



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORADU DE SOS AFARIOS GENERALES, PERSONALE E REFORMA DE SA REGIONE
ASSESSORATO DEGLI AFFARI GENERALI, PERSONALE E RIFORMA DELLA REGIONE

Ufficio del Controllo Interno di Gestione

RAPPORTO DI GESTIONE

ANNO 2012

Il presente documento è stato redatto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione della Regione Autonoma della Sardegna nel mese di luglio 2013.

www.regione.sardegna.it

<http://www.regione.sardegna.it/j/v/39?s=1&v=9&c=229&na=1&n=10&c1=1413>

Commissari:

Graziano Boi

Enrico Rinaldi

Componenti:

Iunio Fabio Botta

Luciano Debidda

Fabrizio Frongia

Maria Donata Incani

Marinella Locci

Pietro Mascia

Antonella Podda

Renato Uccheddu

Il Rapporto di Gestione 2012 è dedicato alla memoria della amica e collega Brunella Farci.

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 Le novità apportate alla reportistica di SAP PS	pag.	25
1.2.5 I progetti direzionali	pag.	30
1.2.6 Il sistema di reportistica direzionale	pag.	32
1.2.7 Il quadro organizzativo	pag.	37
1.2.8 Il coordinamento tra le articolazioni del Sistema di Controllo	pag.	39
1.3. Il Ciclo di pianificazione, programmazione e controllo		pag. 43
1.3.1 Definizione e formalizzazione dell' <i>iter</i> di pianificazione	pag.	43
1.3.2 L' <i>iter</i> documentale di pianificazione e programmazione	pag.	45
1.3.3 La "Griglia di analisi" del Ciclo della <i>Performance</i>	pag.	47
1.3.4 Il sistema di reportistica direzionale per il Controllo Interno	pag.	60
2. GLI STRUMENTI PER IL CONTROLLO NELLA REGIONE SARDEGNA		
2.1 I Programmi Operativi dell'anno 2012		pag. 65
2.1.1 La programmazione e l'acquisizione degli obiettivi	pag.	66
2.1.2 Il monitoraggio dei Programmi Operativi Annuali	pag.	71
2.1.3 L'analisi statistica dei risultati	pag.	81
2.1.4 Descrizione dei progetti	pag.	83
2.1.5 Una analisi delle <i>performance</i>	pag.	89
2.1.6 La qualità del dato e i margini di miglioramento del ciclo	pag.	91

2.2	La contabilità finanziaria	pag. 97
2.2.1.	Le fonti delle risorse finanziarie	pag. 101
2.2.2.	Gli impieghi di risorse finanziarie	pag. 133
2.2.3.	La situazione finanziaria	pag. 199
2.3.	La contabilità direzionale	pag. 203
2.3.1	Il <i>budget</i> economico	pag. 205
2.3.2.	La contabilità economico-analitica	pag. 215
2.3.3.	La misurazione del costo lavoro	pag. 225
2.3.4.	Analisi del costo lavoro per centro di costo	pag. 260
2.3.5.	Analisi dei trasferimenti	pag. 277

ALLEGATO A

ANALISI FINANZIARIA

ALLEGATI B da 1 a 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 2012 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).

Nell'Allegato A - “Reportistica dati finanziari”, si riporta il quadro finanziario delle risorse complessivamente gestite dalla Direzione Generale nel corso dell'esercizio, per consentire un'analisi puntuale e comparata di tutte le articolazioni dell'amministrazione regionale.

Nell'Allegato B – “Rapporti di gestione delle Direzioni generali”, numerati da 1 a 13, si riporta il quadro sintetico del monitoraggio delle attività e dei risultati conseguiti per Direzione Generale, con una specializzazione per tematica ed area di attività (assessorato/direzione) e per entità organizzativa preposta allo svolgimento delle attività (servizio).

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 2012 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 e SIBEAR;
- 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 2012, anche grazie alla riorganizzazione dell'Ufficio, 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 monitoraggio¹ 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 2012. Infatti, il sistema di monitoraggio degli obiettivi direzionali è strettamente collegato ai progetti strategici di carattere politico.

La gestione finanziaria

Nel corso del 2012 è stata attivata la nuova reportistica prodotta mediante il modulo SAP/Business Objects, attraverso la quale il Consiglio regionale, il Presidente, gli Assessori e i dirigenti dell'Amministrazione regionale possono accedere a numerosi report che espongono informazioni di contabilità finanziaria, di contabilità analitica ed analisi di performance dei centri di responsabilità, attraverso il confronto tra obiettivi programmati e

¹ 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 2012 si sono effettuati monitoraggi nel mese di giugno e settembre ed un consuntivo di fine periodo di cui si trova ampia trattazione nel capitolo 2.

risultati conseguiti. Tale reportistica permette oggi di soddisfare tali esigenze e i diversi utilizzatori possono richiedere vari report e disporre di una notevole massa di informazioni sia sulla spesa che sulle entrate.

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.

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

- personale;
- oneri per Organi istituzionali;;
- materie e beni di consumo;
- prestazioni di servizio;
- godimento beni di terzi;
- oneri diversi di gestione;
- IRAP.

Nel corso del 2012 è stata inoltre sviluppata una specifica analisi sui trasferimenti liquidati dall'Amministrazione regionale che beneficia di una apposita reportistica presente sul modulo SAP Business Objects.

Per una analisi completa dei risultati emersi dal monitoraggio dei costi di funzionamento e sui trasferimenti si fa riferimento ai successivi capitoli.

È inoltre 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 parziale 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 2012)

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 quadriennio 2009-2012 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 politici¹ e progetti assessoriali², 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 con gli obiettivi stabiliti a livello politico generale e se i risultati rispondono agli stessi obiettivi gestionali assegnati alle specifiche strutture.

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

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

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

Appare opportuno rilevare che il sistema di gestione degli obiettivi in Sap/PS ha già raggiunto il sesto 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 inserire le codifiche di identificazione⁶ unica di appalto (CIG) e di progetto finanziato con risorse e fondi determinati (CUP) che consentono una ulteriore analisi per aggregati di spesa differenti da quelli standard.

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.

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.

- e la possibilità di gestione dei codici OGO (a livello di 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 sperimentazione⁷. 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 2012 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.

Si confida che con l'adozione dell'Allegato Tecnico al DAPEF per l'esercizio in corso (2013) si riavvii una metodica virtuosa che potrebbe dare significativi strumenti per migliorare il ciclo della *performance* del 2013.

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 sistema operante 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

