58%	6,58%	6,58%	6,58%
Riassegnazione annua media	117.328.084	137.595.579	149.923.348	169.557.107	175.645.104
Numero anni riassegnazione	6	6	6	6	6
Riassegnazione totale	703.968.505	825.573.473	899.540.090	1.017.342.644	1.053.870.624

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).

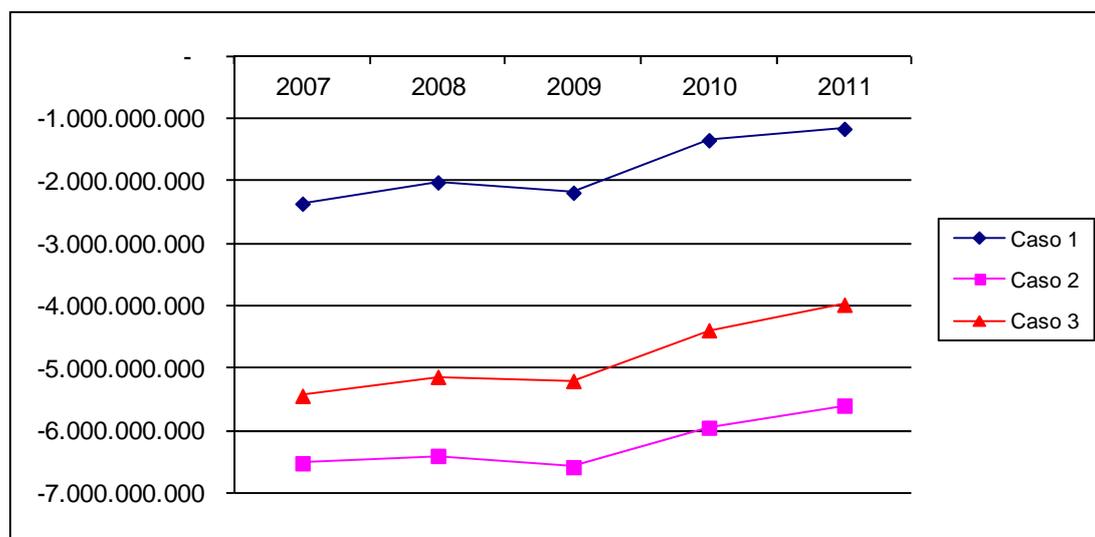
Tavola 140 - Disavanzo complessivo rettificato comprensivo delle sole riassegnazioni presunte (caso 3)

Voci	2007	Variaz.	2008	Variaz.	2009	Variaz.	2010	Variaz.	2011
1 Fondo Cassa	44.028.934	-96%	1.590.202	63330%	1.008.670.897	-25%	760.201.480	-85%	112.996.932
2 Residui attivi	4.824.025.296	11%	5.362.769.777	-14%	4.637.204.495	0%	4.645.155.451	6%	4.907.068.341
3 Residui passivi	-7.227.708.631	2%	-7.383.275.765	6%	-7.830.973.685	-14%	-6.749.762.311	-8%	-6.182.595.212
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	-2.359.654.401	-14%	-2.018.915.786	8%	-2.185.098.293	-38%	-1.344.405.379	-14%	-1.162.529.938
5 Crediti patrimoniali	320.641.802	-29%	228.093.470	-2%	223.697.404	-7%	208.049.049	0%	208.116.617
6 Debiti patrimoniali	-6.229.259	-73%	-1.680.755	-100%			-81.398.543		-252.680
7 Mutui passivi	-2.686.700.126	-6%	-2.514.454.578	-7%	-2.338.057.598	-8%	-2.152.184.582	-8%	-1.969.804.117
8 Residui perenti da riassegnare	-703.968.505	17%	-825.573.473	9%	-899.540.090	13%	-1.017.342.644	4%	-1.053.870.624
9 Disavanzo compl. rettificato 9 = 4 + 5 + 6 + 7 + 8	-5.435.910.489	-5,6%	-5.132.531.123	1,3%	-5.198.998.578	-15,6%	-4.387.282.099	-9,3%	-3.978.340.742

Dall'esame dell'andamento del disavanzo finanziario complessivo così rettificato, il 2011 registra un decremento del valore assoluto della grandezza oggetto di analisi: si passa da € 5.435.910.489 del 2007 ad € 3.978.340.742 del 2011, con una diminuzione dello stesso pari al 20,6%; rispetto all'esercizio precedente, invece, il 2010 vede una diminuzione del disavanzo pari al 15,6%.

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

Tavola 141 - Disavanzo



2.3 LA CONTABILITÀ DIREZIONALE

La rilevazione, la verifica e il monitoraggio dei costi e dei risultati dell'azione amministrativa regionale, in armonia con l'evoluzione della normativa nazionale, sono diventati parte integrante della programmazione finanziaria, economica e dell'allocazione delle risorse.

La contabilità economica adotta il principio cardine della competenza economica. A tale scopo, i costi sostenuti nello svolgimento dei processi finalizzati alla produzione di servizi sono misurati secondo una logica di competenza che, a differenza della logica finanziaria, non utilizza la spesa, quale esborso finanziario per l'acquisizione dei fattori produttivi, ma il costo, ossia la quantità di fattori produttivi in termini di beni e servizi effettivamente utilizzati nei processi produttivi e amministrativi.

Il *budget* economico è un documento contabile che traduce, in termini numerari ed economici, il programma aziendale annuale e definisce, da un punto di vista economico e finanziario, le risorse a disposizione per conseguire i compiti istituzionali e gli obiettivi strategici dell'Amministrazione regionale. Il *budget* economico è un conto economico preventivo articolato per centro di responsabilità ed organizzato per periodi infrannuali. La periodica formulazione e redazione di tale documento non ha carattere autorizzatorio, bensì permette la previsione degli elementi di costo di ciascuna struttura organizzativa secondo la rispettiva natura e la sistematica valutazione dei risultati effettivi rispetto agli obiettivi di breve termine. La formulazione del *budget* economico-analitico rientra nell'ambito della programmazione economico-finanziaria, che si caratterizza sia per la quantificazione delle risorse umane e strumentali da utilizzare per il raggiungimento degli obiettivi gestionali operativi, sia per la quantificazione delle risorse finanziarie da dispiegare a copertura dei medesimi costi.

Inoltre, consente di monitorare in itinere il consumo di risorse impiegate, verificando ed analizzando gli scostamenti tra preventivo e consuntivo e il raggiungimento degli obiettivi economici programmati.

La contabilità economica viene definita di tipo analitico nel momento in cui il valore delle risorse impiegate (costo) è correlato sia alla partizione amministrativa che produce il servizio che alla destinazione, cioè alla finalità ultima per cui le risorse sono acquisite ed impiegate. Le caratteristiche fondanti della contabilità analitica per centri di costo sono sinteticamente individuabili nella seguente serie di elementi: i servizi erogati all'utente; i processi produttivi per centro di costo; l'imputazione dei costi per natura e per destinazione. Tale combinazione di criteri, comunque, è pienamente coerente con il criterio della classificazione per natura delle risorse impiegate. Invero, la contabilità economica delle pubbliche amministrazioni rileva i costi per natura, per responsabilità e per finalità. La rilevazione dei costi e dei ricavi viene effettuata con riferimento alla destinazione, o meglio vengono attribuiti ai centri di

costo e di ricavo che hanno generato i componenti negativi e positivi riconducibili al Conto Economico. La contabilità analitica si prefigge il fine di garantire il rispetto dell'equilibrio gestionale espresso in termini economici, patrimoniali e finanziari e rappresenta il superamento dell'oramai soppresso criterio della spesa incrementale. Tali sistemi di rilevazione dei dati contabili offrono uno strumento di supporto per verificare, in via preventiva e consuntiva, i paradigmi di efficienza, efficacia ed economicità delle singole partizioni amministrative e, nel contempo, forniscono elementi concreti per una formulazione maggiormente mirata dei successivi bilanci di previsione.

Il *budget* economico e la contabilità economico-analitica mirano a generare informazioni maggiormente espressive delle finalità perseguite e della correlazione esistente tra le risorse stanziare e gli *output* da raggiungere. Il *budget* deve accompagnare e facilitare la sistematica lettura ed intelligibilità del Bilancio di Previsione di tipo finanziario. In tal modo, la Regione mette a disposizione dei dirigenti uno strumento di supporto nelle decisioni riguardanti l'allocazione delle limitate risorse.

Gli strumenti messi a disposizione dalla contabilità economica e dalla contabilità analitica in termini di rilevazione, verifica e controllo sono pienamente coerenti con le finalità che deve perseguire il Controllo Interno di Gestione, il quale redige, con cadenza periodica, analisi conoscitive da destinare agli organi politici e direzionali.

Concludendo, la contabilità direzionale mette a disposizione dei centri decisionali parametri di efficienza e produttività che permettono di formulare giudizi sul grado di economicità delle aree di attività e dei processi oggetto di studio. In tal guisa, in un contesto caratterizzato da risorse scarse, è possibile rimodulare e riequilibrare l'utilizzo dei fattori produttivi al fine di favorirne un migliore utilizzo. Ciò si traduce in un maggior livello di responsabilizzazione dei centri decisionali durante il processo di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

La valenza informativa della contabilità analitica trova sintesi in una metodologia di attribuzione dei costi che prevede sia l'imputazione dei costi diretti, univocamente riferibili ai centri di costo considerati, e dei costi indiretti, i quali vengono imputati in funzione dei criteri di ripartizione prescelti, tra cui, nel caso specifico, rientrano quello del numero dei dipendenti e quello dei mq del centro di costo di volta in volta considerato. Tali criteri discendono dalla logica adottata secondo cui, nel sistema di contabilità economica, i centri di costo rappresentano il livello minimo di imputazione e trasmissione dei dati economici.

La contabilità economica dell'amministrazione regionale dell'esercizio 2011 riveste carattere di sperimentaltà e viene tenuta con l'intento di affinare e perfezionare i meccanismi contabili, le analisi e gli automatismi che verranno meglio svolti nel momento in cui essa entrerà a regime.

2.3.1 Il *budget* economico

L'Amministrazione regionale, coerentemente alle nuove esigenze dell'azione amministrativa, ormai sempre più orientata verso l'efficienza nel percorso obiettivi, risorse e risultati, ha disciplinato la materia contabile, prevedendo l'adozione di un sistema di controllo budgetario basato sulle contabilità economico-patrimoniale ed economico-analitica per centri di costo, integrate con la contabilità finanziaria.

In sintonia con i processi di riforma della pubblica amministrazione in atto a livello nazionale, che rafforzano il ruolo della contabilità economica, l'Amministrazione regionale si pone, attualmente, in posizione di vantaggio per aver avviato, già da tempo, il processo di riforma del sistema contabile regionale, che risulta essere allineato con i principi di cui alla legge 196 del 31 dicembre 2009¹ (Legge di contabilità e finanza pubblica) ed al decreto legislativo n. 150/2009 (Riforma Brunetta).

La rilevazione, la verifica e il monitoraggio dei costi e dei risultati dell'azione amministrativa regionale, in armonia con l'evoluzione della normativa nazionale, sono diventati parte integrante della programmazione finanziaria, economica e della allocazione delle risorse. Il sistema di contabilità economica rinviene il proprio riferimento primario nella normativa nazionale attualmente in vigore, che prevede la comparazione tra obiettivi strategici impartiti dall'Organo Politico e i risultati amministrativi conseguiti e gli indirizzi. A tale scopo, obiettivi e risultati sono misurati secondo una logica di competenza economica che, a differenza della contabilità finanziaria, non utilizza la spesa, in termini di manifestazione numeraria negativa per l'acquisizione dei fattori produttivi, ma il costo, espresso in termini di beni e servizi effettivamente utilizzati nell'esercizio considerato.

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. L'attività sperimentale in corso è, quindi, diretta a perfezionare il ruolo strumentale del *budget*² e della contabilità economico-analitica, in un'ottica di supporto dell'attività direzionale.

Metodologia della sperimentazione

Le strutture amministrative dell'Amministrazione regionale sono state pienamente coinvolte nel processo di formazione del *budget*, così come nel processo di verifica dei risultati a consuntivo, consentendo di porre le basi per il compimento di passi importanti verso

¹ La Legge n. 196 del 31 dicembre 2009 disciplina la normativa in materia di contabilità e finanza pubblica.

² "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.

un'efficace azione di autocontrollo, nonché di svolgere ulteriori affinamenti per il superamento delle difficoltà di natura tecnico-operativa.

Come è noto, con legge regionale n. 14 del 10 agosto 2010 la decorrenza dell'avvio a regime del *budget* economico è stata prorogata, (art. 69 comma 1, lettera c. L.R. 11/2006), confermando, anche per l'anno 2011, l'applicazione in via sperimentale delle disposizioni in materia.

Nel contempo, la materia è stata ulteriormente disciplinata in termini di responsabilità e di attività da svolgere, con la deliberazione della Giunta regionale n° 35/8 del 28 ottobre 2010, che affida le competenze all'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

Nel *budget* economico 2011 vengono evidenziati i costi di gestione e di funzionamento che l'Amministrazione regionale prevede di sostenere nell'anno, in termini di risorse umane, strumentali e finanziarie, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In particolare, a preventivo, sono stati quantificati i costi di funzionamento dell'Amministrazione regionale ripartiti per costi di personale, organi istituzionali, materie e beni di consumo, prestazioni di servizi, godimento di beni di terzi, oneri diversi di gestione e irap.

Nel *budget* economico non sono stati considerati i cosiddetti "costi dislocati", in quanto generati da trasferimenti di risorse finanziarie ad organismi pubblici e/o privati presso i quali si ha l'effettiva manifestazione del costo, gli investimenti (Titolo II) e le partite di giro (Titolo IV).

Il *budget* economico dell'esercizio 2011 è stato adottato dalla Giunta Regionale con delibera n° 25/34 del 19 maggio 2011.

La metodologia di formazione ha previsto l'acquisizione dei valori da ciascuna Direzione Generale secondo metodologie e modulistica comuni. Ciò è avvenuto previa predisposizione ed invio di apposite schede per la rilevazione analitica delle previsioni economiche relativamente ai costi del personale, agli acquisti di beni e di servizi per l'anno 2011. Le previsioni economiche annuali sono state formulate dai singoli centri di costo (Servizi e altre partizioni organizzative), compatibilmente con gli stanziamenti autorizzati in bilancio in conto competenza e in conto residui. I valori preventivi dei centri di costo fanno riferimento alle liquidazioni previste per l'anno 2011 (generate sia dalla gestione in conto competenza, sia in conto residui), nella misura in cui essi esprimono il consumo previsto di fattori produttivi nel periodo.

Per la determinazione dei costi preventivi relativi al personale dipendente è stata seguita la medesima procedura utilizzata per il *budget* 2010 (definita con deliberazione della Giunta regionale n. 50/22 del 10.11.2009), che si articola nelle seguenti fasi:

1) Comunicazione all'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, da parte della Direzione generale del Personale, dei seguenti dati:

a) stima delle unità di personale che saranno impiegate nell'anno 2011 nelle Direzioni Generali, negli Uffici di Gabinetto e negli uffici di *staff*;

b) valore unitario medio della retribuzione fissa ed accessoria del personale, degli oneri riflessi e dei buoni pasto (distintamente calcolata a seconda della categoria, dell'area, del livello retributivo, delle funzioni dirigenziali e delle funzioni dei componenti degli uffici di gabinetto e di *staff*);

c) ripartizione tra le Direzioni Generali, sulla base del dato storico, degli importi previsti nella proposta di bilancio per la retribuzione di posizione dei dipendenti, del lavoro straordinario e delle missioni;

2) Ripartizione dei dati di cui alle lettere A) e C) fra i diversi centri di costo/centri di responsabilità di propria competenza da parte delle singole Direzioni Generali;

3) Predisposizione del *budget* sulla base dei dati di cui ai punti precedenti da parte dell'Ufficio Controllo Interno di Gestione.

I costi stimati sono stati così determinati:

1) le competenze fisse per il personale a tempo indeterminato e a tempo determinato, i buoni pasto e i rimborsi spese per il personale comandato sono il risultato della moltiplicazione del costo medio per qualifica e numero dei dipendenti;

2) i costi di cui al precedente punto c), sono stati ripartiti sui singoli centri di costo dalle rispettive Direzioni generali.

I contributi previdenziali obbligatori sono stati determinati applicando la percentuale del 32,7980% sulle voci di costo sulle quali grava tale onere, come indicato dalla Direzione del Personale.

Infine, alcuni costi sono stati lasciati in capo al centro di costo gestore della spesa in quanto, allo stato attuale, non risultano ripartibili con criteri sufficientemente adeguati ed oggettivi (es. formazione, costi per procedure concorsuali e accantonamenti al fondo delle progressioni economiche del personale).

L'attività di monitoraggio infrannuale, successiva alla fase previsionale, ha consentito di capire meglio alcune criticità derivanti dal confronto tra costi previsti a *budget* e costi effettivi liquidati a consuntivo, in base alla quale sarà possibile apportare eventuali azioni correttive rispetto agli obiettivi prestabiliti.

Si ritiene opportuno rimarcare che i dati del *budget* 2011 assumono ancora una veste di sperimentaltà, così come quelli elaborati a consuntivo. Allo stato attuale, sono stati apportati sensibili miglioramenti alle procedure informatico-contabili, che sottintendono la

determinazione dei valori in questione. Tuttavia, persiste la necessità di svolgere ulteriori affinamenti e modifiche sulla definizione e stima dei costi di funzionamento. Ad esempio, assai spesso la determinazione dei costi di funzionamento è inquinata da costi per erogazione di contributi e trasferimenti o da costi che non rientrano propriamente nella definizione di costo di funzionamento. Talvolta, tali costi, anche di rilevante entità, pur essendo classificati quali costi di funzionamento in contabilità finanziaria, non lo sono in contabilità economica (ad esempio tra quelli piu' rilevanti ricordiamo i costi per l'acquisto di sangue per trasfusioni per le ASL, per l'elisoccorso, per i contratti per il servizio del trasporto pubblico locale, per le pubblicazioni, per l'organizzazione di manifestazioni e convegni, per la formazione di terzi e per organi istituzionali).

In sede di predisposizione del *budget* economico del 2011 gli stessi sono stati considerati, in attesa di modificare a monte le regole di classificazione adottate nei sistemi di contabilità finanziaria ed economico patrimoniale.

Per concludere l'esposizione delle problematiche di tipo metodologico, si rileva che il *budget* economico risente di alcune semplificazioni ed adattamenti per via della mancata attivazione ed utilizzo del modulo per la gestione degli approvvigionamenti (SAP-MM), indispensabile per la piena applicazione della contabilità analitica, e del modulo per la gestione dei beni patrimoniali immobili e mobili (SAP-AA) per il calcolo degli ammortamenti. Tali moduli saranno resi operativi nel corso dell'anno 2012.

La struttura del *budget*

La struttura del *budget* 2011 è rimasta invariata rispetto a quella del 2010, con un'unica eccezione: i costi dislocati relativi ai trasferimenti correnti e in conto capitale non sono stati considerati e non sono inclusi nel *budget* 2011. Ciò in quanto si è ritenuto di dover considerare unicamente i costi di funzionamento dell'apparato "produttivo" in senso stretto, ossia i costi per il funzionamento delle strutture politiche ed operative in cui si articola l'amministrazione regionale.

I valori di *budget*

Tavola 1 – *Budget economico sintetico del 2011* ³

MacroAggregato di costo	Budget 2011	%
Personale	248.876.009	36,2%
Di cui Comandati Out	5.623.339	0,8%
Spese per Organi Istituzionali	3.208.448	0,5%
Materie e beni di consumo	7.547.829	1,1%
Prestazioni di servizi	326.862.383	47,6%
Godimento beni di terzi	7.766.133	1,1%
Oneri diversi di gestione	75.158.577	10,9%
Irap	17.488.000	2,5%
Totale complessivo	686.907.379	100,0%

³ I valori relativi al costo del personale comprendono i costi dei comandati out, Comandati in e LR 42/89. Mentre i costi relativi alle prestazioni di servizi non comprendono i costi per i contratti di servizio trasporto pubblico locale in quanto non inseriti nel budget 2011.

Tavola 2 - Incidenza percentuale dei costi per macroaggregato

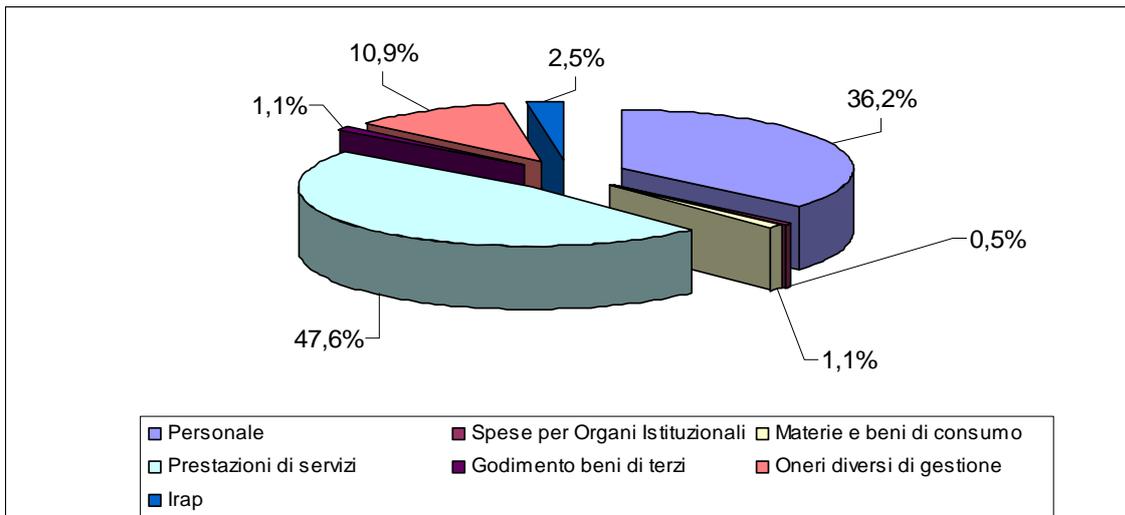
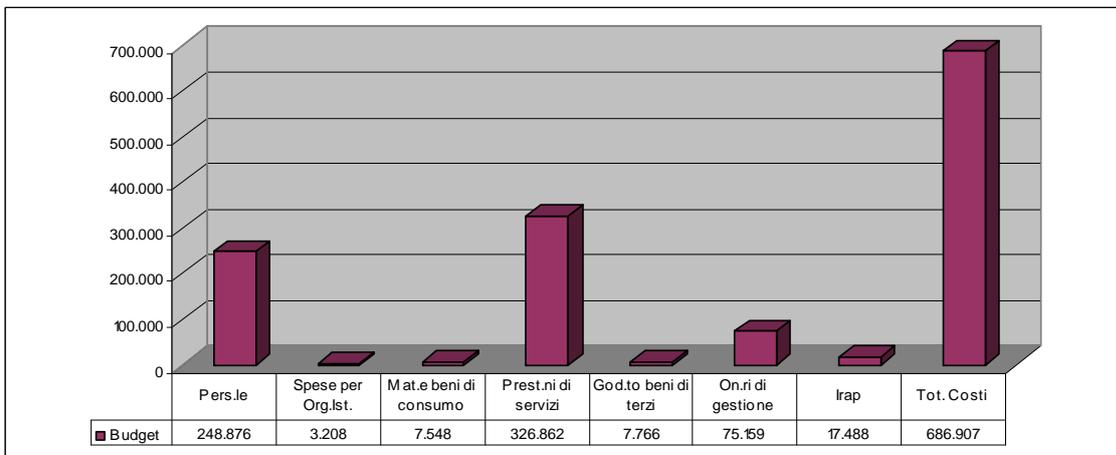


Tavola 3 – Valori di *budget* per macroaggregato



Di seguito si riporta il dettaglio dei valori per voce di costo, secondo la struttura prevista con delibera della Giunta regionale n° 18/24 del 20 aprile 2009 (Manuale dei principi e delle regole di contabilità economica della Regione Autonoma della Sardegna).

Tavola 4 – Valori di *budget* per voce di costo

Cod Ma MacroAggregato	Vdc	Budget 2011
01		
PERSONALE		
	3111211000	Competenze fisse personale a tempo ind. 141.014.047
	3111212000	Straordinario personale a tempo ind. 3.134.232
	3111213000	Altre comp.indenn.access.pers.tempo ind. 26.110.518
	3111214000	Comp.fisse accessorie pers.tempo determ. 4.304.920
	3111215000	Altre spese del personale 566.052
	3111216000	Arretrati anni precedenti 0
	3111221000	Contributi obbligatori per il personale 60.796.975
	3111222000	Contributi previdenza complementare 0
	3111223000	Contrib. indenn.fine serv. e accant. TFR 1.012.000
	3111224000	Contributi aggiuntivi 0
	3111231000	Borse di studio 105.000
	3111233000	Equo indennizzo 100.000
	3111243000	Altri oneri per personale in quiescenza 0
	3111251000	Formazione del personale 2.919.720
	3111252000	Buoni pasto 3.697.323
	3111254000	Compensi per commissioni di concorso 366.000
	3111255000	Accertamenti sanitari 250.000
	3111256000	Indennità missione rimborsi spese viaggi 3.544.102
	3111257000	Rimborsi spese per personale comandato 955.388
	3111258000	Altri oneri per il personale 5.732
PERSONALE Somma		248.870.278
di cui Comandati Out		5.623.339
	3191101000	Spese per organi istituzionali 3.208.448
Spese Per Organi Istituzionali		3.208.448

Cod N MacroAggrega Vdc	Budget 2011
02	
MATERIE E BENI DI CONSUMO	
3121341000 Cancelleria e materiale informatico	1.278.907
3121342001 Carburanti e lubrificanti per mezzi di t	1.324.062
3121342002 Combustibili per riscaldamento	258.050
3121343000 Pubblicazioni, giornali e riviste	607.415
3121344000 Acquisto beni per referendum	150.000
3121345000 Altri materiali di consumo	3.929.395
MATERIE E BENI DI CONSUMO Totale	7.547.829
03	
PRESTAZIONE DI SERVIZI	
3131346000 Contratti di servizio per il trasporto	377.493
3131347000 Altri contratti di servizio	1.764.853
3131348000 Studi consulenza indagini gettoni	0
3131348001 Studi, consulenze e indagini	26.591.727
3131348002 Gettoni di presenza	544.590
3131349000 Organizzazione manifestazioni e convegni	4.949.527
3131350000 Corsi formazione organizzati per terzi	168.771.607
3131351000 Manutenzione ordinaria e riparazione di	1.988.155
3131352000 Manut.ordinaria e riparazione di automez	791.015
3131353000 Altre spese manutenz.ordinaria e riparaz	4.388.119
3131354001 Pulizia	7.856.423
3131354002 Traslochi c/uffici	1.164.000
3131354003 Gestione parcheggi	1.427.000
3131354004 Vigilanza	11.406.000
3131354005 Altri servizi ausiliari	80.000
3131354006 Manutenzione verde	0
3131355000 Utenze canoni telefonia e reti di trasm.	2.436.266
3131356000 Utenze canoni energia elettr. acqua gas	3.322.000
3131357000 Utenze e canoni per altri servizi	20.921
3131358000 Acquisto di servizi per Referendum	850.000
3131359000 Spese Postali	917.433
3131360001 Assicurazioni autoveicoli	310.000
3131360002 Assicurazioni per fauna selvatica	800.000
3131360003 Altre Assicurazioni	341.507
3131361000 Spese di rappresentanza	245.000
3131362000 Assistenza e manutenzione informatica	10.312.607
3131363000 Spese per liti (patrocinio legale)	2.855.000
3131364001 Pubblicità e promozione istituzionale	11.265.102
3131364002 Campagne antincendio	4.332.500
3131364003 Assistenza Tecnica POR	6.139.537
3131364004 Servizi diversi	48.095.002
3131365000 Acq.serv. sanit. per ass.osp. da SogPriv	0
3131367000 Acquisto di altri beni /servizi sanitari	2.519.000
PRESTAZIONE DI SERVIZI Totale	326.862.383

Cod N MacroAggrega Vdc	Budget 2011
04	
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	
3141411002 Noleggio fotocopiatori e stampanti	1.112.153
3141411003 Locazioni beni immobili	4.881.076
3141411004 Altri costi per noleggi, locaz e leasing	1.404.124
3141412000 Licenze software	368.780
GODIMENTO DI BENI DI TERZI Totale	7.766.133
05	
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	
3191101000 Spese per organi istituzionali	72.000.000
3191813000 Imposte sul patrimonio	900.000
3191814000 Altri tributi	2.258.577
ONERI DIVERSI DI GESTIONE Totale	75.158.577
06	
IRAP	
3611811000 IRAP	17.488.000
IRAP Totale	17.488.000
Totale complessivo	686.907.379

2.3.2 La contabilità economica-analitica

La contabilità analitica costituisce il sistema di rilevazione dei valori economici a consuntivo ed è organizzata in modo tale da consentire un raffronto con i valori di *budget*.

Nel sistema contabile integrato in uso, le rilevazioni di contabilità analitica sono, in gran parte, automatizzate, poiché discendono principalmente da operazioni contabili già rilevate in altri sistemi. Le principali sorgenti dei dati di consuntivo sono:

- le liquidazioni generate in sede di contabilità finanziaria, nella fase successiva all'impegno e precedente al pagamento;
- le buste paga generate per la liquidazione dei salari e degli stipendi.

Essendo il criterio d'imputazione quello della destinazione, ossia del centro di responsabilità che ha effettivamente impiegato i fattori produttivi, prescindendo dal centro che ha effettuato l'acquisto, si pone, quindi, il problema d'imputazione dei costi indiretti.

Ciò in quanto una serie di costi, ad oggi, non sono ancora imputabili in modo diretto. Rientrano in questa fattispecie: il costo degli affitti d'immobili, il costo delle utenze, delle pulizie, della guardiania, etc..

Secondo le tecniche contabili generalmente accettate, in questi casi si opera mediante attribuzione/ripartizione sulla base di parametri (*driver*) di ribaltamento.

I cicli di ripartizione

Per quanto riguarda i costi indiretti, in attesa dell'entrata a regime del Sistema Sap/MM, tutti i costi generali non direttamente sostenuti dai singoli centri di costo analogamente agli anni scorsi, sono stati attribuiti sulla base di alcuni criteri di ripartizione (basati su adeguati parametri rappresentati da indicatori fisici e quantitativi dei costi), che, seppure con un ragionevole grado di approssimazione, consentono l'attribuzione di tali costi ai diversi centri di costo. Tali costi sono, prevalentemente, riconducibili alle spese sostenute dal Servizio Provveditorato e al servizio Tecnico degli Enti Locali, e sono riferibili alle spese per utenze e canoni per l'energia elettrica, ai servizi telefonici, all'assistenza informatica, alle spese postali, alle manutenzioni, alla vigilanza, ai noleggi, agli acquisti di benzina ed olio, agli acquisti di carburante etc. I cicli di ripartizione dei costi indiretti, previsti nel budget 2011, sono stati predisposti applicando i seguenti parametri oggettivi:

Teste

Il numero dei dipendenti presunti suddivisi per singolo centro di costo per l'anno 2011 è stato confermato dalle singole Direzioni generali secondo il dato di stima fornito dalla Direzione generale del Personale. Tale dato è stato aggiornato (ove necessario) dal centro di costo responsabile con la reale situazione riscontrata al momento della compilazione delle schede

di *budget*. Tale ciclo opera la ripartizione di alcuni costi indiretti (cancelleria, telefonia, spese postali, noleggio fotocopiatori ed altri noleggi) attribuendo la quota di costo imputabile ai diversi centri di costo, ad eccezione della Direzione generale del Corpo Forestale di Vigilanza Ambientale in quanto le relative spese risultano sostenute direttamente.

Metri quadri

I metri quadri per singolo centro di costo, come disposto dalla deliberazione di Giunta n.10/46 del 12/03/2010 e n. 35/8 del 28/10/2010, sono stati comunicati dalla Direzione Generale degli Enti Locali. Il dato utilizzato per il ciclo di ripartizione si riferisce alla superficie occupata dagli uffici e dalle rispettive aree comuni ad eccezione della Direzione generale del Corpo Forestale di Vigilanza Ambientale, relativamente alle spese direttamente sostenute dai rispettivi centri di costo. Le voci di costo ripartite con tale parametro sono relative a altre spese manutenzione ordinaria e riparazione, pulizia (compreso CFVA), Gasolio per riscaldamento (compreso CFVA), Vigilanza (compreso CFVA), manutenzione ordinaria e riparazione di immobili (escluso CFVA), utenze, canoni energia elettrica, acqua e gas (compreso CFVA).

I valori di consuntivo

Di seguito si riporta la tabella di sintesi dei valori consuntivi della contabilità analitica

Tavola 5 – Valori di contabilità analitica per macroaggregato

MacroAggregato	Aggregato	Consuntivo 2011
PERSONALE		
	SALARI E STIPENDI	175.932.344
	Di Cui Comandati Out	4.049.446
	SALARI E STIPENDI al netto comandati Out	171.882.899
	ONERI SOCIALI	56.831.244
	Di Cui Comandati Out	898.744
	ONERI SOCIALI al netto Comandati Out	55.932.500
	TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	19.713
	Di Cui Comandati Out	0
	ALTRI COSTI DEL PERSONALE	6.191.406
	Di Cui Comandati Out	0
	PERSONALE Totale	238.974.706
	Di cui Comandati Out	4.948.190
	PERSONALE Totale al netto Comandati Out	234.026.517
	ONERI PER ORGANI COSTITUZIONALI	1.468.750
	PERSONALE E ONERI PER ORGANI ISTITUZIONALI	240.443.457
	Di cui Comandati Out	4.948.190
	MATERIE E BENI DI CONSUMO	5.686.783
	PRESTAZIONE DI SERVIZI	153.161.564
	GODIMENTO DI BENI DI TERZI	6.937.599
	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	74.948.930
	IRAP	19.384.271
	Totale complessivo	500.562.604

Tavola 6 – Valori di contabilità analitica per voce di costo

MacroAggregato	Vdc	Consuntivo 2011	Di cui Comandati	Cons. Al netto Com.ti Out
PERSONALE				
3111211000	Competenze fisse personale a tempo ind.	142.507.195	3.384.700	139.122.495
3111212000	Straordinario personale a tempo ind.	2.598.860	23.391	2.575.469
3111213000	Altre comp.indenn.access.pers.tempo ind.	27.503.492	501.633	27.001.859
3111214000	Comp.fisse accessorie pers.tempo determ.	1.472.812	0	1.472.812
3111215000	Altre spese del personale	146.651	0	146.651
3111216000	Arretrati anni precedenti	1.703.336	139.723	1.563.613
3111221000	Contributi obbligatori per il personale	56.789.334	898.744	55.890.590
3111222000	Contributi previdenza complementare	28.914	0	28.914
3111223000	Contrib. indenn.fine serv. e accant. TFR	0	0	0
3111224000	Contributi aggiuntivi	12.995	0	12.995
3111231000	Borse di studio	0	0	0
3111233000	Equo indennizzo	29.863	0	29.863
3111243000	Altri oneri per personale in quiescenza	19.713	0	19.713
3111251000	Formazione del personale	491.570	0	491.570
3111252000	Buoni pasto	3.249.783	0	3.249.783
3111254000	Compensi per commissioni di concorso	69.939	0	69.939
3111255000	Accertamenti sanitari	16.921	0	16.921
3111256000	Indennità missione rimborsi spese viaggi	1.915.050	0	1.915.050
3111257000	Rimborsi spese per personale comandato	357.529	0	357.529
3111258000	Altri oneri per il personale	60.751	0	60.751
PERSONALE		238.974.706	4.948.190	234.026.517
SPESE PER ORGANI ISTITUZIONALI		1.468.750		1.468.750
TOTALE PERSONALE E ONERI PER ORGANI ISTITUZIONALI		240.443.457	4.948.190	235.495.267

Cod N MacroAggreg: Vdc	Consuntivo 2011
02	
<u>MATERIE E BENI DI CONSUMO</u>	
3121341000 Cancelleria e materiale informatico	567.843
3121342001 Carburanti e lubrificanti per mezzi di t	1.205.785
3121342002 Combustibili per riscaldamento	389.412
3121343000 Pubblicazioni, giornali e riviste	676.120
3121344000 Acquisto beni per referendum	0
3121345000 Altri materiali di consumo	2.847.624
<u>MATERIE E BENI DI CONSUMO Totale</u>	5.686.783
02 Totale	5.686.783

Cod MacroAggregato	Vdc	Consuntivo 2011
PRESTAZIONI DI SERVIZI		
	3131347000 Altri contratti di servizio	108
	3131348001 Studi, consulenze e indagini	11.045.882
	3131348002 Gettoni di presenza	400.536
	3131349000 Organizzazione manifestazioni e convegni	10.135.548
	3131350000 Corsi formazione organizzati per terzi	39.366.035
	3131351000 Manutenzione ordinaria e riparazione di	1.723.602
	3131352000 Manut.ordinaria e riparazione di automez	861.191
	3131353000 Altre spese manutenz.ordinaria e riparaz	1.210.499
	3131354001 Pulizia	6.903.248
	3131354002 Traslochi c/uffici	1.169.149
	3131354003 Gestione parcheggi	1.559.060
	3131354004 Vigilanza	10.249.949
	3131354005 Altri servizi ausiliari	783.651
	3131354006 Manutenzione verde	164.788
	3131355000 Utenze canoni telefonia e reti di trasm.	2.083.649
	3131356000 Utenze canoni energia elettr. acqua gas	3.347.286
	3131357000 Utenze e canoni per altri servizi	19.915
	3131358000 Acquisto di servizi per Referendum	1.062.174
	3131359000 Spese Postali	452.049
	3131360001 Assicurazioni autoveicoli	292.068
	3131360002 Assicurazioni per fauna selvatica	310.000
	3131360003 Altre Assicurazioni	122.219
	3131361000 Spese di rappresentanza	190.186
	3131362000 Assistenza e manutenzione informatica	11.160.192
	3131363000 Spese per liti (patrocinio legale)	1.750.888
	3131364001 Pubblicità e promozione istituzionale	8.056.686
	3131364002 Campagne antincendio	7.528.717
	3131364003 Assistenza Tecnica POR	2.601.409
	3131364004 Servizi diversi	26.336.246
	3131365000 Acq.serv. sanit. per ass.osp. da SogPriv	7.317
	3131367000 Acquisto di altri beni /servizi sanitari	2.267.319
		153.161.564
Totale PRESTAZIONI DI SERVIZI		153.161.564

Cod MacroAggregato	Vdc	Consuntivo 2011
GODIMENTO BENI DI TERZI		
3141411002	Noleggio fotocopiatori e stampanti	804.978
3141411003	Locazioni beni immobili	4.538.194
3141411004	Altri costi per noleggi, locaz e leasing	883.128
3141412000	Licenze software	711.299
Totale GODIMENTO BENI DI TERZI		6.937.599

Cod. MacroAggregato	Vdc	Consuntivo 2011
ONERI DIVERSI DI GESTIONE		
3191101000	Spese per organi istituzionali	72.280.000
3191813000	Imposte sul patrimonio	1.102.241
3191814000	Altri tributi	1.566.690
Totale ONERI DIVERSI DI GESTIONE		74.948.930

MacroAggregato	Vdc	Consuntivo 2011
IRAP		
3611811000	IRAP	19.384.271
Totale IRAP		19.384.271

Di seguito si riporta la sintesi dei risultati di contabilità analitica dell'esercizio 2011 articolati per Assessorato e per macroaggregato.

Tavola 7 – Valori di contabilità analitica per Assessorato e macroaggregato

ASSESSORATO	PERSONALE	SPESE PER	MATERIE E	PRESTAZIONE	GODIMENTO	ONERI	IRAP	TOTALE
		ORGANI	BENI DI		DI BENI DI	DIVERSI DI		
		ISTITUZIONALI	CONSUMO	DI SERVIZI	TERZI	GESTIONE		
01 PRESIDENZA	24.865.906	30.773	128.039	14.983.012	247.437	72.280.000	1.743.598	114.278.764
02 AFFARI GENERALI	12.130.457	41.206	46.161	12.657.127	834.246	0	799.401	26.508.598
03 PROGRAMMAZIONE	5.789.436	189.383	34.906	8.467.380	85.250	0	410.932	14.977.287
04 ENTI LOCALI	27.528.370	41.244	142.479	13.654.293	4.769.597	2.653.281	2.081.545	50.870.810
05 AMBIENTE	81.619.578	41.206	3.543.213	16.458.180	312.730	13.779	6.139.614	108.128.299
06 AGRICOLTURA	7.574.904	74.544	30.217	7.073.645	77.005	0	516.648	15.346.964
07 TURISMO	5.119.640	201.623	343.526	8.389.926	64.231	0	386.961	14.505.908
08 LAVORI PUBBLICI	13.071.541	188.658	56.973	3.733.347	117.109	1.870	965.723	18.135.220
09 INDUSTRIA	4.224.761	34.950	22.711	2.497.747	57.928	0	301.230	7.139.327
10 LAVORO	8.513.829	191.361	111.594	49.835.003	93.915	0	638.951	59.384.654
11 PUBBLICA ISTRUZIONE	10.766.333	41.346	389.940	4.321.417	117.011	0	794.146	16.430.193
12 SANITA'	9.001.659	121.048	816.572	9.851.438	103.771	0	642.364	20.536.853
13 TRASPORTI *	4.386.277	65.094	20.454	1.188.358	57.367	0	292.551	6.010.100
COSTI NON ATTRIBUITI	4.930.365	206.316	0	50.689	0	0	2.753.859	7.941.228
COMANDATI IN	2.462.884	0	0	0	0	0	164.126	2.627.010
LR 42/89	12.040.576	0	0	0	0	0	752.622	12.793.199
TOTALE SENZA COMANDA	234.026.517	1.468.750	5.686.783	153.161.564	6.937.599	74.948.930	19.384.271	495.614.414
COMANDATI OUT	4.948.190	0	0	0	0	0	0	4.948.190
TOTALE COMPLESSIVO	238.974.706	1.468.750	5.686.783	153.161.564	6.937.599	74.948.930	19.384.271	500.562.604

* I valori del macroaggregato prestazioni di servizi sono al netto del codice gestionale SIOPE 1346 Contratti di servizio per il trasporto

Di seguito si riporta la sintesi dei risultati di contabilità analitica dell'esercizio 2011 articolati per Direzione generale e per macroaggregato.

Tavola 8 – Valori di contabilità analitica per Direzione Generale e macroaggregato

Assessorato	DG	DG	PERSONALE	SPESE PER ORGANI ISTITUZIONALI	MATERIE E BENI DI CONSUMO	PRESTAZIONE DI SERVIZI *	GODIMENTO DI BENI DI TERZI	ONERI DIVERSI DI GESTIONE	IRAP	TOTALE
01 PRESIDENZA	00	Uff. Gab.	1.746.512	30.773	11.355	473.984	24.690	0	103.106	2.390.418
	01	Dg Presidenza	9.080.140	0	52.368	9.194.653	74.242	72.280.000	665.238	91.346.642
	02	Dg Legale	2.248.640	0	11.786	1.975.156	29.791	0	162.544	4.427.916
	03	Dg Ragioneria	5.350.093	0	20.141	460.238	48.794	0	374.271	6.253.536
	05	Dg Distretto Idrod	3.488.969	0	19.294	1.121.602	37.598	0	248.401	4.915.864
	06	Dg Programmazi	1.092.126	0	2.682	318.998	8.302	0	94.315	1.516.423
	50	Ispettivo	926.014	0	7.954	702.780	19.657	0	46.466	1.702.871
	61	Enpi	933.413	0	2.459	735.603	4.363	0	49.257	1.725.094
01 TOTALE			24.865.906	30.773	128.039	14.983.012	247.437	72.280.000	1.743.598	114.278.764
02 AFFARI GENERALI	00	Uff. Gab.	813.131	41.206	6.792	96.712	19.281	0	41.874	1.018.995
	01	Dg Affari Genera	4.193.081	0	15.518	10.414.150	757.254	0	279.975	15.659.979
	02	Dg Personale	6.425.417	0	21.838	2.079.082	53.901	0	434.510	9.014.748
	50	Uff. Controllo	698.828	0	2.013	67.183	3.810	0	43.043	814.877
02 TOTALE			12.130.457	41.206	46.161	12.657.127	834.246	0	799.401	26.508.598
03 PROGRAMMAZIONI	00	Uff. Gab.	636.523	189.383	5.950	52.599	18.647	0	35.960	939.062
	01	Dg Programmazi	3.524.231	0	13.310	2.585.657	37.765	0	253.428	6.414.391
	60	Crp	1.628.681	0	15.846	5.829.125	28.838	0	121.544	7.623.834
03 TOTALE			5.789.436	189.383	34.906	8.467.380	85.250	0	410.932	14.977.287
04 ENTI LOCALI	00	Uff. Gab.	581.074	41.244	6.929	126.780	18.308	0	32.315	806.650
	01	Dg Enti Locali	14.616.874	0	89.945	8.129.809	4.653.144	2.653.281	1.115.496	31.258.549
	02	Dg Pianificazione	12.330.422	0	45.606	5.397.704	98.145	0	933.734	18.806.611
04 TOTALE			27.528.370	41.244	142.479	13.654.293	4.769.597	2.653.281	2.081.545	50.870.810
05 AMBIENTE	00	Uff. Gab.	841.246	41.206	6.730	92.267	19.568	0	43.950	1.044.966
	01	Dg Ambiente	6.685.844	0	33.180	1.845.837	58.312	0	483.712	9.106.885
	02	Dg Clva	74.092.487	0	3.503.303	14.520.077	234.850	13.779	5.611.951	97.976.447
05 TOTALE			81.619.578	41.206	3.543.213	16.458.180	312.730	13.779	6.139.614	108.128.299
06 AGRICOLTURA	00	Uff. Gab.	390.070	74.544	6.040	83.343	17.468	0	22.209	593.675
	01	Dg Agricoltura	7.184.834	0	24.177	6.990.302	59.537	0	494.439	14.753.289
06 TOTALE			7.574.904	74.544	30.217	7.073.645	77.005	0	516.648	15.346.964
07 TURISMO	00	Uff. Gab.	484.161	201.623	5.710	53.185	17.981	0	33.684	796.344
	01	Dg Turismo	4.635.480	0	337.816	8.336.742	46.250	0	353.277	13.709.564
07 TOTALE			5.119.640	201.623	343.526	8.389.926	64.231	0	386.961	14.505.908
08 LAVORI PUBBLICI	00	Uff. Gab.	776.302	188.658	6.517	65.108	19.805	0	49.451	1.105.840
	01	Dg Lavori Pubblic	12.295.240	0	50.456	3.668.239	97.304	1.870	916.272	17.029.380
08 TOTALE			13.071.541	188.658	56.973	3.733.347	117.109	1.870	965.723	18.135.220
09 INDUSTRIA	00	Uff. Gab.	341.124	34.950	5.661	47.918	17.755	0	26.101	473.510
	01	Dg Industria	3.883.636	0	17.050	2.449.829	40.173	0	275.129	6.665.817
09 TOTALE			4.224.761	34.950	22.711	2.497.747	57.928	0	301.230	7.139.327
10 LAVORO	00	Uff. Gab.	421.680	191.361	5.862	74.087	17.457	0	16.993	727.440
	01	Dg Lavoro	8.092.150	0	105.732	49.760.916	76.458	0	621.958	58.657.214
10 TOTALE			8.513.829	191.361	111.594	49.835.003	93.915	0	638.951	59.384.654
11 PUBBLICA ISTRUZI	00	Uff. Gab.	779.373	41.346	6.926	112.471	19.251	0	42.575	1.001.943
	01	Dg Beni Culturali	7.282.401	0	371.062	2.744.391	65.457	0	562.019	11.025.329
	02	Dg Pubblica Istru	2.704.559	0	11.952	1.464.556	32.303	0	189.552	4.402.921
11 TOTALE			10.766.333	41.346	389.940	4.321.417	117.011	0	794.146	16.430.193
12 SANITA'	00	Uff. Gab.	476.566	121.048	5.869	68.174	17.658	0	18.991	708.306
	01	Dg Sanità	5.404.544	0	797.047	9.342.621	49.742	0	386.887	15.980.840
	02	Dg Politiche Socia	3.120.550	0	13.656	440.644	36.372	0	236.486	3.847.707
12 TOTALE			9.001.659	121.048	816.572	9.851.438	103.771	0	642.364	20.536.853
13 TRASPORTI *	00	Uff. Gab.	812.687	65.094	6.050	46.199	19.330	0	38.449	987.808
	01	Dg Trasporti*	3.573.590	0	14.404	1.142.159	38.037	0	254.102	5.022.292
13 TOTALE			4.386.277	65.094	20.454	1.188.358	57.367	0	292.551	6.010.100
COSTI NON ATTRIBUITI			4.930.365	206.316	0	50.689	0	0	2.753.859	7.941.228
COMANDATI IN			2.462.884	0	0	0	0	0	164.126	2.627.010
LR 42/89			12.040.576	0	0	0	0	0	752.622	12.793.199
TOTALE SENZA COMANDATI OUT			234.026.516	1.468.750	5.686.783	153.161.564	6.937.599	74.948.930	19.384.271	495.614.414
COMANDATI OUT			4.948.190	0	0	0	0	0	0	4.948.190
TOTALE COMPLESSIVO			238.974.706	1.468.750	5.686.783	153.161.564	6.937.599	74.948.930	19.384.271	500.562.604

* I valori del macroaggregato prestazioni di servizi sono al netto del codice gestionale SIOPE 1346 Contratti di servizio per il trasporto

Nell'analisi successiva si è proceduto ad un'elaborazione dei costi consuntivati per ciascun Assessorato e per macroaggregato di costo secondo la seguente classificazione:

- costi per le materie e beni di consumo;
- costi per prestazioni di servizi;
- costi per il godimento beni di terzi;
- costi per oneri diversi di gestione;

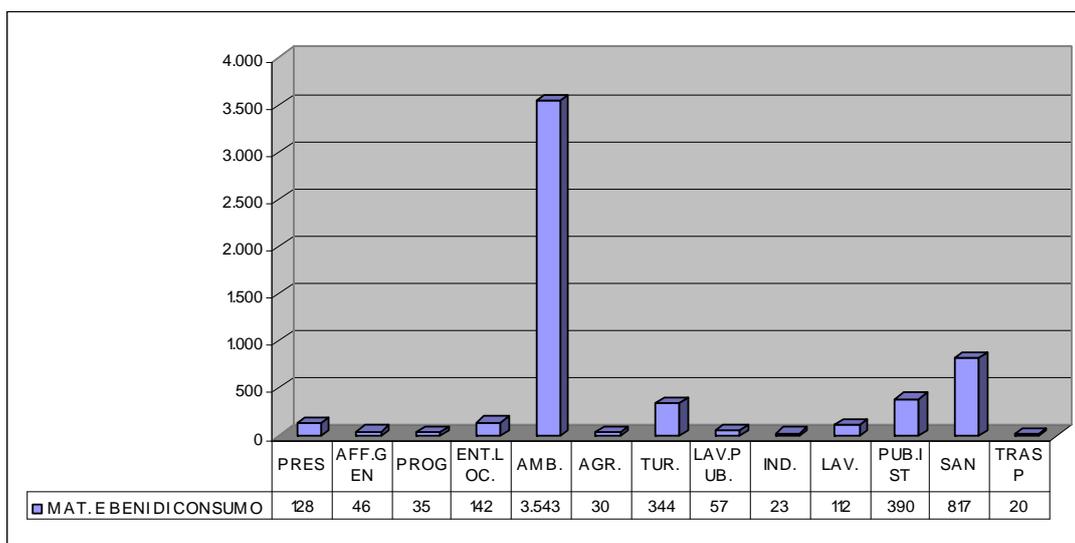
in attuazione di quanto disposto dalla delibera n° 18/24 del 20 aprile 2009 Manuale dei principi e delle regole di contabilità economica della Regione Sardegna. I valori in questione sono stati riportati su grafico (in migliaia di €) per meglio rappresentarne le caratteristiche.

Per quanto riguarda il costo del personale, Organi Istituzionali e Irap, ampia e diffusa analisi è stata fatta nella parte relativa alla misurazione del costo lavoro che segue, con tutte le sue problematiche, così in questa parte si procederà all'analisi sommaria degli altri aggregati di costo.

Costo per materie e beni di consumo:

I costi in analisi fanno riferimento alle spese per cancelleria e materiale informatico, carburanti e lubrificanti, combustibili per riscaldamento pubblicazioni, giornali e riviste, acquisti beni per *referendum* e altri materiali di consumo, così' come riportato nella tabella n° 6.

Tavola 9 – Analisi costi consuntivi per materie e beni di consumo e Assessorato (Migl.ia di €)



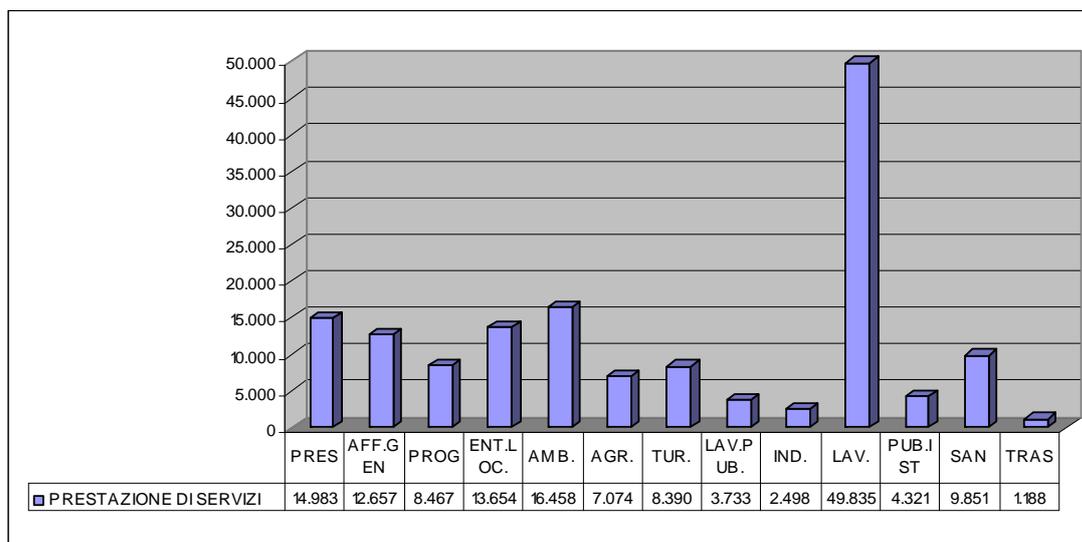
Costo per prestazioni di servizi:

I costi in questione fanno riferimento alle prestazioni di servizi che l'Amministrazione regionale acquisisce all'esterno (vedasi tabella n° 6). E' sicuramente uno degli aggregati di costo piu' rilevanti in valori assoluti e percentuali, include però alcuni costi che sono per loro natura dislocati e non costi di funzionamento. All'interno di questo aggregato di costo le voci piu' rilevanti sono:

Tavola 10 – Analisi costi consuntivi per prestazioni di servizi

Voce di costo	valore assoluto	Valore %
3131348001 Studi, consulenze e indagini	11.045.882	7,2%
3131349000 Organizzazione manifestazioni e convegni	10.135.548	6,6%
3131350000 Corsi formazione organizzati per terzi	39.366.035	25,7%
3131354001 Pulizia	6.903.248	4,5%
3131354004 Vigilanza	10.249.949	6,7%
3131362000 Assistenza e manutenzione informatica	11.160.192	7,3%
3131364001 Pubblicità e promozione istituzionale	8.056.686	5,3%
3131364004 Servizi diversi	26.336.246	17,2%
Totale costi principali	123.253.785	80,5%
Totale costi per prestazioni di servizi	153.161.564	100,0%

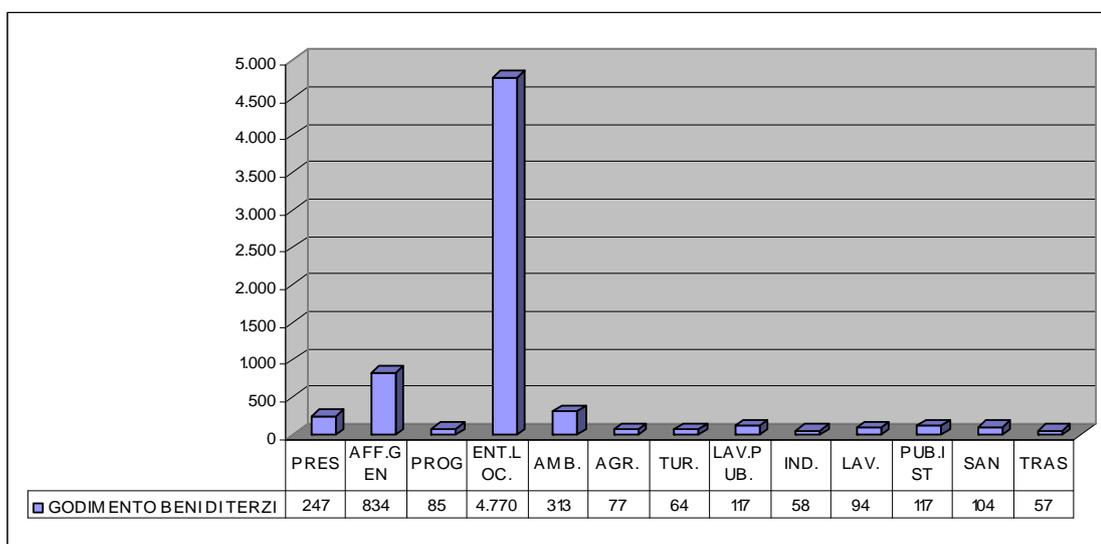
Nella ripartizione per Assessorato, i valori piu' importanti sono concentrati presso l'Assessorato al Lavoro a causa delle spese per la gestione dei corsi di formazione organizzati per terzi pari a 38.008 migl.ia di €.

Tavola 11 – Analisi costi consuntivi per prestazioni di servizi e Assessorato ((Migl.ia di €)

Costo per godimento beni di terzi:

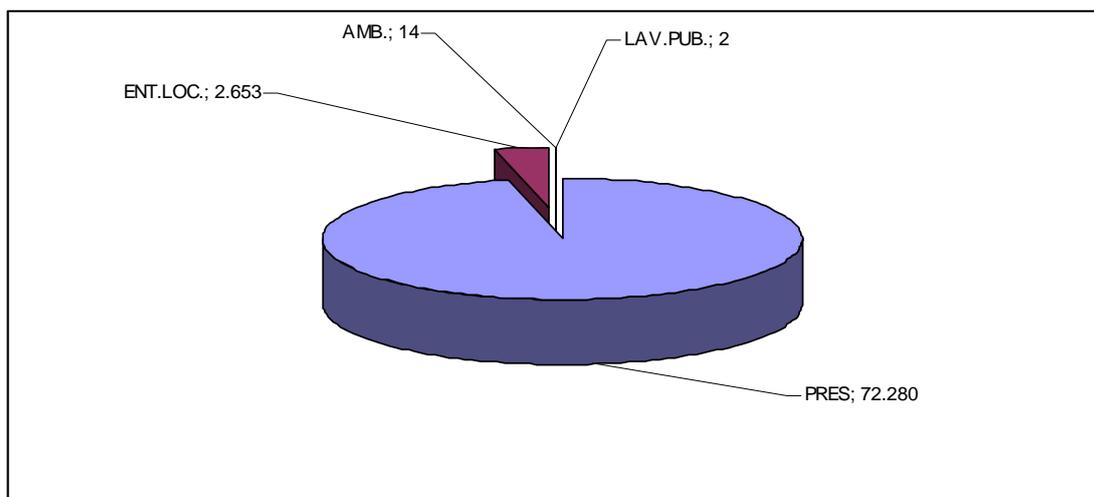
I costi in questione fanno riferimento a tutti quei costi per godimento beni di terzi come riportato nella tabella n° 6, fra cui i piu' rilevanti risultano i costi per il noleggio dei fotocopiatori, delle stampanti (11,6% del totale), le locazioni di beni immobili (65,4%), gli altri costi per noleggio (12,7%) e i costi per le licenze software (10,3%). Nella ripartizione per Assessorato, l'incidenza piu' rilevante è relativa agli Enti Locali che liquida le spese dei fitti passivi.

Tavola 12 – Analisi costi consuntivi per godimento beni di terzi e Assessorato (Migl.ia di €)



Costo per Oneri diversi di gestione:

I costi in questione fanno riferimento alle voci di costo per organi Istituzionali, Imposte sul patrimonio e altri tributi. I primi sono relativi ai trasferimenti fatti verso il Consiglio regionale e risultano pari nel 2011 a 72.280 migl.ia di € e tale voce è concentrata nella Direzione Generale della Presidenza. Gli altri costi sono relativi alle Imposte sul patrimonio fra cui la piu' rilevante è l'Imposta comunale sugli immobili e le ritenute alla fonte sui redditi di capitale ed ammontano a 1.102 migl.ia di €. I restanti costi sono relativi ad imposte quali quella di registro, Tarsu e altri tributi locali e sono pari a 1.557 migl.ia di €. Questi ultimi costi sono liquidati nell'Assessorato degli Enti Locali come risulta nella tabella n° 13.

Tavola 13 – Analisi costi consuntivi per Oneri diversi di gestione e Assessorato (Migl.ia di €)

Infine, di seguito si riporta in via sintetica il confronto tra i valori di preventivo e quelli di consuntivo (i valori consuntivi delle prestazioni di servizi sono al netto del codice gestionale 1346 contratti di servizio per il trasporto non inserito a budget).

Tavola 14 – Confronto tra preventivo e consuntivo per macroaggregato

MacroAggregato	Consuntivo 2011	Budget 2011	Scost.Assol.
Personale	238.974.707	248.876.009	-9.901.302
Di cui Comandati Out	4.948.190	5.623.339	-675.149
Spese per Organi Istituzi	1.468.750	3.208.448	-1.739.698
Materie e beni di consur	5.686.783	7.547.829	-1.861.046
Prestazioni di servizi	153.161.564	326.862.383	-173.700.819
Godimento beni di terzi	6.937.599	7.766.133	-828.534
Oneri diversi di gestione	74.948.930	75.158.577	-209.646
Irap	19.384.271	17.488.000	1.896.271
Totale complessivo	500.562.604	686.907.379	-186.344.775

2.3.3 La misurazione del costo lavoro

Obiettivo dell'analisi condotta è la determinazione del "costo lavoro" sostenuto dall'Amministrazione regionale nell'esercizio 2011, nella sua attualità e interezza, per Assessorato, Direzione Generale ed altre strutture organizzative. Inoltre anche quest'anno si è proceduto¹ ad un'analisi anche per Direzione di Servizio, limitatamente a cinque Direzioni Generali così come fatto nel rapporto 2010.

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.

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 regionale².

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 accettati³ e coerenti con le

¹ vedasi il paragrafo Analisi per centro di costo.

² Anche nel corso del 2011 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. Nel 2011 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.).

³ 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 (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.

Viceversa, non sono state prese in considerazione le seguenti categorie:

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 della Regione Autonoma della Sardegna e con la delibera n° 25/34 del 19 maggio 2011 relativamente al Budget economico 2011. Pertanto, a seguito della formalizzazione delle citate delibere, in sede di consuntivazione sono stati omogeneizzati i criteri con quelli del budget, cercando di ottenere valori omogenei e coerenti con quelli programmati.

L'area dei costi che allo stato attuale presenta il maggior grado di attendibilità è quella relativa ai costi del personale. Infatti l'avvio a regime della procedura CO6, che ha richiesto un forte coinvolgimento anche del nostro Ufficio, ha consentito l'attribuzione automatica dei costi (derivanti dalla procedura paghe e stipendi) sui centri di costo ai quali risultano assegnate le risorse umane, ed ha generato un indiscutibile valore aggiunto sia in termini di integrazione ed allineamento tra i dati con la contabilità finanziaria. Tale procedura è stata ottimizzata anche nel corso dell'esercizio 2011, sfruttando anche tutta l'attività di sperimentazione antecedente. A seguito di alcune segnalazione pervenute nel 2011 sul Rapporto di Gestione 2010, si è deciso nei casi di tipologie di costo difficilmente attribuibili alle strutture organizzative e in assenza di una rilevazione specifica, di attribuire questi costi ad un centro di costo fittizio (costi non attribuibili). Infatti in assenza di strumenti di rilevazione che consentano la diretta imputazione ai centri di costo utilizzatori, al fine di individuare le piu' idonee metodologie da seguire nell'elaborazione dei costi, alcune spese come quelle per le missioni prepagate dei dipendenti, dei contributi straordinari al FITQ, Contributi aggiuntivi, formazione e Irap atipici sono state attribuite ad un centro di costo fittizio "Costi non Attribuibili" che presenta nell'anno 2011, costi per circa 7.891 migl.ia di €. Attualmente necessita ancora di qualche modifica la gestione delle missioni prepagate, in particolare per ciò che riguarda l'esatta collocazione dei costi, che si conta di ultimare a valle del processo di revisione dell'intera procedura riguardante l'autorizzazione e rendicontazione delle stesse.

-
- 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). Pertanto gli stessi non sono stati inclusi in coerenza con quanto fatto anche nel Budget 2011 in quanto costi non attribuiti al bilancio regionale.
 - 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).

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 medio di riferimento della presente analisi, risulta pari a 4.055 unità e si riferiscono a personale dipendente, a tempo determinato e indeterminato, dirigente e non dirigente in carico agli Assessorati. Non fanno parte di quest'ultima grandezza le 93 unità relative al personale dell'Amministrazione regionale comandato presso altre Amministrazioni (Comandati out), le 328 unità lavorative per le quali trovano applicazione le norme della LR 42/89, e 2 unità non attribuite alle strutture.

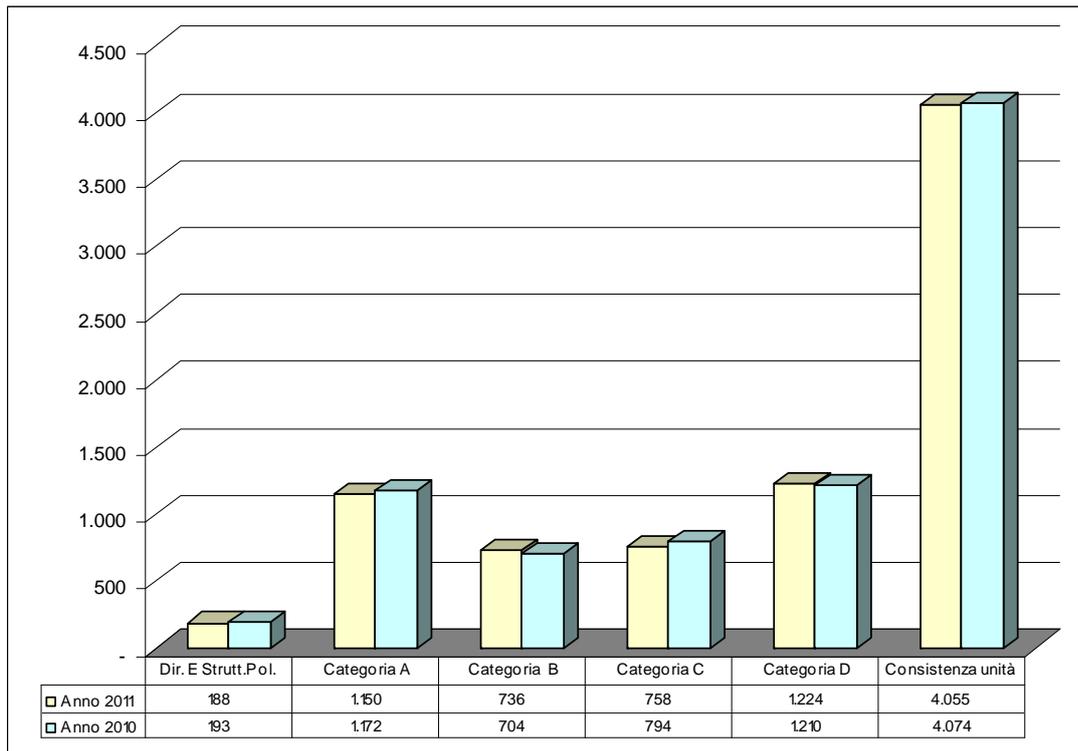
Tavola 15 - Consistenza media personale dell'Amministrazione regionale

Consistenza media	Anno 2011	Anno 2010	Var.ne assoluta	Var.ne %
Pres, Ass, Dirig, Capi Gab, Consulenti degli Ass. e Giornal.	188	193	-5	-2,6%
Unità Categoria A	1.150	1.172	-22	-1,9%
Unità Categoria B	736	704	31	4,4%
Unità Categoria C	758	794	-37	-4,6%
Unità Categoria D	1.224	1.210	14	1,1%
Consistenza unità	4.055	4.074	-18	-0,5%

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.

Nella tavola n° 16 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 16 - Consistenza media dipendenti per categoria



Nel 2011 si rileva una diminuzione complessiva di circa -18 unità pari al -0,5%, concentrata quasi esclusivamente nelle strutture del Corpo Forestale che presenta una diminuzione di 16 unità (-1,1%), di contro le unità dell'Amministrazione regionale presentano invece una leggera diminuzione di 2 unità pari al -0,1% come riportato nella tabella n° 17.

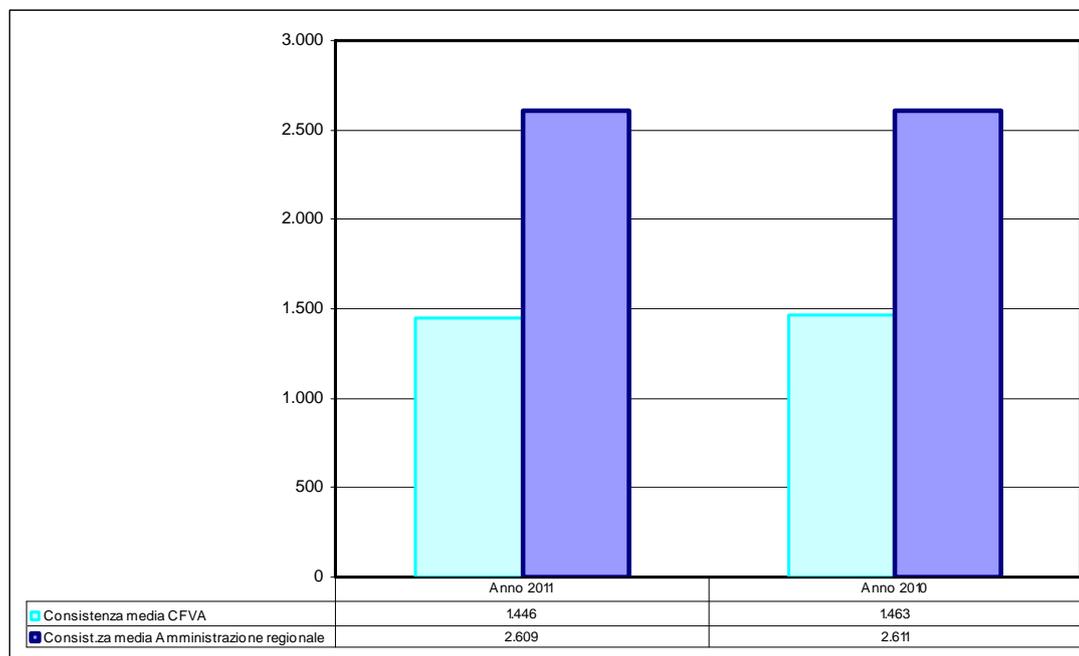
Tavola 17 - Consistenza media dipendenti Amministrazione regionale e CFVA

Consistenza media	Anno 2011	Anno 2010	Var.ne assoluta	Var.ne %
Consistenza media CFVA	1.446	1.463	-16	-1,1%
Consist.za media Amministrazione regionale	2.609	2.611	-2	-0,1%
Tot. Consistenza media RAS	4.055	4.074	-18	-0,5%

Relativamente al personale dirigente va precisato che nelle 188 unità si comprendono oltre al personale classificato come dirigente, il Presidente, gli Assessori, tutti i dirigenti con contratto di diritto privato⁵, i Capi di Gabinetto, i Consulenti dell'Organo Politico e i Giornalisti.

Nella tabella n° 18 vengono riportate le consistenze del Corpo Forestale, quelle proprie dell'Amministrazione regionale e le consistenze totali che confermano i trend precedentemente citati.

Tavola 18 - Consistenza media dipendenti Amministrazione regionale e CFVA



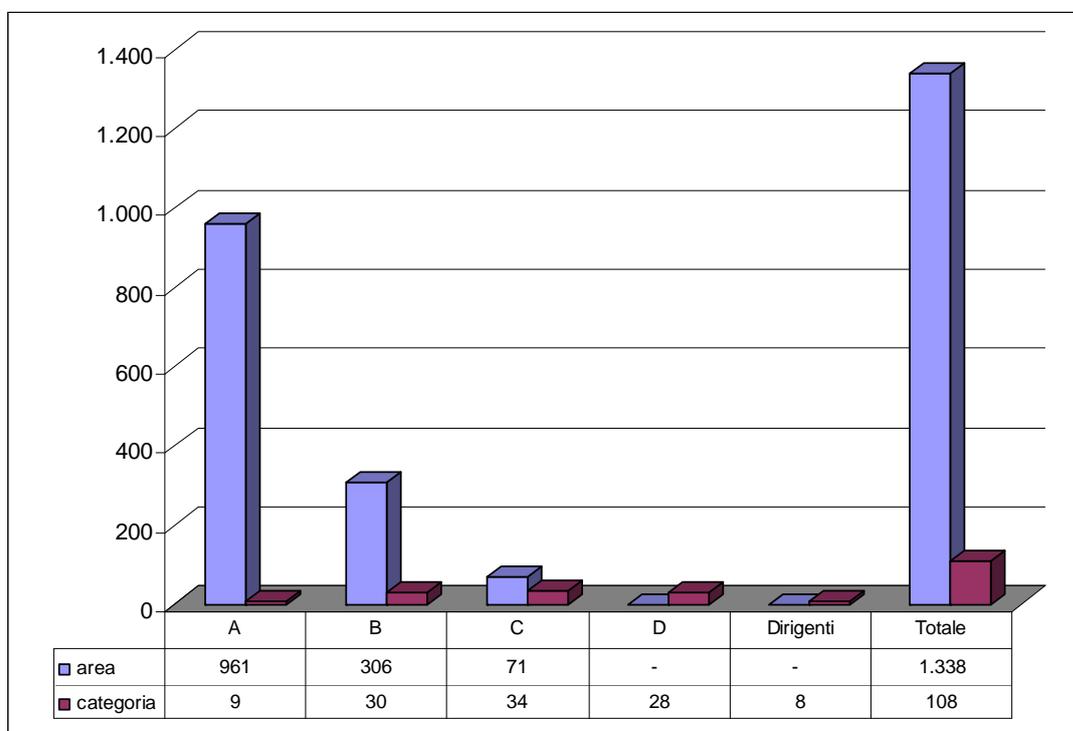
⁵ Artt. 11 e 28, legge regionale 13 novembre 1998, n. 31

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.

Come di seguito esposto, l'organico medio che risulta in forza alla suddetta Direzione Generale ammonta a 1.446 unità di cui 1.338 dipendenti inquadrati nelle categorie previste dalle declaratorie di cui all'allegato A del C.C.R.L. e 108 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.

Tavola 19 - Consistenza media dipendenti per categoria del Ruolo Unico e per area del C.F.V.A.



Il costo lavoro

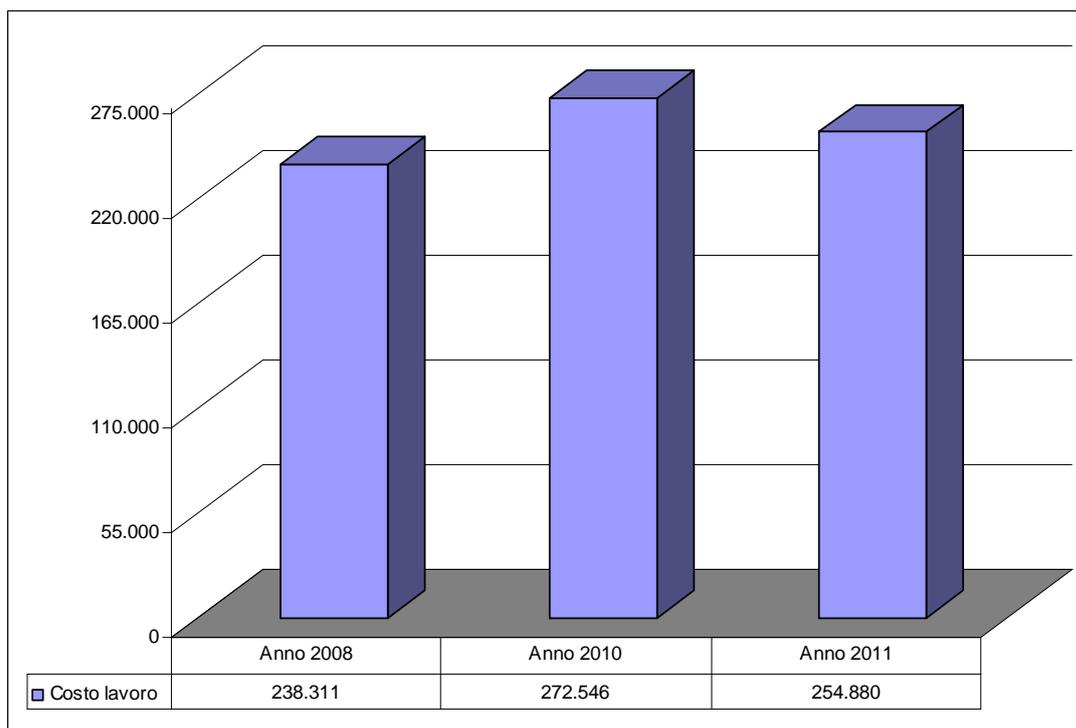
Negli anni precedenti, la determinazione del costo lavoro, era sostanzialmente incentrata sul principio di cassa in considerazione della difficoltà di adottare il criterio della competenza economica. Successivamente con l'adozione del sistema unico integrato si è individuato il momento della liquidazione 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 2011 come costo lavoro (inteso come costo del personale, costo per Organi Istituzionali e Irap) ha raggiunto i 254.880 migliaia di € al netto del valore dei comandi out pari a 4.948 migliaia di €.

Il valore in questione è rappresentato nella tavola n° 20 dove è ripartito per voce di costo. Nell'analisi che segue verrà sempre analizzata questa grandezza nelle sue diverse componenti aggregate e di dettaglio.

Tavola 20 – Analisi costo lavoro anno 2011 per Voce di costo

Descrizione Voce di costo	Costo
Competenze fisse personale a tempo indeterminato	139.122.495
Contributi obbligatori per il personale	55.890.590
Altre comp.indenn.access.pers.tempo indeterminato	27.001.859
Arretrati anni precedenti	1.563.613
Buoni pasto	3.249.783
Straordinario personale a tempo indeterminato	2.575.469
Indennità missione rimborsi spese viaggi	1.915.050
Contributi aggiuntivi	12.995
Comp.fisse accessorie pers.tempo determinato	1.472.812
Formazione del personale	491.570
Accertamenti sanitari	16.921
Rimborsi spese per personale comandato	357.529
Altre spese del personale	60.751
Contributi previdenza complementare	28.914
Contrib. indenn.fine serv. e accant. TFR	0
Equo indennizzo	29.863
Altri oneri per il personale	146.651
Compensi per commissioni di concorso	69.939
Altri oneri per personale in quiescenza	19.713
Totale costo RAS	234.026.517
IRAP	19.384.271
Spese per organi istituzionali	1.468.750
Totale costo	254.879.538

Tavola 21 – Analisi del costo lavoro

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 2009/2011.

Tavola 22 - Costo medio per categoria personale R.A.S. (migliaia di €)

Costo medio per Categoria	A	B	C	D	DIR
Anno 2011	38,61	42,24	49,03	60,30	146,99
Anno 2010	44,27	47,53	50,79	63,59	136,18
Anno 2009	38,92	42,55	49,63	60,77	127,55

Tavola 23 - Costo medio per area personale CFVA (migliaia di €)

Costo medio per Area	Area A	Area B	Area C
Anno 2011	52,55	59,08	72,56
Anno 2010	53,84	61,92	73,82
Anno 2009	53,46	61,97	74,06

L'analisi condotta per calcolare il costo medio per categoria e per area non tiene conto dell'organo politico⁶, 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° 25/34 del 19 maggio 2011 e in coerenza con le norme della L.R. n. 11/2006, art. 61, comma 5. Budget economico sperimentale per l'anno 2011:

- **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 dei costi per la formazione, indennità di missione e rimborsi spese viaggio, buoni pasto, costi vari e straordinari);
- **Oneri per organi istituzionali** (comprehensive delle competenze per l'Organo Politico);
- **Irap** (comprehensive dei costi per l'Irap a carico dell'Amministrazione regionale).

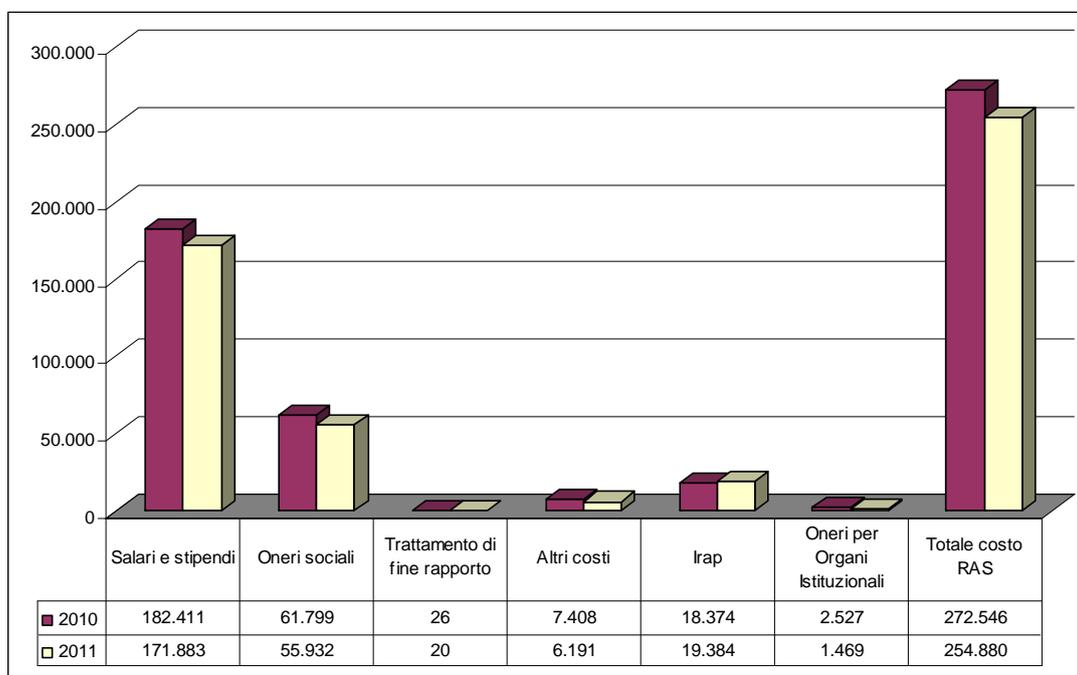
⁶ I dati provenienti dalla procedura "gestione buste paga del personale" (comprendenti gli elementi di costo lavoro ordinario e lo straordinario, i contributi e gli oneri previdenziali) sono stati attribuiti per categoria e per centro di costo. Mentre, l'IIRAP e l'INAIL sono stati ripartiti in base alle teste presenti nei centri di costo.

Tavola 24 – Composizione costo del personale

Ragg.mento costi del	Cod. Gest.	Descrizione Voce di Costo	Totale
Salari e stipendi	1211	Competenze fisse personale a tempo indeterminato	139.122.495
"	"	1213 Altre Competenze Accessorie	27.001.859
"	"	1212 Straordinario Personale a tempo indeterminato	2.575.469
"	"	1214 Comp fisse Tempo Determinato	1.472.812
"	"	1215 Altre spese per il personale	146.651
"	"	1216 Arretrati AP	1.563.613
Salari e stipendi Totale			171.882.899
Oneri sociali	1221	Contributi obbligatori	55.890.590
"	"	1258 Oneri Straordinari	0
		1222 Contributi previdenza complementare	28.914
"	"	1224 Contributi Aggiuntivi	12.995
Oneri sociali Totale			55.932.499
Trattamento di fine rapporto	1223	Contributi TFR	0
"	"	1243 Altri oneri Personale in Quiescenza	19.713
Trattamento di fine rapporto Totale			19.713
Altri costi del personale	1252	Buoni pasto	3.249.783
"	"	1258 Altri oneri personale	60.751
"	"	1257 Rimborsi Spese Comandati	357.529
"	"	1256 Missioni	1.915.050
"	"	1251 Formazione del personale	491.570
"	"	1233 Equo indennizzo	29.863
"	"	1255 Accertamenti Sanitari	16.921
"	"	1254 Compensi x commissioni	69.939
Altri costi del personale Totale			6.191.406
Oneri per Organi Istituzionali	1101	Spese per Organi Istituzionali	1.468.750
Irap	1811	IRAP	19.384.271
Totale complessivo			254.879.538

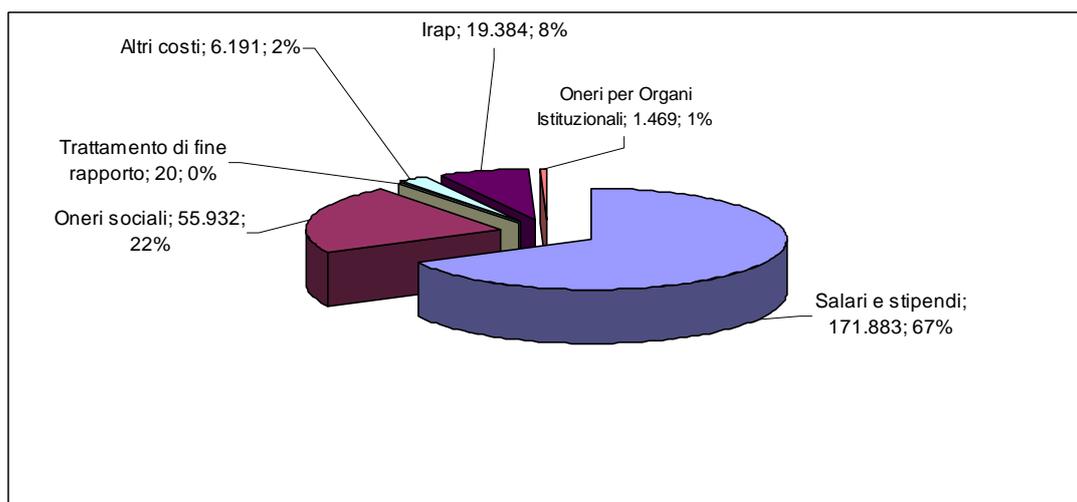
Nel grafico seguente si riporta il costo lavoro ripartito secondo i raggruppamenti di cui sopra relativamente al biennio considerato:

Tavola 25 – Composizione del costo per il personale



Per completezza di analisi, si riporta di seguito il grafico che fornisce utili informazioni sulla ripartizione del costo in termini assoluti e percentuali.

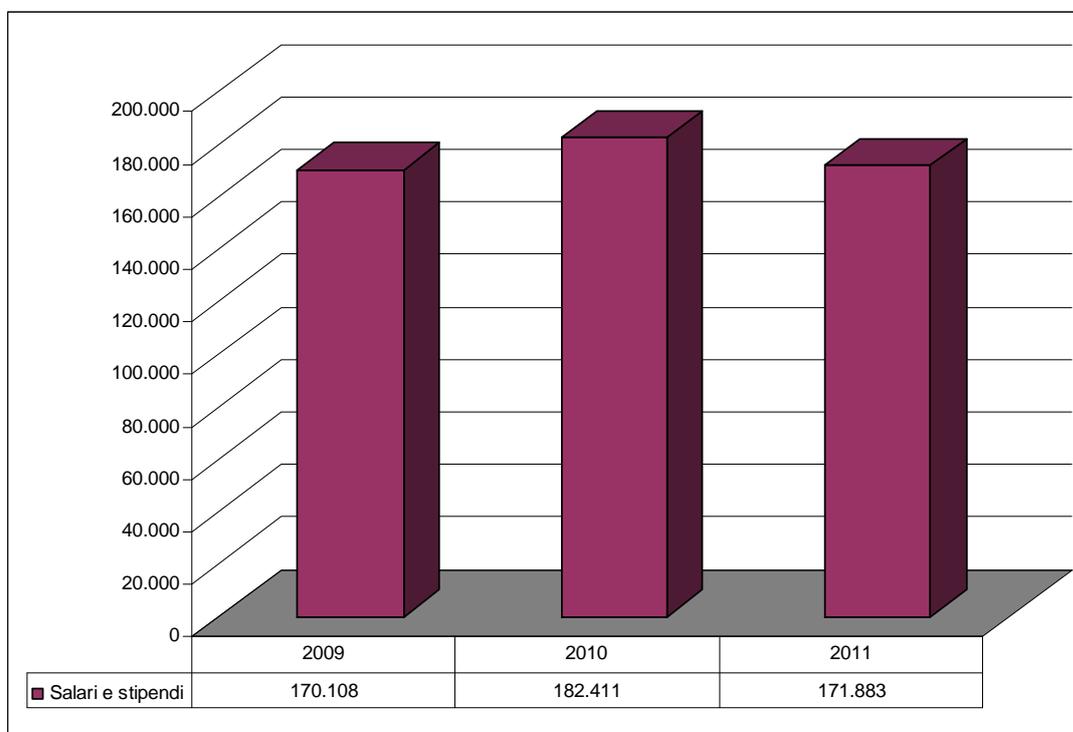
Tavola 26 – Composizione del costo per il personale



Salari e stipendi: il costo ammonta a 171.883 migliaia di €, pari al 67% del costo totale. Rispetto al 2010 questo aggregato di costo presenta una diminuzione di -10.528 migliaia di €, con una variazione percentuale negativa del -9,5%. 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 sull'esercizio 2010. Infatti in data 18 febbraio 2010 si è proceduto alla sottoscrizione del rinnovo economico del contratto del personale regionale non dirigente, liquidato nei mesi di aprile/maggio dello stesso anno mentre quello dei dirigenti pur sottoscritto a fine 2009, è stato liquidato nei primi mesi del 2010. Si ricorda inoltre che in data 15 settembre 2009 è stato sottoscritto tra Coran e associazioni sindacali, l'Accordo sulle Progressioni Professionali all'interno della Categoria o Area che ha permesso il transito alla categoria economica successiva di circa 660 dipendenti e la liquidazione degli arretrati e delle competenze sono state erogate nei primi mesi del 2010. Pertanto nell'anno 2010 si sono liquidate competenze di natura straordinaria rilevanti.

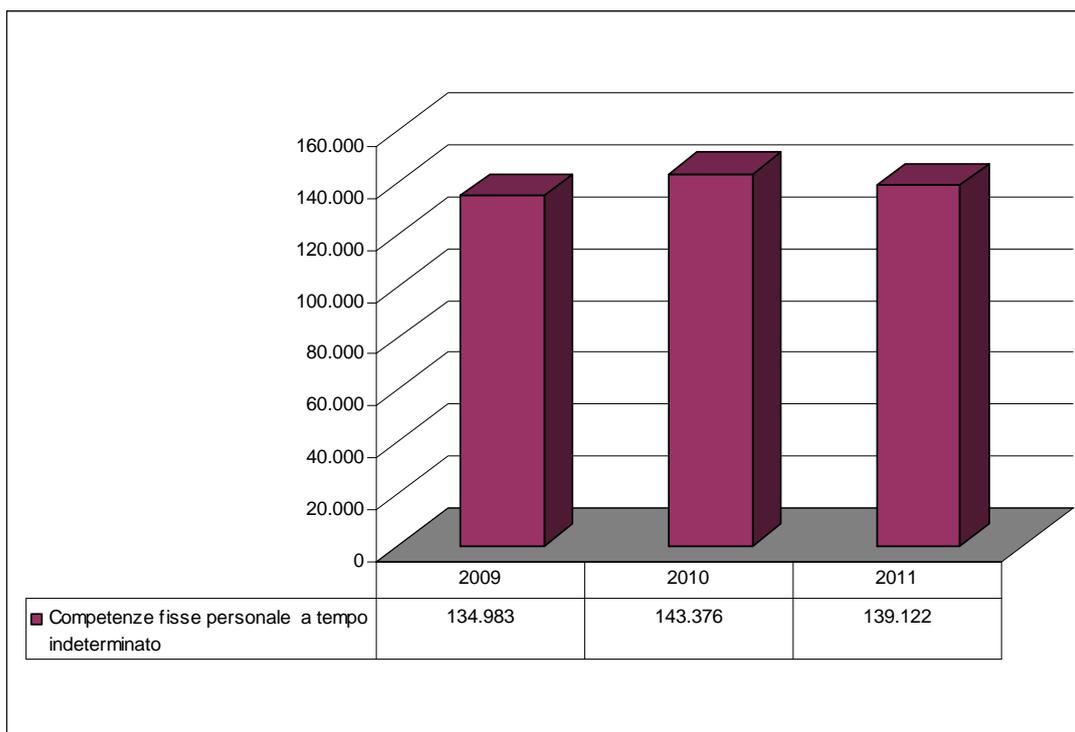
Tavola 27 – Analisi salari e stipendi



La macro voce salari e stipendi pari a 171.883 mila € per il 2011 può essere ulteriormente analizzata:

1. Competenze fisse personale a tempo indeterminato
2. Altre competenze accessorie
3. Straordinario personale a tempo indeterminato
4. Competenze fisse tempo determinato
5. Altre spese per il personale
6. Arretrati AP

Tavola 28 – Competenze fisse personale a tempo indeterminato

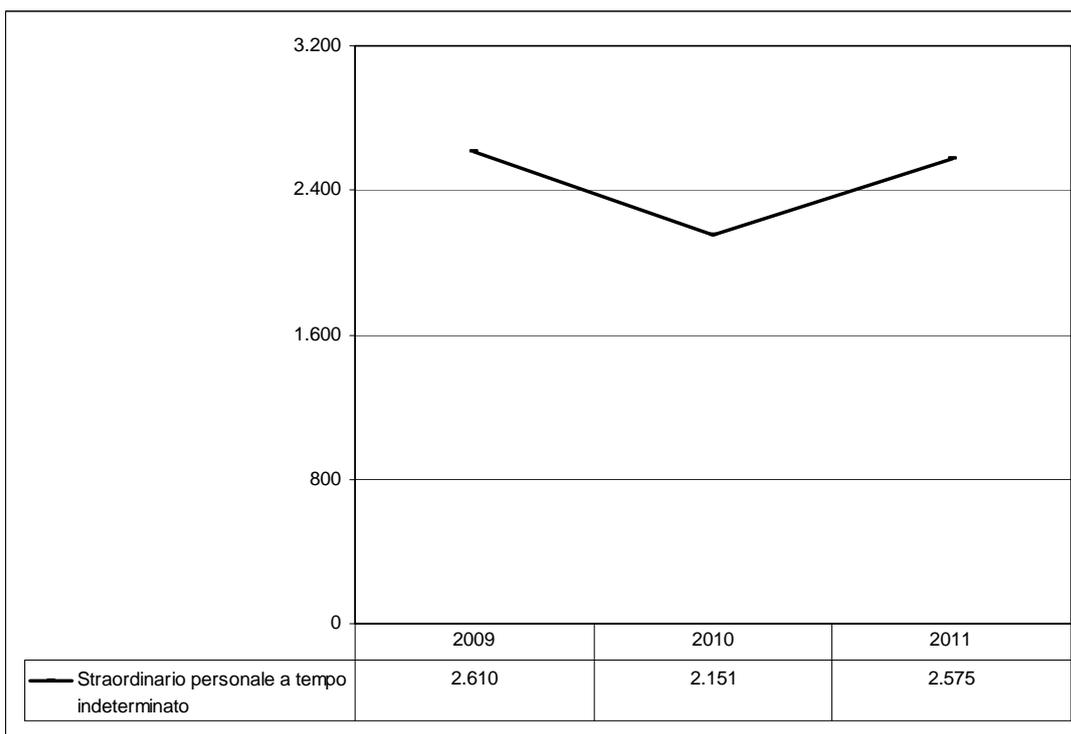


In particolare:

- le competenze fisse del personale a tempo indeterminato sono per il 2011 pari a 139.122 mila di €, 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 2010 registra una diminuzione di -4.254 migliaia €, pari al -3,0 %;
- lo straordinario per il personale a tempo indeterminato, pari a 2.575 migliaia di €, rispetto al 2010⁷ ha subito un' aumento di 424 migliaia di €, pari al +19,7%;
- le altre competenze liquidate nel 2011 sono pari a 27.002 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.

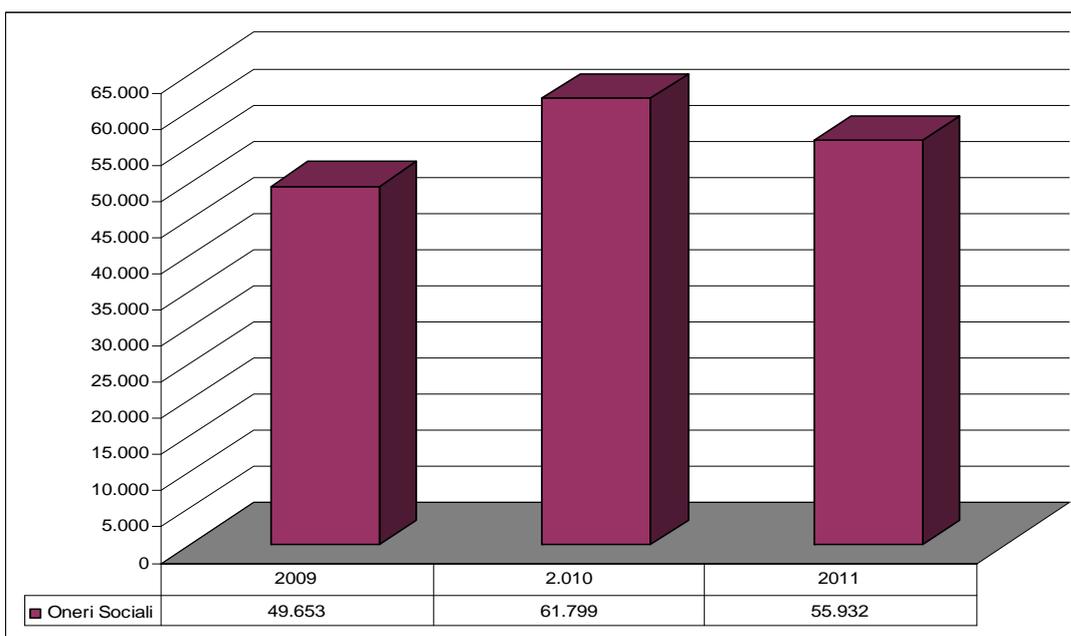
⁷ Il valore pari a 2.638 migl.ia di € del Rapporto di Gestione 2010 è stato modificato a seguito di errate imputazioni di competenze fisse per costi del personale LR 42/89 a straordinario per 487 migl.ia di €.

Tavola 29 – Straordinario per personale a tempo indeterminato



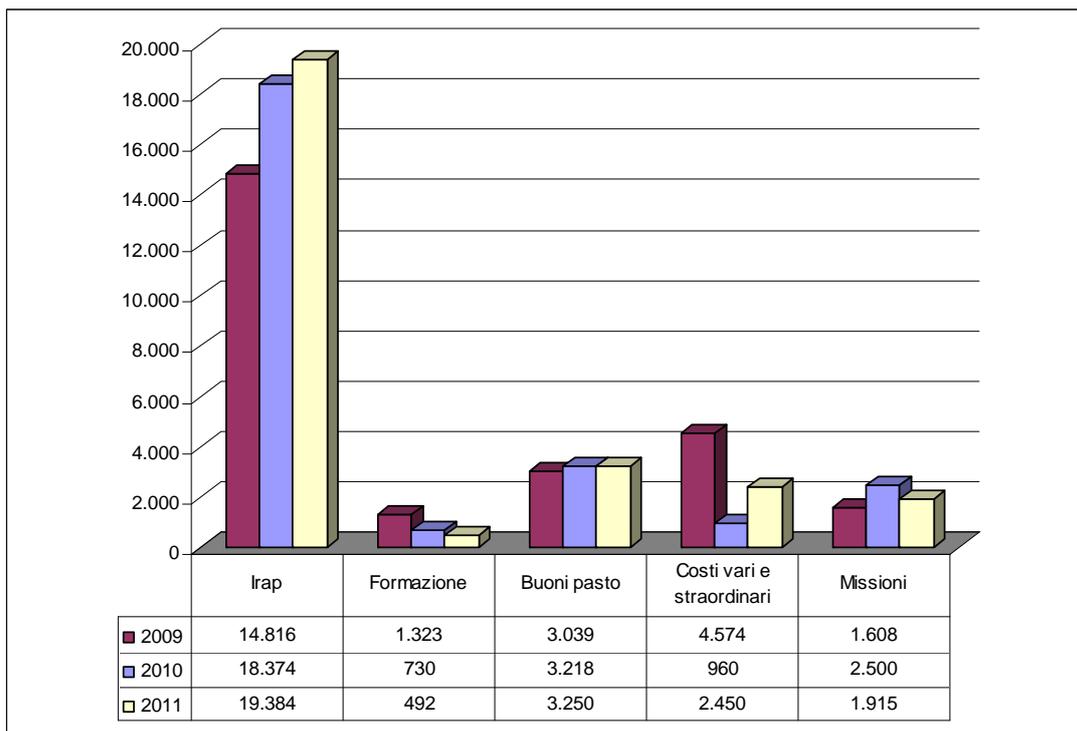
Oneri sociali: il costo ammonta a 55.932 migliaia di € e rappresenta il 22,0% del totale dei costi del personale. Rispetto al 2010, come rappresentato dal grafico seguente, lo stesso è diminuito di -5.867 migliaia di € pari a -9,5%.

Tavola 30 – Oneri sociali



Le voci di costo Irap e altri costi del personale sono state analizzate assieme, vista la dimensione totale abbastanza contenuta. Questa voce per l'anno 2011 ammonta a 25.575 migliaia € e rappresenta il 10,0% del totale dei costi del personale. Rispetto al 2010 tale voce registra, nel complesso, una diminuzione di -207 migliaia di €, pari al -0,8%, determinato dall'aumento della quota Irap, buoni pasto e costi vari, mentre diminuiscono quelli relativi alla formazione e missioni.

Tavola 31 – Irap e altri costi del personale



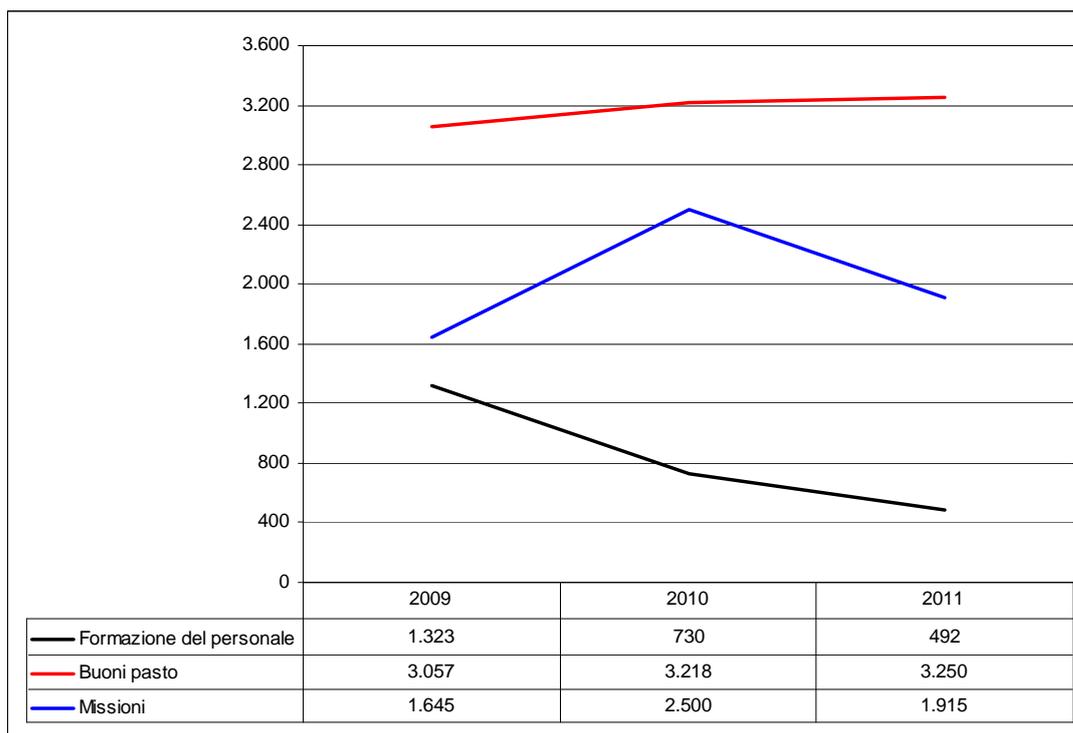
Le altre componenti della voce Irap e altri costi hanno registrato le seguenti variazioni:

Irap: il valore risulta in aumento di 1.010 migliaia di € pari al +5,5 %;

Formazione: il valore risulta diminuito rispetto al 2010 di -238 migliaia € pari al -32,6 %;

Buoni pasto: il costo è aumentato di 32 migliaia di € rispetto al 2010 pari al +0,9 %;

Missioni: il valore consuntivato è pari a 1.915 migliaia di €, rispetto al 2010 presenta una diminuzione sostanziosa di -585 migliaia di €, pari al -23,4 %.

Tavola 32 – Raffronto costi di formazione del personale, buoni pasto e missioni

Il costo lavoro Esperti del Centro Regionale di Programmazione

Trattasi del costo di lavoro relativo alle competenze sostenute per gli esperti del CRP. Trattasi di personale particolarmente qualificato e specializzato, con contratto di diritto privato assunto ai sensi della L.R. n. 7/1962, il cui costo 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). Per tali motivazioni e coerentemente con la delibera del budget 2011 n° 25/34 del 19 maggio 2011 gli stessi non sono stati inclusi in questa analisi, in quanto costi che non gravano sul bilancio regionale. E' opportuno, tuttavia, evidenziarne il costo che ammonta a circa 3.493 migliaia di €, con una consistenza di 20 unità lavorative e un costo unitario di 175 migliaia di €.

Il costo lavoro personale LR 42/89

Altra componente di costo all'interno del bilancio regionale di non trascurabile entità, è il costo del personale che trova disciplina nella legge 42/89. In totale il personale è pari a circa 328 unità, e dai dati forniti dalla Direzione Generale del Lavoro circa 222 sono in carico ai centri di formazione territoriali e alla stessa Direzione, 33 risultano presso altre strutture regionali e agenzie e 73 assegnate in comando alle Asl e ai Comuni. I valori di costo sotto

riportati fanno parte del costo lavoro e sono stati comunque trattati separatamente come un centro di costo indipendente.

Tavola 33 - Riepilogo consistenze unità LR 42/89 e relativi costi del personale

	Consistenza	Costo totale	Salari e stipendi	Oneri sociali	Altri costi
Unità LR 42/89	328	12.793.199	9.165.539	2.639.746	987.914

Analisi del costo lavoro per destinazione

Il sistema integrato 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.

Anche quest'anno si è deciso di sperimentare il sistema per Direzione di Servizio limitatamente alla Direzione Generale della Programmazione, al Turismo, ai Lavori Pubblici, alle Politiche Sociali e ai Trasporti 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 2011, 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

single voci di costo ai corretti centri di imputazione.

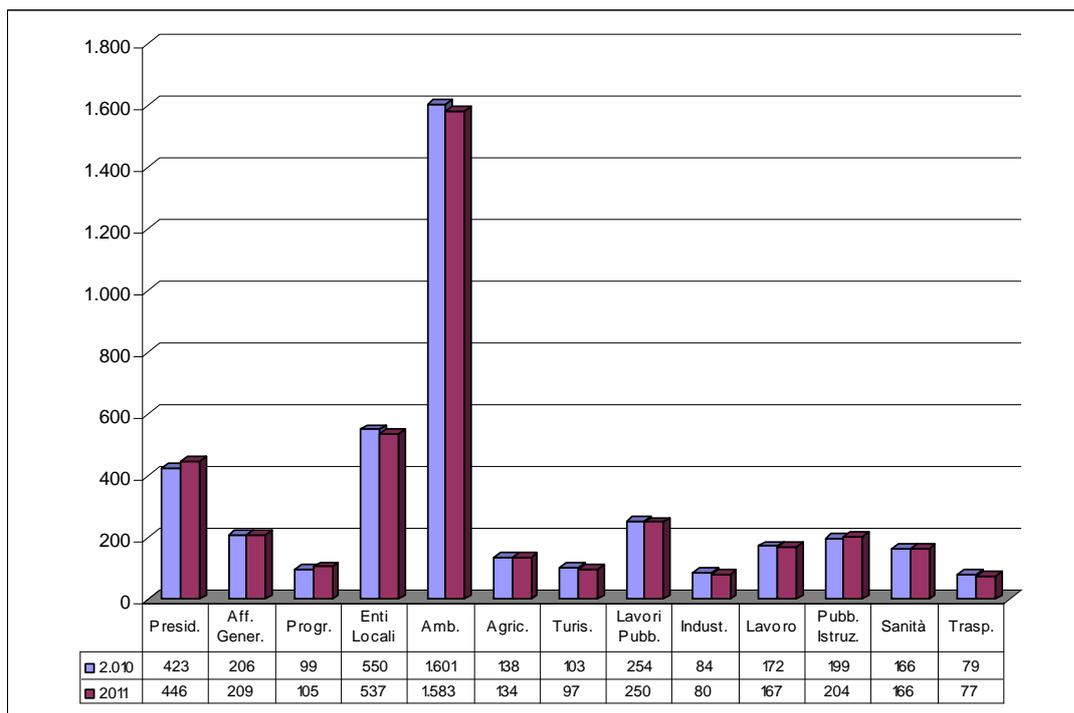
Per far ciò, è stata studiata una procedura che consente l'allocazione dei costi per destinazione in base all'associazione tra unità di personale (matricola) e struttura organizzativa di assegnazione. In questo modo è possibile estrarre le informazioni necessarie ad effettuare le scritture contabili 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.

Le risorse umane per Assessorato

Le consistenze medie per l'anno 2011 attribuite agli Assessorati risultano pari a 4.055 unità (al netto delle unità non attribuite pari a 2 unità, dei comandati out pari 93 unità e delle unità LR 42/89 pari a 328 unità come da tabella allegata n° 37) 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

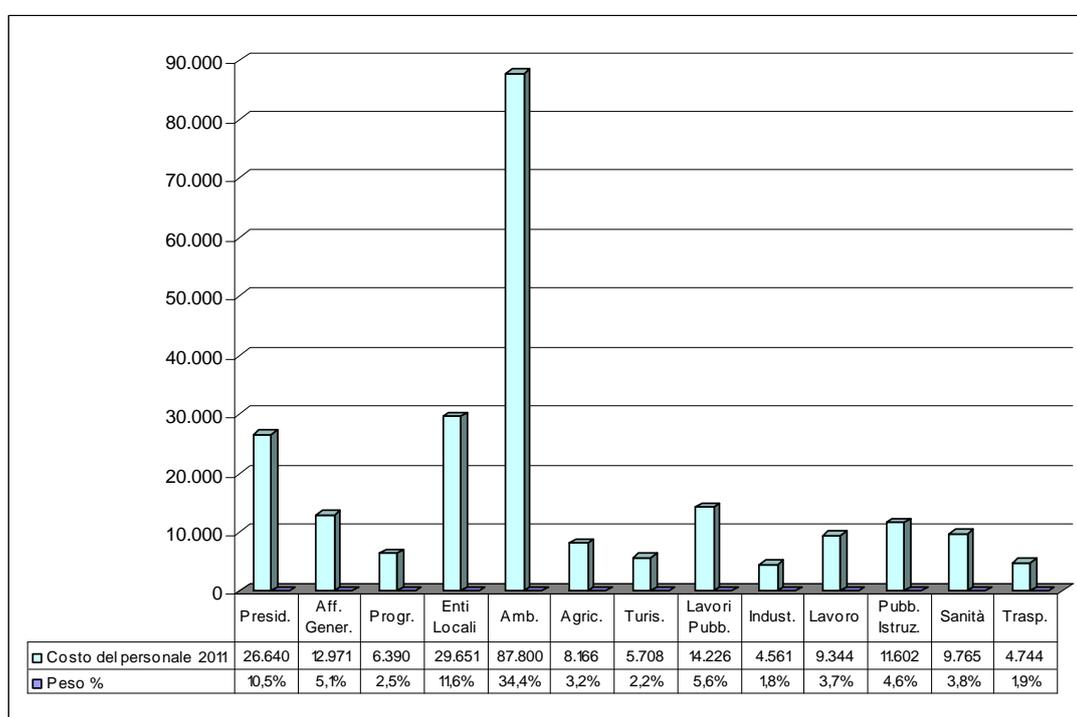
Il costo lavoro per Assessorato

Costo complessivo del personale per Assessorato

Nell'anno 2011 il costo complessivo del personale dell'Amministrazione è pari a 254.880 migliaia di € al lordo del costo del personale che trova disciplina nella LR 42/89 pari a 12.793 migliaia di €, comandati in per 2.627 migliaia di € e costi non attribuiti alle strutture amministrative pari a 7.890 migliaia di €.

Nella tavola sottostante si riporta il costo del personale attribuito agli Assessorati (231.568 migliaia di €) in valore assoluto e l'incidenza dello stesso sul totale regionale.

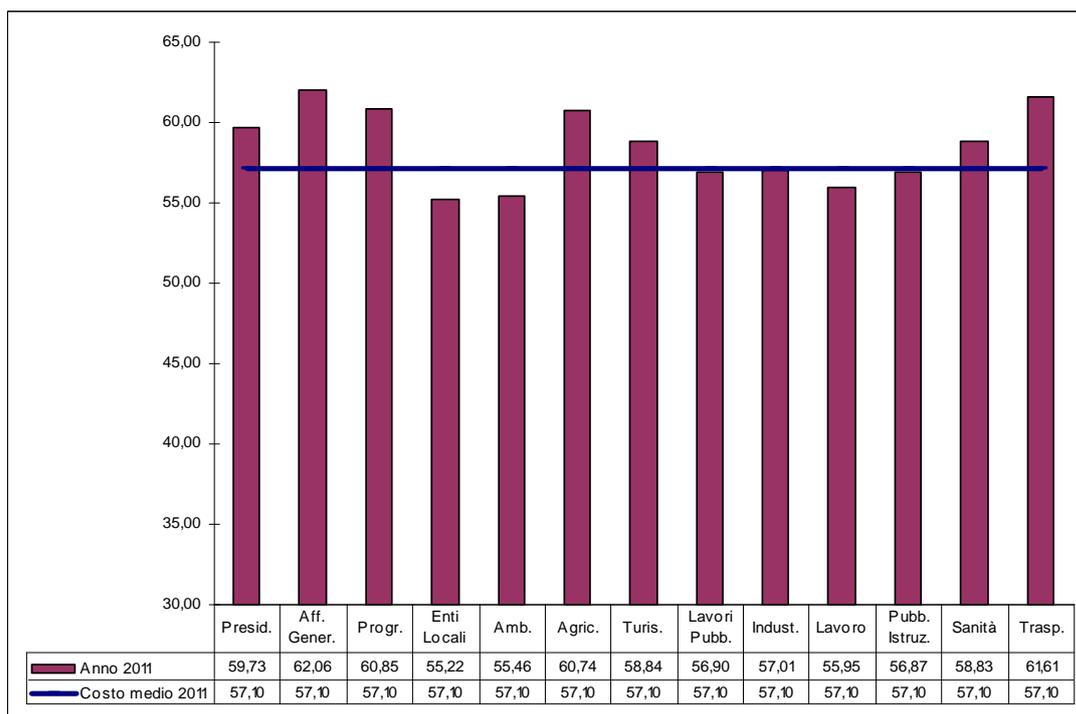
Tavola 35 - Costo del personale per Assessorato



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 .

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, area e Assessorato ¹⁰

Cod. Ass.to	DESCRIZIONE	GIO	A1	AREA A	B	AREA B	C	AREA C	D	DIR	UFF. DI GABIN	Tot. Ras
01	PRESIDENZA	5	33	0	54	0	105	0	194	27	28	446
02	AFFARI GENERALI E ORGANIZ	0	14	0	30	0	56	0	82	16	12	209
03	PROGRAMMAZIONE	0	5	0	15	0	16	0	54	5	10	105
04	ENTI LOCALI	0	35	2	107	0	132	0	234	19	9	537
05	AMBIENTE	0	15	962	43	306	69	71	91	13	13	1.583
06	AGRICOLTURA	0	7	0	14	0	35	0	63	8	6	134
07	TURISMO	0	4	0	23	0	23	0	33	7	8	97
08	LAVORI PUBBLICI	0	15	0	37	0	65	0	113	6	13	250
09	INDUSTRIA	0	6	0	12	0	15	0	35	4	8	80
10	LAVORO	0	17	0	15	0	53	0	70	6	7	167
11	PUBBLICA ISTRUZIONE	0	11	0	15	0	53	0	105	8	12	204
12	SANITA'	0	8	0	33	0	26	0	87	5	7	166
13	TRASPORTI	0	5	0	9	0	13	0	34	4	12	77
	TOTALE	5	174	964	407	306	661	71	1.194	128	144	4.055
	DIPENDENTI NON ATTRIBUITI											2
	COMANDATI OUT											93
	DIPENDENTI LR 42/89											328
	TOTALE	5	174	964	407	306	661	71	1.194	128	144	4.479

⁹ Dir=Dirigenti. Uff.di Gabl.= Presidente della Giunta, Assessori, Capi di Gabinetto, Segretari particolari, Consulenti e Giornalisti.

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:

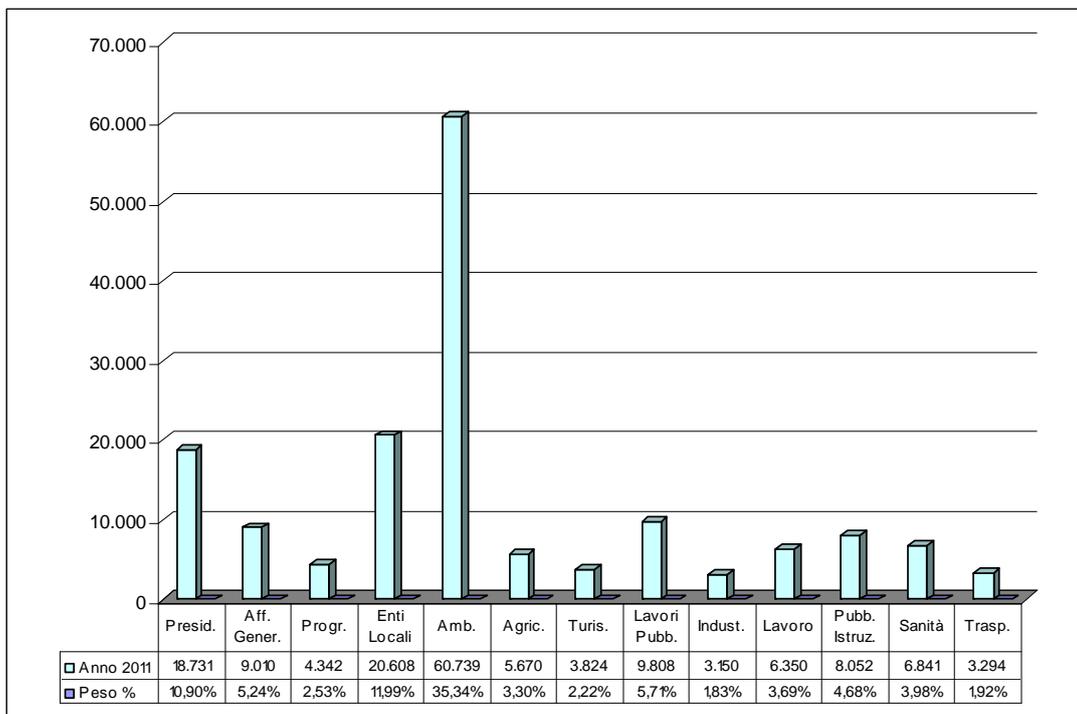
- A. Salari e stipendi
- B. Oneri sociali
- C. Irap e altri costi del personale

A) Salari e stipendi

Costo complessivo per salari e stipendi

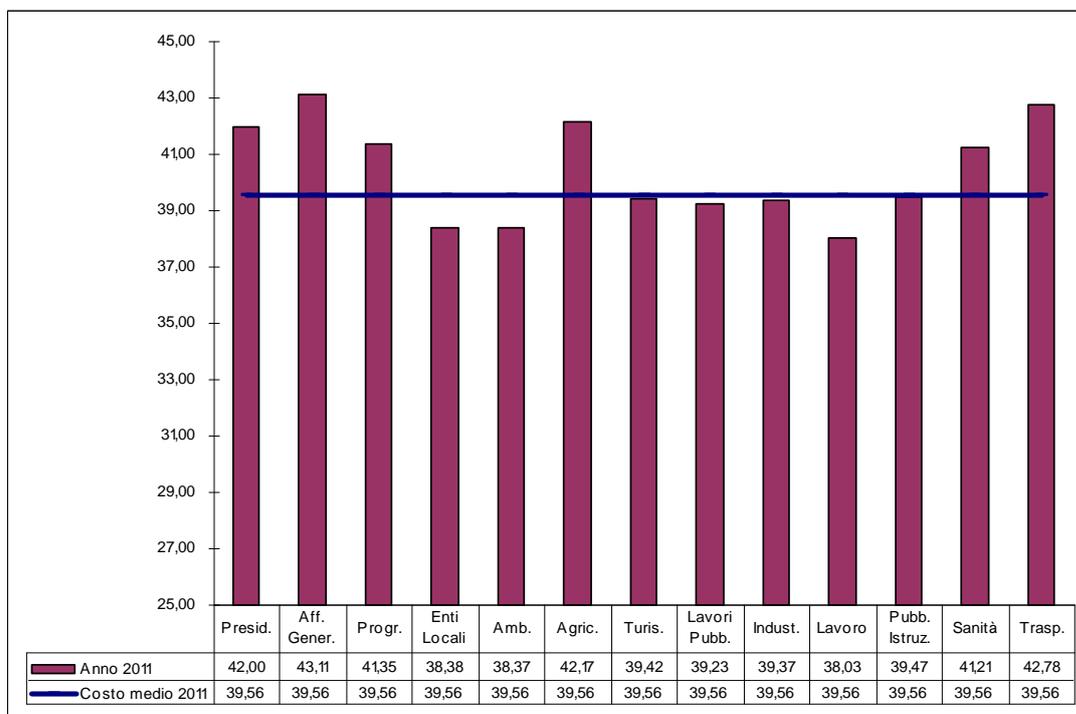
L'importo totale di 171.883 migliaia di € è al lordo di 9.166 migliaia di € liquidati al personale che trova disciplina nella LR 42/89, valore questo non attribuibile alle strutture, costi non attribuiti per 194 migliaia di € e 2.105 migliaia di € per i comandati in. Pertanto il valore riportato per Assessorato risulta pari a 160.418 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.

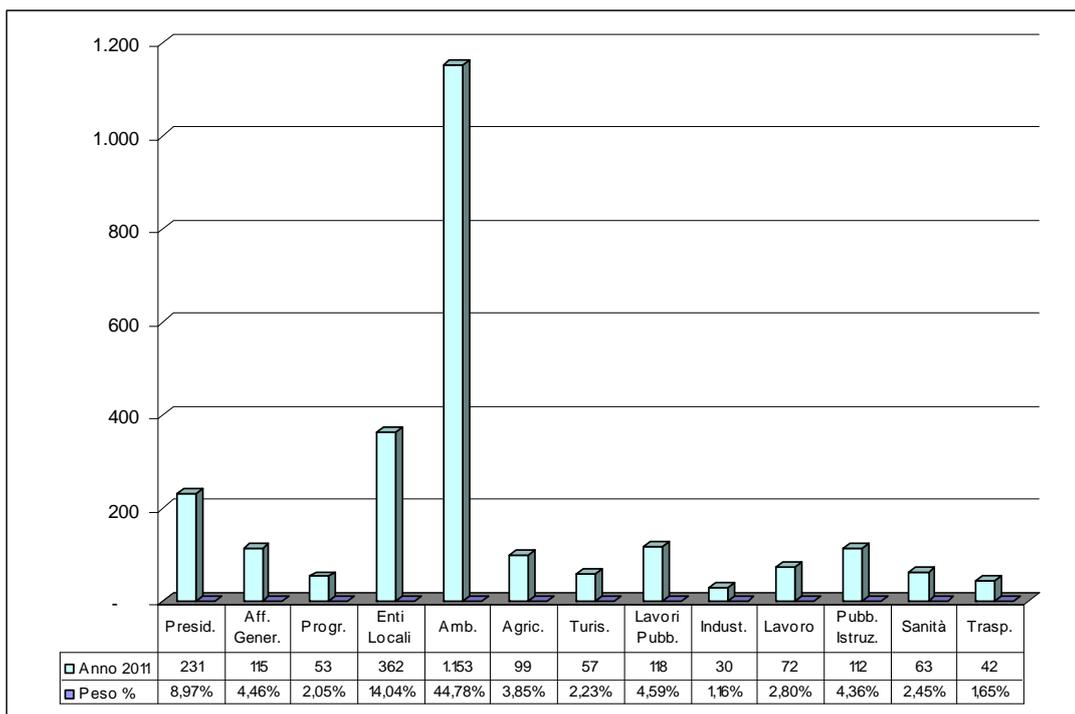
Tavola 39 – Salari e stipendi unitari per Assessorato

Come già rilevato, l'ammontare del costo del personale per salari e stipendi è influenzato dal mix di composizione della consistenza media per categoria.

Costo complessivo per straordinario

Esprime il costo complessivo per gli straordinari dei diversi centri di attività. Tale importo nel 2011 è pari a 2.575 migliaia di €, al lordo di 69 migliaia di € relative a competenze liquidate a dipendenti LR 42/89 non ripartite per struttura. Il valore netto pari a 2.508 migliaia di € è stato riportato analiticamente per Assessorato nella tavola n° 40.

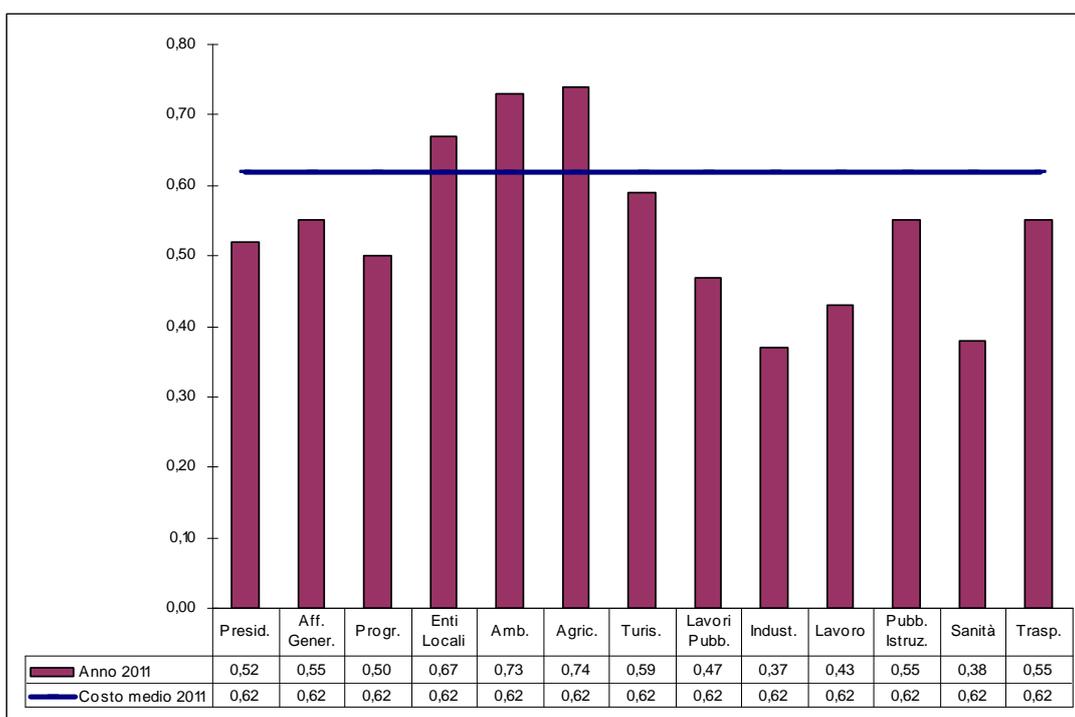
Tavola 40 – Costo complessivo per straordinario del personale per Assessorato



Esprime il costo unitario per il lavoro straordinario dei diversi centri di attività.

Le unità prese in considerazione sono pari a 4.055 che corrispondono alla consistenza media del personale ripartito per assessorato.

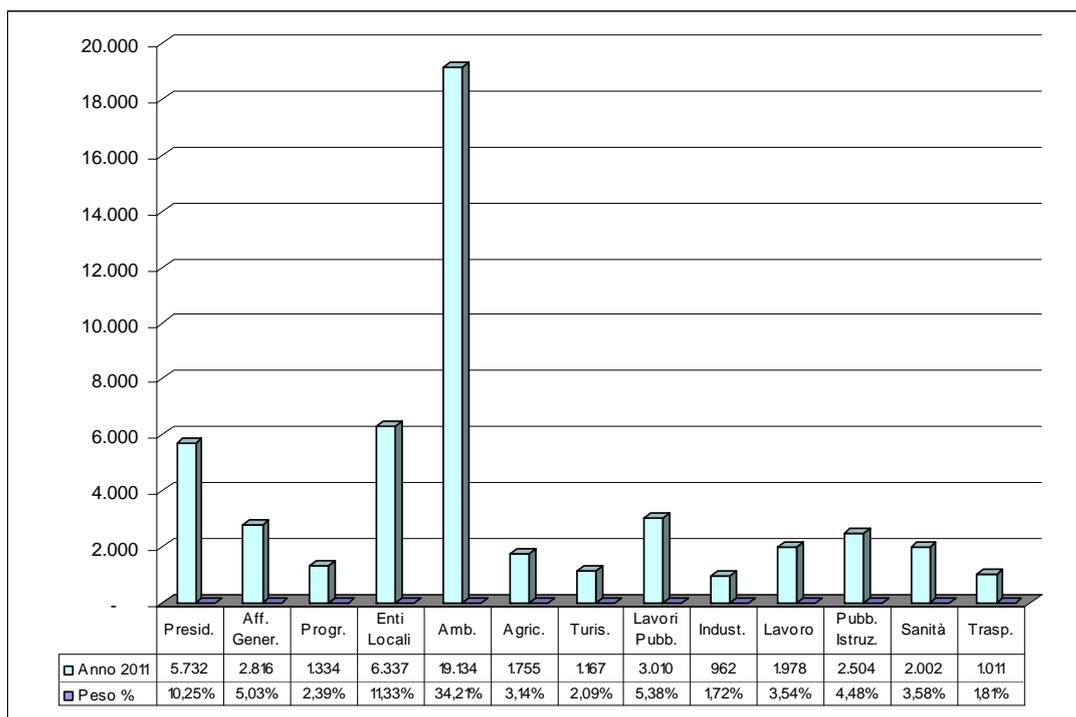
Tavola 41 – Costo unitario per straordinario del personale per Assessorato



B) Oneri sociali

Tale valore, pari a 55.932 migliaia di €, esprime il costo complessivo per l'anno 2011 per oneri sociali ed è al lordo di 2.640 migliaia di € relativi alle competenze liquidate ai dipendenti disciplinati dalla LR 42/87 e costi non attribuiti alle strutture organizzative dell'Amministrazione regionale per 3.551 migliaia di €. Il valore netto pari a 49.741 migliaia di € è riportato per Assessorato nella tavola n° 42.

Tavola 42 – Costo complessivo per oneri sociali per Assessorato

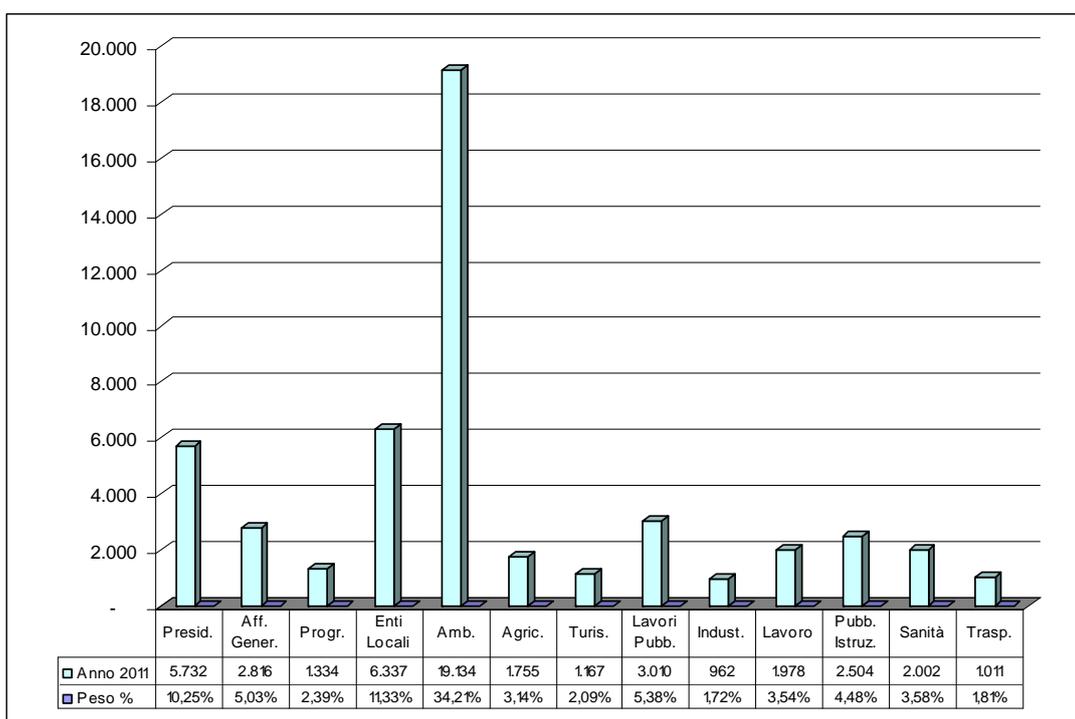


C) Irap e altri costi del personale

Costo complessivo per Irap e altri costi del personale

Tale valore, pari a 25.575 migliaia di €, esprime il costo complessivo per Irap e altri costi del personale per l'anno 2011 per costi vari e oneri straordinari ed è al lordo di 3.937 migliaia di € per costi non attribuiti agli Assessorati, 988 migliaia di € relativi alle competenze delle unità LR 42/89 e altri costi per comandati in per 522 migliaia di €. Il valore netto risulta pari a 20.128 migliaia di € è riportato analiticamente per assessorato.

Tavola 43 – Analisi costo Irap e altri costi del personale 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 diverse 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 2011 ammonta complessivamente a 10.868 migliaia di € rispetto ai 13.111 del 2010 e risulta in diminuzione del -17,1 %, così come riportato nella tabella che segue.

Tavola 44 – Analisi costo del personale degli Uffici di Gabinetto

Assessorato	Costo personale	%
Presid.	1.880.390	17,3%
Aff. Gener.	896.210	8,2%
Progr.	861.866	7,9%
Enti Locali	654.633	6,0%
Amb.	926.402	8,5%
Agric.	486.824	4,5%
Turis.	719.468	6,6%
Lavori Pubb.	1.014.410	9,3%
Indust.	402.175	3,7%
Lavoro	630.034	5,8%
Pubb. Istruz.	863.294	7,9%
Sanità	616.605	5,7%
Trasp.	916.229	8,4%
Costo Totale	10.868.540	100,0%

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 appartenenza 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° 45 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.

Tavola 45 – Consistenza media per categoria, area, per Direzione Generale e altre strutture amministrative (unità)

Cod. Ass.to	DESCRIZIONE	GIO	A	AREA A	B	AREA-B	C	AREA C	D	DIR	CONS UG	Tot. Ras
01	DG. PRESIDENZA	5	17	0	30	0	50	0	64	5	1	172
01	DG. AREA LEGALE	0	6	0	3	0	14	0	14	4		41
01	DG. RAGIONERIA	0	5	0	12	0	25	0	48	6		96
01	DG AGENZIA REGIONALE IDROG	0	2	0	7	0	11	0	40	4		64
01	DG PROGRAMMAZIONE UNITARIA	0	2	0	1	0	3	0	13	3		21
01	UFFICIO ISPETTIVO	0	1	0	1	0	1	0	6	3		12
01	ENPI	0	1	0	0	0	1	0	10	1		13
02	DG. AFFARI GENERALI E DELLA S	0	5	0	6	0	18	0	39	5		72
02	DG. ORGANIZZAZIONE E METODC	0	9	0	23	0	37	0	37	8		113
02	UFFICIO CONTROLLO INTERNO D	0	1	0	1	0	2	0	6	2		12
03	DG. PROGRAMMAZIONE	0	3	0	10	0	12	0	33	5		63
03	CENTRO REGIONALE PROGRAMM	0	2	0	5	0	5	0	20	0		32
04	DG. ENTI LOCALI E FINANZE	0	18	2	70	0	80	0	107	11		288
04	DG. PIANIFICAZIONE URBANISTIC	0	17	0	38	0	51	0	127	8		241
05	DG. AMBIENTE	0	6	1	13	0	36	0	62	5		124
05	DG. CFVA	0	9	961	30	306	34	71	28	8		1.446
06	DG. AGRICOLTURA	0	7	0	14	0	35	0	63	8		127
07	DG. TURISMO	0	4	0	23	0	23	0	33	7		89
08	DG. LAVORI PUBBLICI	0	15	0	37	0	65	0	113	6		237
09	DG. INDUSTRIA	0	6	0	12	0	15	0	35	4		72
10	DG. LAVORO	0	17	0	15	0	53	0	70	6		160
11	DG. BENI CULTURALI	0	9	0	13	0	43	0	74	5		144
11	DG. PUBBLICA ISTRUZIONE	0	2	0	2	0	10	0	31	3		49
12	DG. IGIENE E SANITA'	0	6	0	12	0	17	0	61	2		99
12	DG POL.SOCIALI	0	2	0	21	0	9	0	26	3		60
13	DG. TRASPORTI	0	5	0	9	0	13	0	34	4		65
	TOTALE	5	174	964	407	306	661	71	1.194	127	1	3.911
	DIPENDENTI NON ATTRIBUITI											2
	CONSISTENZA UFFICI DI GABINETTO											144
	COMANDATI OUT											93
	DIPENDENTI LR 42/89											328
	TOTALE	5	174	964	407	306	661	71	1.194	127	1	4.479

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° 46 dove sono indicati il costo totale del personale, i salari, gli oneri sociali e l'Irap, gli oneri per organi istituzionali e gli altri costi del personale. Sono inoltre riportati anche i valori degli Uffici di Gabinetto, il costo per il personale comandato in, quello relativo ai dipendenti LR 42/89 e i costi non attribuiti alle strutture. Da questa tavola è possibile ricavare diverse e utili informazioni riguardo il costo del personale

per destinazione. Il costo totale risulta pari a 254.880 migliaia di € mentre quello ripartito per Direzione Generale e struttura amministrativa risulta pari a 220.700 migliaia di € al netto dei valori non attribuiti alle strutture. In particolare circa il 47,9% del costo risulta concentrato in quattro Direzioni Generali, il Corpo Forestale pesa per il 31,3%, gli Enti Locali il 6,2%, l'Urbanistica il 5,2% e i Lavori Pubblici il 5,2%.

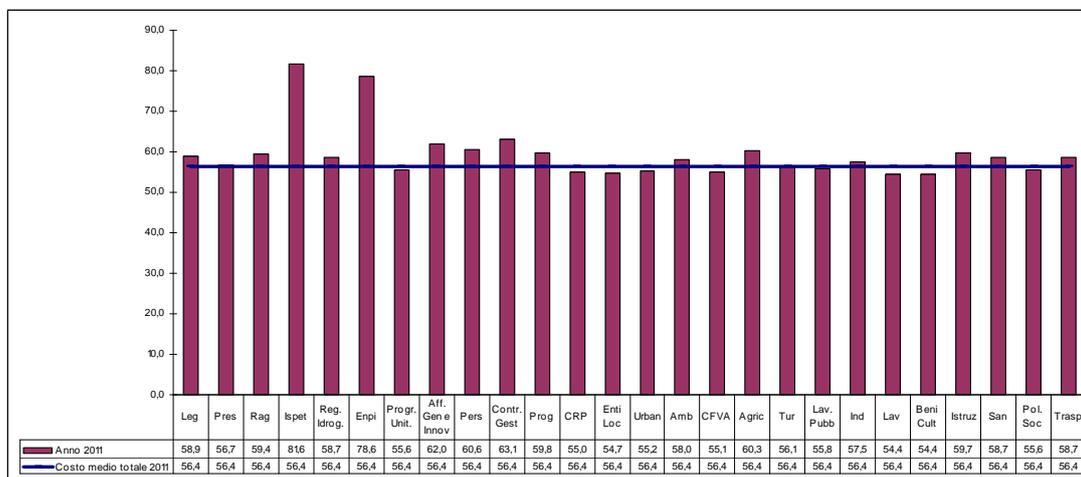
Tavola 46 – Costo Complessivo per Direzione Generale e altre strutture amministrative

Codice	Descrizione Direzione	Costo totale	Peso %	Di cui Salari		Di cui Oneri Sociali e TFR		Di cui Irap, altri costi e	
					Peso %		Peso %		Peso %
01.02	DG. Area Legale	2.411.184	0,9%	1.647.904	1,0%	558.777	1,0%	204.502	0,8%
01.01	DG. Presidenza	9.745.378	3,8%	6.839.773	4,0%	2.091.545	3,7%	814.059	3,0%
01.03	DG. Ragioneria	5.724.364	2,2%	4.026.295	2,3%	1.250.685	2,2%	447.384	1,7%
01.50	Ufficio Ispettivo	972.480	0,4%	695.430	0,4%	214.137	0,4%	62.913	0,2%
01.05	DG. Agenzia Regionale Idrogra	3.737.370	1,5%	2.629.955	1,5%	803.158	1,4%	304.257	1,1%
01.61	Enpi	982.670	0,4%	707.707	0,4%	213.293	0,4%	61.670	0,2%
01.06	DG per il Coordinamento della	1.186.441	0,5%	825.841	0,5%	245.878	0,4%	114.722	0,4%
02.01	DG. Affari Generali e Innovazi	4.473.056	1,8%	3.175.000	1,8%	956.401	1,7%	341.655	1,3%
02.02	DG. Organizzazione e metodo	6.859.927	2,7%	4.681.295	2,7%	1.532.747	2,7%	645.885	2,4%
02.50	Ufficio Controllo Interno di Ge	741.871	0,3%	525.823	0,3%	163.746	0,3%	52.302	0,2%
03.01	DG. Programmazione	3.777.660	1,5%	2.646.400	1,5%	819.630	1,5%	311.630	1,2%
03.60	Centro Regionale di Programn	1.750.226	0,7%	1.208.824	0,7%	376.751	0,7%	164.650	0,6%
04.01	DG. Enti Locali	15.732.369	6,2%	10.933.125	6,4%	3.357.629	6,0%	1.441.616	5,3%
04.02	DG. Pianificazione Urbanistica	13.264.156	5,2%	9.220.555	5,4%	2.862.620	5,1%	1.180.981	4,4%
05.01	DG. Ambiente	7.169.556	2,8%	5.055.425	2,9%	1.481.707	2,6%	632.424	2,3%
05.02	DG. CFVA	79.704.439	31,3%	55.039.766	32,0%	17.464.186	31,2%	7.200.486	26,6%
06.01	DG. Agricoltura	7.679.273	3,0%	5.377.296	3,1%	1.669.271	3,0%	632.706	2,3%
07.01	DG. Turismo	4.988.756	2,0%	3.450.814	2,0%	1.067.441	1,9%	470.502	1,7%
08.01	DG. Lavori Pubblici	13.211.512	5,2%	9.204.158	5,4%	2.849.233	5,1%	1.158.120	4,3%
09.01	DG. Industria	4.158.766	1,6%	2.891.285	1,7%	885.399	1,6%	382.081	1,4%
10.01	DG. Lavoro	8.714.107	3,4%	6.026.187	3,5%	1.888.290	3,4%	799.632	3,0%
11.01	DG. Beni Culturali	7.844.420	3,1%	5.425.732	3,2%	1.703.921	3,0%	714.768	2,6%
11.02	DG. Pubblica Istruzione	2.894.111	1,1%	2.028.194	1,2%	631.865	1,1%	234.052	0,9%
12.01	DG. Igiene e Sanità	5.791.431	2,3%	4.106.387	2,4%	1.201.097	2,1%	483.947	1,8%
12.02	DG Politiche Sociali	3.357.036	1,3%	2.366.452	1,4%	699.797	1,3%	290.786	1,1%
13.01	DG. Trasporti	3.827.692	1,5%	2.675.039	1,6%	829.638	1,5%	323.015	1,2%
	Tot. costo Direz. Generali	220.700.251	86,6%	153.410.662	89,3%	47.818.842	85,5%	19.470.745	72,0%
	Comandati in	2.627.010	1,0%	2.105.355	1,2%	0	0,0%	521.655	1,9%
	LR 42/89	12.793.199	5,0%	9.165.539	5,3%	2.639.746	4,7%	987.914	3,7%
	Uffici di Gabinetto	10.868.540	4,3%	7.007.830	4,1%	1.939.345	3,5%	1.921.366	7,1%
	Costi non attribuiti alle DG	7.890.539	3,1%	193.514	0,1%	3.554.281	6,3%	4.142.745	15,3%
	Totale	254.879.539	100,0%	171.882.900	100,0%	55.952.214	100,0%	27.044.425	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 2011.

Tavola 47 – Costo medio unitario per Direzione Generale e altre strutture organizzative



Nella tavola n° 48 si è poi proceduto ad analizzare gli altri costi del personale per Direzione Generale e struttura amministrativa. Tale valore, pari a 6.191 migliaia di €, esprime il costo complessivo per gli altri costi del personale sostenuto dall'Amministrazione regionale per l'anno 2011 al lordo delle quote non attribuibili alle strutture ed evidenziate separatamente. Il valore è stato riportato per Direzione Generale, partizione amministrativa e natura (costo per buoni pasto, accertamenti sanitari, oneri straordinari, compensi per commissioni, equo indennizzo, formazione e rimborsi spese e missioni).

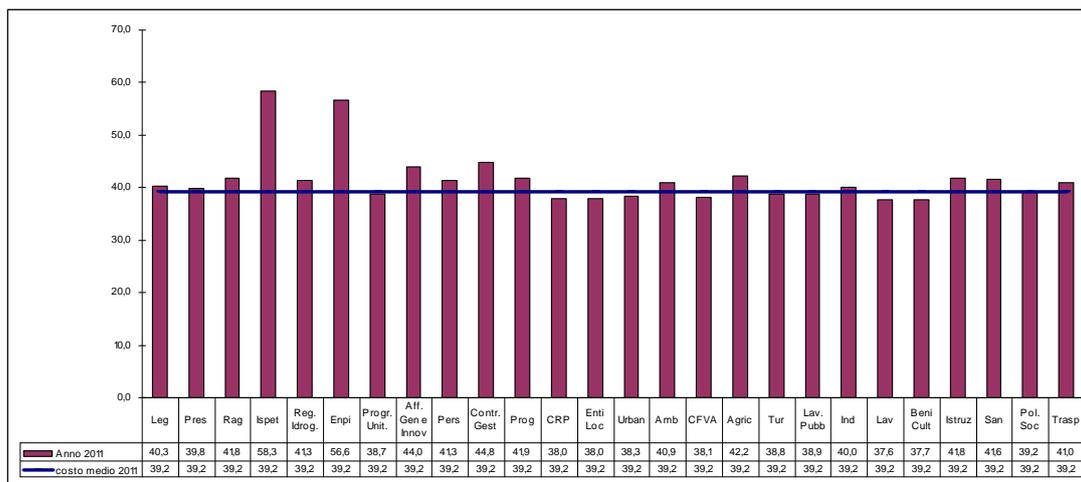
Tavola 48 – Raffronto altri costi del personale per Direzione Generale e altre strutture

Codice	Descrizione Direzione	Buoni pasto	Accert.ti sanitari	Irap	Altri oneri del	Compensi	Equo	Formazione	Rimborsi spese per	Missioni	Totale
01.02	DG. Area Legale	31.269			725	121				9.844	41.959
01.01	DG. Presidenza	128.577						2.671		17.573	148.821
01.03	DG. Ragioneria	73.113								0	73.113
01.50	Ufficio Ispettivo	9.114								7.334	16.448
01.05	DG. Agenzia Regionale Idrogr.	48.404								7.452	55.856
01.61	Enpi	9.468								2.945	12.413
01.06	DG Programmazione Unitaria	18.148								2.259	20.407
02.01	DG. Affari Generali e Tecnoloq	54.894	202		785	121				5.678	61.680
02.02	DG. Organizzazione e metode	84.090	5.273		11.197	69.698	29.863			11.254	211.375
02.50	Ufficio Controllo Interno di Gi	8.354								905	9.259
03.01	DG. Programmazione	48.655						1.600		7.947	58.202
03.60	Centro Regionale di Program	23.746						2.983		16.377	43.106
04.01	DG. Enti Locali	218.238								107.882	326.120
04.02	DG. Pianificazione Urbanistica	181.207								66.040	247.247
05.01	DG. Ambiente	93.879						750		54.083	148.712
05.02	DG. CFVA	1.097.989	9.010		23.577			117.616		340.343	1.588.535
06.01	DG. Agricoltura	96.941								41.326	138.267
07.01	DG. Turismo	67.160			1.300					48.765	117.225
08.01	DG. Lavori Pubblici	179.856	1.131							60.861	241.848
09.01	DG. Industria	54.199								52.753	106.952
10.01	DG. Lavoro	120.873			22.660					34.141	177.674
11.01	DG. Beni Culturali	109.502								43.247	152.749
11.02	DG. Pubblica Istruzione	36.794								7.706	44.500
12.01	DG. Igiene e Sanità	75.108								21.952	97.060
12.02	DG Politiche Sociali	45.698								8.602	54.300
13.01	DG. Trasporti	49.368			507					19.038	68.913
	Tot. costo Direz. Generali	2.964.644	15.616	0	60.751	69.940	29.863	125.620	0	996.307	4.262.742
	Comandati in								357.529		357.529
	LR 42/89	185.559								49.733	235.292
	Uffici di Gabinetto	99.578								53.696	153.274
	Costi non attribuiti		1.305					365.951		815.314	1.182.570
	Totale	3.249.781	16.921	0	60.751	69.940	29.863	491.571	357.529	1.915.050	6.191.406

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.

Tavola 49 - Costo medio per salari e stipendi del personale per Direzione Generale e altre strutture organizzative .



2.3.4 Analisi del costo lavoro per centro di costo

A conclusione 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 della Programmazione;
- Direzione Generale del Turismo, Artigianato e Commercio;
- Direzione Generale dei Lavori Pubblici;
- Direzione Generale delle Politiche Sociali;
- Direzione Generale dei Trasporti.

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.

Sintesi del costo-lavoro per origine



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Sintesi Amministrazione Regionale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Totale Generale	Comandati OUT	Costo Lavoro	%
Salari e Stipendi:				
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	142.507 -	3.385	139.122	55
Straordinario	2.599 -	23	2.575	1
Altre Comp. Accessorie	27.503 -	502	27.002	11
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo Det.	1.473		1.473	1
Arretrati Anni Precedenti	1.703 -	140	1.564	1
Altre spese del personale	147		147	-
	175.932 -	4.049	171.883	67
Oneri Sociali:				
Contributi obbligatori	56.789 -	899	55.891	22
Contributi Aggiuntivi	13		13	-
Contributi previdenza complementare	29		29	-
	56.831 -	899	55.932	22
TFR:				
Contributi TFR	-		-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	20		20	-
	20		20	-
Altri costi:				
Equo indennizzo	30		30	-
Formazione Personale	492		492	-
Buoni Pasto	3.250		3.250	1
Compensi x comm.ni	70		70	-
Accertamenti Sanitari	17		17	-
Missioni	1.915		1.915	1
Altri oneri Personale	61		61	-
Rimborsi Spese per Personale Comandato	358		358	-
	6.191		6.191	2
Oneri per Organi Istituzionali:				
Spese per Organi Istituzionali	1.469		1.469	1
	1.469		1.469	1
IRAP:				
IRAP	19.384		19.384	8
	19.384		19.384	8
Totale Costi del Personale	259.828 -	4.948	254.880	100
Consistenza media dipendenti	4.479 -	93	4.386	*
Costo medio dipendente	58	53	58	

* Di cui nr. 328 dipendenti ex L.R. 42/89



Organo Politico e Struttura Politica

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011		Importi (Migliaia di €)	
Descrizione Voce	TOTALE		%
Salari e Stipendi:			
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	4.663	43	
Straordinario	1	-	
Altre Comp. Accessorie	1.748	16	
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo Det.	553	5	
Arretrati Anni Precedenti	42	-	
Altre spese del personale	-	-	
	7.008	64	
Oneri Sociali:			
Contributi obbligatori	1.939	18	
Contributi Aggiuntivi	1	-	
Contributi previdenza complementare	-	-	
	1.939	18	
TFR:			
Contributi TFR	-	-	
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	
	-	-	
Altri costi:			
Equo indennizzo	-	-	
Formazione Personale	-	-	
Buoni Pasto	100	1	
Compensi x comm.ni	-	-	
Accertamenti Sanitari	-	-	
Missioni	54	-	
Altri oneri Personale	-	-	
Rimborsi Spese per Personale Comandato	-	-	
	154	1	
Oneri per Organi Istituzionali:			
Spese per Organi Istituzionali	1.262	12	
	1.262	12	
IRAP:			
IRAP	506	5	
	506	5	
Totale Costi del Personale	10.869	100	
Consistenza media dipendenti	144		
Costo medio dipendente	75		

Analisi per centri di costo: Assessorati per Direzione Generale



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Presidenza

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		D.G. della Presidenza		D.G. dell'Area Legale		D.G. della Ragioneria		Agenzia Reg. Distretto drogaf. Sardegna	
		%		%		%		%		%
Salari e Stipendi:										
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	923	49	5.293	54	1.394	58	3.249	57	2.120	57
Straordinario	0	-	86	1	25	1	78	1	26	1
Altre Comp. Accessorie	350	19	1.239	13	212	9	672	12	487	13
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	81	4	118	1	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	4	-	104	1	17	1	27	-	3	-
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.358	72	6.841	70	1.648	68	4.026	70	2.630	70
Oneri Sociali:										
Contributi obbligatori	356	19	2.090	21	559	23	1.250	22	803	21
Contributi Aggiuntivi	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	356	19	2.092	21	559	23	1.250	22	803	21
TFR:										
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-
Altri costi:										
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	20	1	129	1	31	1	73	1	48	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	13	1	18	-	10	-	-	-	7	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	33	2	149	2	42	2	73	1	56	1
Oneri per Organi Istituzionali:										
Spese per Organi Istituzionali	31	2	-	-	-	-	-	-	-	-
	31	2	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP:										
IRAP	103	5	665	7	163	7	374	7	248	7
	103	5	665	7	163	7	374	7	248	7
<hr/>										
Totale Costi del Personale	1.880	100	9.746	100	2.411	100	5.724	100	3.737	100
Consistenza media dipendenti	27		172		41		96		64	
Costo medio dipendente	70		57		59		60		58	

segue Presidenza



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Presidenza

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	D.G. per il coord. programm. unitaria		Ufficio Ispettivo		ENPI CBC		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	697	59	493	51	423	43	14.591	55
Straordinario	6	-	9	1	1	-	231	1
Altre Comp. Accessorie	123	10	126	13	283	29	3.493	13
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	1	-	-	-	-	-	200	1
Arretrati Anni Precedenti	-	-	68	7	0	-	217	1
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	826	70	695	72	708	72	18.731	70
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	246	21	214	22	213	22	5.731	22
Contributi Aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	1	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	246	21	214	22	213	22	5.732	22
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	1	-
	-	-	-	-	-	-	1	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	3	-
Buoni Pasto	18	2	9	1	9	1	338	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	0	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	2	-	7	1	3	-	60	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	1	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-
	20	2	16	2	12	1	402	1
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	-	-	-	-	-	-	31	-
	-	-	-	-	-	-	31	-
IRAP:								
IRAP	94	8	46	5	49	5	1.744	7
	94	8	46	5	49	5	1.744	7
<hr/>								
Totale Costi del Personale	1.186	100	972	100	983	100	26.640	100
Consistenza media dipendenti	21		12		13		446	
Costo medio dipendente	56		81		79		60	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Affari Generali, Personale e Riforma della Regione

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

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.	420	47	2.396	54	3.698	54	278	38	6.793	53
Straordinario	-	-	56	1	59	1	0	-	115	1
Altre Comp. Accessorie	163	18	624	14	799	12	54	7	1.639	13
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	43	5	-	-	94	1	191	26	329	3
Arretrati Anni Precedenti	1	-	26	1	31	-	2	-	60	-
Altre spese del personale	-	-	74	2	-	-	-	-	74	1
	628	70	3.175	71	4.681	68	526	71	9.010	70
Oneri Sociali:										
Contributi obbligatori	177	20	956	21	1.519	22	164	22	2.816	22
Contributi Aggiuntivi	0	-	-	-	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	177	20	956	21	1.519	22	164	22	2.816	22
TFR:										
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	14	-	-	-	14	-
	-	-	-	-	14	-	-	-	14	-
Altri costi:										
Equo indennizzo	-	-	-	-	30	-	-	-	30	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	8	1	55	1	84	1	8	1	156	1
Compensi x comm.ni	-	-	0	-	70	1	-	-	70	1
Accertamenti Sanitari	-	-	0	-	5	-	-	-	5	-
Missioni	0	-	6	-	11	-	1	-	18	-
Altri oneri Personale	-	-	1	-	11	-	-	-	12	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	9	1	62	1	211	3	9	1	291	2
Oneri per Organi Istituzionali:										
Spese per Organi Istituzionali	41	5	-	-	-	-	-	-	41	-
	41	5							41	
IRAP:										
IRAP	42	5	280	6	435	6	43	6	799	6
	42	5	280	6	435	6	43	6	799	6
<hr/>										
Totale Costi del Personale	896	100	4.473	100	6.860	100	742	100	12.971	100
Consistenza media dipendenti	12		72		113		12		209	
Costo medio dipendente	75		62		61		63		62	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Programmazione, Bilancio, Credito Assetto Territorio

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

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.	320	37	2.066	55	937	54	3.322	52
Straordinario	-	-	39	1	14	1	53	1
Altre Comp. Accessorie	126	15	527	14	258	15	911	14
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	39	5	-	-	-	-	39	1
Arretrati Anni Precedenti	1	-	15	-	0	-	16	-
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	487	56	2.646	70	1.209	69	4.342	68
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	138	16	820	22	377	22	1.334	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	-	-	-	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	138	16	820	22	377	22	1.334	21
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	2	-	3	-	5	-
Buoni Pasto	7	1	49	1	24	1	79	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	5	1	8	-	16	1	30	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-
	12	1	58	2	43	2	114	2
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	189	22	-	-	-	-	189	3
	189	22	-	-	-	-	189	3
IRAP:								
IRAP	36	4	253	7	122	7	411	6
	36	4	253	7	122	7	411	6
<hr/>								
Totale Costi del Personale	862	100	3.778	100	1.750	100	6.390	100
Consistenza media dipendenti	10		63		32		105	
Costo medio dipendente	86		60		55		61	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Enti Locali, Finanze e Urbanistica

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

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.	314	48	9.068	58	7.673	58	17.055	58
Straordinario	0	-	183	1	179	1	362	1
Altre Comp. Accessorie	97	15	1.516	10	1.304	10	2.918	10
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	41	6	103	1	-	-	144	-
Arretrati Anni Precedenti	2	-	63	-	65	-	130	-
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	454	69	10.933	69	9.221	70	20.608	70
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	117	18	3.358	21	2.863	22	6.337	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	-	-	-	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	117	18	3.358	21	2.863	22	6.337	21
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	6	1	218	1	181	1	405	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	4	1	108	1	66	-	178	1
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-
	10	1	326	2	247	2	583	2
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	41	6	-	-	-	-	41	-
	41	6	-	-	-	-	41	-
IRAP:								
IRAP	32	5	1.115	7	934	7	2.082	7
	32	5	1.115	7	934	7	2.082	7
<hr/>								
Totale Costi del Personale	655	100	15.732	100	13.264	100	29.651	100
Consistenza media dipendenti	8		288		241		537	
Costo medio dipendente	82		55		55		55	



Ass. Difesa dell'Ambiente

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

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.	430	46	4.007	56	43.973	55	48.411	55
Straordinario	-	-	97	1	1.057	1	1.153	1
Altre Comp. Accessorie	162	17	772	11	9.262	12	10.196	12
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	42	5	90	1	-	-	131	-
Arretrati Anni Precedenti	10	1	17	-	748	1	775	1
Altre spese del personale	-	-	73	1	-	-	73	-
	644	70	5.055	71	55.040	69	60.739	69
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	188	20	1.478	21	17.463	22	19.129	22
Contributi Aggiuntivi	0	-	4	-	1	-	5	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	188	20	1.482	21	17.464	22	19.134	22
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	1	-	118	-	118	-
Buoni Pasto	9	1	94	1	1.098	1	1.201	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	9	-	9	-
Missioni	0	-	54	1	340	-	395	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	24	-	24	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-
	9	1	149	2	1.589	2	1.746	2
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	41	4	-	-	-	-	41	-
	41	4	-	-	-	-	41	-
IRAP:								
IRAP	44	5	484	7	5.612	7	6.140	7
	44	5	484	7	5.612	7	6.140	7
<hr/>								
Totale Costi del Personale	926	100	7.170	100	79.704	100	87.800	100
Consistenza media dipendenti	13		124		1.446		1.583	
Costo medio dipendente	71		58		55		55	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Agricoltura e Riforma Agro-pastorale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

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.	194	40	4.324	56	4.517	56
Straordinario	1	-	99	1	99	1
Altre Comp. Accessorie	71	15	911	12	982	12
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	26	5	-	-	26	-
Arretrati Anni Precedenti	2	-	44	1	46	1
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	293	60	5.377	70	5.670	70
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	85	18	1.667	22	1.753	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	2	-	2	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	85	18	1.669	22	1.755	21
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	4	1	97	1	101	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	7	2	41	1	49	1
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-
	12	2	138	2	150	2
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	75	15	-	-	75	1
	75	15	-	-	75	1
IRAP:						
IRAP	22	5	494	6	517	6
	22	5	494	6	517	6
<hr/>						
Totale Costi del Personale	487	100	7.679	100	8.166	100
Consistenza media dipendenti	7		127		134	
Costo medio dipendente	70		60		61	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Turismo, Artigianato e Commercio

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Turismo, Artigianato e Commercio		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	246	34	2.755	55	3.002	53
Straordinario	1	-	57	1	57	1
Altre Comp. Accessorie	83	11	547	11	629	11
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	41	6	54	1	96	2
Arretrati Anni Precedenti	2	-	38	1	39	1
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	373	52	3.451	69	3.824	67
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	99	14	1.064	21	1.163	20
Contributi Aggiuntivi	0	-	3	-	3	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	99	14	1.067	21	1.167	20
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	5	1	67	1	72	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	7	1	49	1	56	1
Altri oneri Personale	-	-	1	-	1	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-
	12	2	117	2	129	2
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	202	28	-	-	202	4
	202	28	-	-	202	4
IRAP:						
IRAP	34	5	353	7	387	7
	34	5	353	7	387	7
<hr/>						
Totale Costi del Personale	719	100	4.989	100	5.708	100
Consistenza media dipendenti	8		89		97	
Costo medio dipendente	90		56		59	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. dei Lavori Pubblici

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dei Lavori Pubblici		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	394	39	7.646	58	8.040	57
Straordinario	-	-	118	1	118	1
Altre Comp. Accessorie	164	16	1.404	11	1.569	11
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	42	4	-	-	42	-
Arretrati Anni Precedenti	4	-	35	-	39	-
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	604	60	9.204	70	9.808	69
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	161	16	2.849	22	3.010	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	161	16	2.849	22	3.010	21
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	9	1	180	1	189	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	1	-	1	-
Missioni	3	-	61	-	63	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-
	12	1	242	2	254	2
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	189	19	-	-	189	1
	189	19	-	-	189	1
IRAP:						
IRAP	49	5	916	7	966	7
	49	5	916	7	966	7
Totale Costi del Personale	1.014	100	13.212	100	14.226	100
Consistenza media dipendenti	13		237		250	
Costo medio dipendente	78		56		57	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Assessorato dell'Industria

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dell'Industria		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	149	37	2.272	55	2.421	53
Straordinario	-	-	30	1	30	1
Altre Comp. Accessorie	68	17	525	13	593	13
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	38	9	-	-	38	1
Arretrati Anni Precedenti	3	1	65	2	68	1
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	258	64	2.891	70	3.150	69
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	76	19	885	21	962	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	-	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	76	19	885	21	962	21
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	5	1	54	1	59	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	1	-	53	1	54	1
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-
	6	2	107	3	113	2
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	35	9	-	-	35	1
	35	9	-	-	35	1
IRAP:						
IRAP	26	6	275	7	301	7
	26	6	275	7	301	7
<hr/>						
Totale Costi del Personale	402	100	4.159	100	4.561	100
Consistenza media dipendenti	8		72		80	
Costo medio dipendente	50		58		57	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Lavoro Formazione Cooperaz. Sicurez

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		D.G. del Lavoro		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	221	35	5.061	58	5.282	57
Straordinario	-	-	72	1	72	1
Altre Comp. Accessorie	67	11	844	10	911	10
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo [34	5	14	-	47	1
Arretrati Anni Precedenti	2	-	35	-	38	-
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	324	51	6.026	69	6.350	68
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	92	15	1.886	22	1.978	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	92	15	1.886	22	1.978	21
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	2	-	2	-
	-	-	2	-	2	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	4	1	121	1	125	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	1	-	34	-	35	-
Altri oneri Personale	-	-	23	-	23	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-
	5	1	178	2	183	2
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	191	30	-	-	191	2
	191	30	-	-	191	2
IRAP:						
IRAP	17	3	622	7	639	7
	17	3	622	7	639	7
<hr/>						
Totale Costi del Personale	630	100	8.714	100	9.344	100
Consistenza media dipendenti	7		160		167	*
Costo medio dipendente	90		54		56	

* Non compresi nr. 328 dipendenti ex L.R. 42/89 che hanno un costo pari a €12.793



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Pubblica Istruzione, Beni Culturali

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

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.	396	46	4.617	59	1.724	60	6.738	58
Straordinario	-	-	76	1	36	1	112	1
Altre Comp. Accessorie	150	17	703	9	260	9	1.113	10
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	44	5	-	-	1	-	44	-
Arretrati Anni Precedenti	8	1	30	-	6	-	45	-
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	598	69	5.426	69	2.028	70	8.052	69
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	168	19	1.704	22	632	22	2.504	22
Contributi Aggiuntivi	0	-	-	-	-	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	168	19	1.704	22	632	22	2.504	22
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	8	1	110	1	37	1	154	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	5	1	43	1	8	-	56	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-
	13	2	153	2	44	2	210	2
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	41	5	-	-	-	-	41	-
	41	5	-	-	-	-	41	-
IRAP:								
IRAP	43	5	562	7	190	7	794	7
	43	5	562	7	190	7	794	7
Totale Costi del Personale	863	100	7.844	100	2.894	100	11.602	100
Consistenza media dipendenti	11		144		49		204	
Costo medio dipendente	78		54		59		57	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Igiene Sanità e Assistenza Sociale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

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.	239	39	3.130	54	1.926	57	5.295	54
Straordinario	-	-	39	1	24	1	63	1
Altre Comp. Accessorie	89	14	734	13	394	12	1.217	12
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	41	7	182	3	2	-	225	2
Arretrati Anni Precedenti	-	-	21	-	20	1	41	-
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	368	60	4.106	71	2.366	70	6.841	70
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	101	16	1.201	21	700	21	2.002	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	-	-	-	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	101	16	1.201	21	700	21	2.002	21
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	5	1	75	1	46	1	126	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	2	-	22	-	9	-	33	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-
	7	1	97	2	54	2	158	1
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	121	20	-	-	-	-	121	1
	121	20	-	-	-	-	121	1
IRAP:								
IRAP	19	3	387	7	236	7	642	7
	19	3	387	7	236	7	642	7
<hr/>								
Totale Costi del Personale	617	100	5.791	100	3.357	100	9.765	100
Consistenza media dipendenti	7		99		60		166	
Costo medio dipendente	88		58		56		59	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. dei Trasporti

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dei Trasporti		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	416	45	2.135	56	2.551	54
Straordinario	-	-	42	1	42	1
Altre Comp. Accessorie	157	17	477	12	635	13
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	43	5	-	-	43	1
Arretrati Anni Precedenti	3	-	20	1	23	-
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	619	68	2.675	70	3.294	70
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	181	20	830	22	1.011	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	-	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	181	20	830	22	1.011	21
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	9	1	49	1	58	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	4	-	19	-	23	-
Altri oneri Personale	-	-	1	-	1	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-
	13	1	69	2	82	2
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	65	7	-	-	65	1
	65	7	-	-	65	1
IRAP:						
IRAP	38	4	254	7	293	6
	38	4	254	7	293	6
<hr/>						
Totale Costi del Personale	916	100	3.828	100	4.744	100
Consistenza media dipendenti	12		65		77	
Costo medio dipendente	76		59		62	

Analisi per centri di costo: Direzioni di Servizio



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

DG Progr Bilancio Credito Ass.Territorio

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	DG Progr Bilancio Credito Ass.Territorio		Serv. Supporti direz. gestione personale		Serv. Bilancio		Servizio Entrate		Servizio Credito		Serv. Autorità di certificazione		TOTALE	
	%		%		%		%		%		%		%	
Salari e Stipendi:														
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	278	53	458	56	426	56	321	52	231	57	352	55	2.066	55
Straordinario	11	2	7	1	9	1	6	1	4	1	3	-	39	1
Altre Comp. Accessorie	77	15	105	13	103	13	102	17	43	11	97	15	527	14
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	3	1	1	-	2	-	3	-	3	1	2	-	15	-
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	369	71	572	70	539	70	433	70	280	69	454	70	2.646	70
Oneri Sociali:														
Contributi obbligatori	112	21	178	22	168	22	131	21	88	22	142	22	820	22
Contributi Aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	112	21	178	22	168	22	131	21	88	22	142	22	820	22
TFR:														
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:														
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	2	-
Buoni Pasto	6	1	12	1	9	1	8	1	6	1	8	1	49	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	1	-	-	-	2	-	4	1	-	-	1	-	8	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7	1	12	1	13	2	12	2	6	1	9	1	58	1
IRAP:														
IRAP	34	6	61	7	47	6	40	6	32	8	40	6	253	7
	34	6	61	7	47	6	40	6	32	8	40	6	253	7
Totale Costi del Personale	521	100	823	100	767	100	616	100	406	100	645	100	3.778	100
Consistenza media dipendenti	8		15		12		10		8		10		63	
Costo medio dipendente	65		55		64		62		51		65		60	



DG Turismo, Artigianato e Commercio

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	DG Turismo, Artigianato e Commercio		Serv. Affari Generali		Sist Informat. Turismo Artig. Commercio		Servizio Sostegno alle Imprese		Gestione Progetti Nazionali e Comunitari		Sviluppo offerta e disciplina di settore		TOTALE	
	%		%		%		%		%		%		%	
Salari e Stipendi:														
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	342	51	520	56	576	55	532	57	423	57	362	53	2.755	56
Straordinario	18	3	7	1	21	2	5	1	5	1	1	-	57	1
Altre Comp. Accessorie	55	8	103	11	95	9	98	11	86	12	111	16	547	11
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	54	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54	1
Arretrati Anni Precedenti	22	3	4	-	6	1	0	-	4	1	1	-	38	1
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	491	74	633	68	697	67	636	68	517	70	476	70	3.451	70
Oneri Sociali:														
Contributi obbligatori	131	20	203	22	221	21	203	22	160	22	145	21	1.064	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	1	-	0	-	1	-	0	-	0	-	3	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	132	20	204	22	221	21	205	22	161	22	146	21	1.067	21
TFR:														
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:														
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	7	1	14	2	14	1	13	1	10	1	8	1	67	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	1	-	3	-	28	3	4	-	0	-	13	2	49	1
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	8	1	17	2	42	4	17	2	10	1	23	3	117	2
IRAP:														
IRAP	36	5	80	9	79	8	71	8	48	7	40	6	353	7
	36	5	80	9	79	8	71	8	48	7	40	6	353	7
Totale Costi del Personale	667	100	934	100	1.039	100	928	100	736	100	684	100	4.989	100
Consistenza media dipendenti	10		18		19		18		13		11		89	
Costo medio dipendente	67		52		55		52		57		62		56	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

DG dei Lavori Pubblici

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

Descrizione Voce	DG dei Lavori Pubblici		Serv. AAGG, Pers. Bilan-Lavori Pubblici		Serv. Opere Competenza Regionale e Enti		Servizio Appalti Contratti SegreteriaUTR		Serv. Viabilità Infrastrutture Trasporto		Servizio Interventi nel Territorio		Servizio Infrastrutture	
	%		%		%		%		%		%		%	
Salari e Stipendi:														
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	354	54	719	57	3	5	500	56	442	54	744	60	604	59
Straordinario	9	1	14	1	0	1	6	1	9	1	17	1	9	1
Altre Comp. Accessorie	103	16	137	11	44	68	110	12	121	15	114	9	94	9
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	4	1	1	-	3	5	3	-	0	-	2	-	2	-
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	470	71	871	69	50	78	618	70	573	70	876	70	709	70
Oneri Sociali:														
Contributi obbligatori	142	22	273	22	14	22	191	22	175	22	272	22	220	22
Contributi Aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	142	22	273	22	14	22	191	22	175	22	272	22	220	22
TFR:														
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:														
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	7	1	18	1	-	-	13	1	10	1	16	1	14	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	2	-	0	-	0	-	1	-	2	-	2	-	6	1
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	9	1	18	1	0	-	14	2	13	2	18	1	20	2
IRAP:														
IRAP	37	6	95	8	-	-	63	7	54	7	82	7	70	7
	37	6	95	8	-	-	63	7	54	7	82	7	70	7
<hr/>														
Totale Costi del Personale	659	100	1.257	100	64	100	887	100	815	100	1.248	100	1.019	100
Consistenza media dipendenti	10		24		-		16		14		22		18	
Costo medio dipendente	66		52		-		55		58		57		57	

segue D.G. dei Lavori Pubblici



Ufficio Controllo Interno di Gestione

DG dei Lavori Pubblici

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Servizio dell'Edilizia Residenziale		Servizio del Genio Civile di Cagliari		Servizio del Genio Civile di Nuoro		Servizio del Genio Civile di Oristano		Servizio del Genio Civile di Sassari		Servizio del Genio Civile di Olbia-Tempio		TOTALE	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Salari e Stipendi:														
Comp. Fisse Personale Tempo Ind. Straordinario	547	56	805	58	1.017	60	459	57	1.022	60	431	63	7.646	58
Altre Comp. Accessorie	116	12	150	11	135	8	94	12	151	9	35	5	1.404	11
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo [-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	4	-	5	-	7	-	3	-	2	-	-	-	35	-
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	677	69	972	70	1.170	69	561	70	1.190	69	467	68	9.204	70
Oneri Sociali:														
Contributi obbligatori	212	22	297	21	364	22	168	21	373	22	147	21	2.849	22
Contributi Aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	212	22	297	21	364	22	168	21	373	22	147	21	2.849	22
TFR:														
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:														
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	14	1	18	1	23	1	11	1	23	1	12	2	180	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Missioni	1	-	14	1	16	1	4	-	12	1	2	-	61	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	15	1	33	2	40	2	14	2	34	2	13	2	242	1
IRAP:														
IRAP	71	7	94	7	119	7	55	7	115	7	61	9	916	7
	71	7	94	7	119	7	55	7	115	7	61	9	916	7
Totale Costi del Personale														
	975	100	1.396	100	1.692	100	799	100	1.712	100	688	100	13.212	100
Consistenza media dipendenti														
	18		24		31		15		31		14		237	
Costo medio dipendente														
	54		58		55		53		55		49		56	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

DG Politiche Sociali

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	DG Politiche Sociali		Servizio Attuaz.Polit.Soc.Co mun.Naz.Reg.		Serv. Programm. e Integrazione Sociale		Servizio Affari Generali		TOTALE	
		%		%		%		%		%
Salari e Stipendi:										
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	692	60	398	57	488	56	348	55	1.926	57
Straordinario	9	1	5	1	8	1	2	-	24	1
Altre Comp. Accessorie	104	9	89	13	113	13	89	14	394	12
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	0	-	-	-	2	-	-	-	2	-
Arretrati Anni Precedenti	12	1	2	-	6	1	0	-	20	1
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	817	71	494	70	617	71	439	69	2.366	71
Oneri Sociali:										
Contributi obbligatori	231	20	150	21	183	21	137	22	700	21
Contributi Aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	231	20	150	21	183	21	137	22	700	21
TFR:										
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:										
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	18	2	8	1	11	1	8	1	46	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	1	-	2	-	4	-	1	-	9	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	19	2	11	2	15	2	9	1	54	1
IRAP:										
IRAP	86	7	46	7	57	7	47	7	236	7
	86	7	46	7	57	7	47	7	236	7
Totale Costi del Personale	1.152	100	701	100	872	100	632	100	3.357	100
Consistenza media dipendenti	24		11		14		11		60	
Costo medio dipendente	48		64		62		57		56	



DG dei Trasporti

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2011

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	DG dei Trasporti		Serv. Rapporti Istituz. Bilancio Person.		Servizio Pianif. Programm. Sist. Trasp.		Servizio Infrastrutture Trasp Logistica		Servizio Appalti e Gestione Sist Trasp.		TOTALE	
	%		%		%		%		%		%	
Salari e Stipendi:												
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	268	52	521	58	388	56	408	54	550	58	2.135	56
Straordinario	6	1	10	1	3	-	11	2	12	1	42	1
Altre Comp. Accessorie	84	16	101	11	84	12	107	14	102	11	477	12
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	9	2	4	-	6	1	2	-	-	-	20	1
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	367	71	636	70	481	70	528	70	664	69	2.675	70
Oneri Sociali:												
Contributi obbligatori	113	22	197	22	146	21	165	22	208	22	830	22
Contributi Aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	113	22	197	22	146	21	165	22	208	22	830	22
TFR:												
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:												
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	5	1	12	1	9	1	10	1	13	1	49	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	2	-	1	-	10	1	3	-	2	-	19	-
Altri oneri Personale	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	8	2	13	1	19	3	14	2	15	2	69	1
IRAP:												
IRAP	32	6	58	6	44	6	52	7	69	7	254	7
	32	6	58	6	44	6	52	7	69	7	254	7
Totale Costi del Personale	519	100	904	100	690	100	758	100	956	100	3.828	100
Consistenza media dipendenti	7		16		12		13		17		65	
Costo medio dipendente	74		57		58		58		56		59	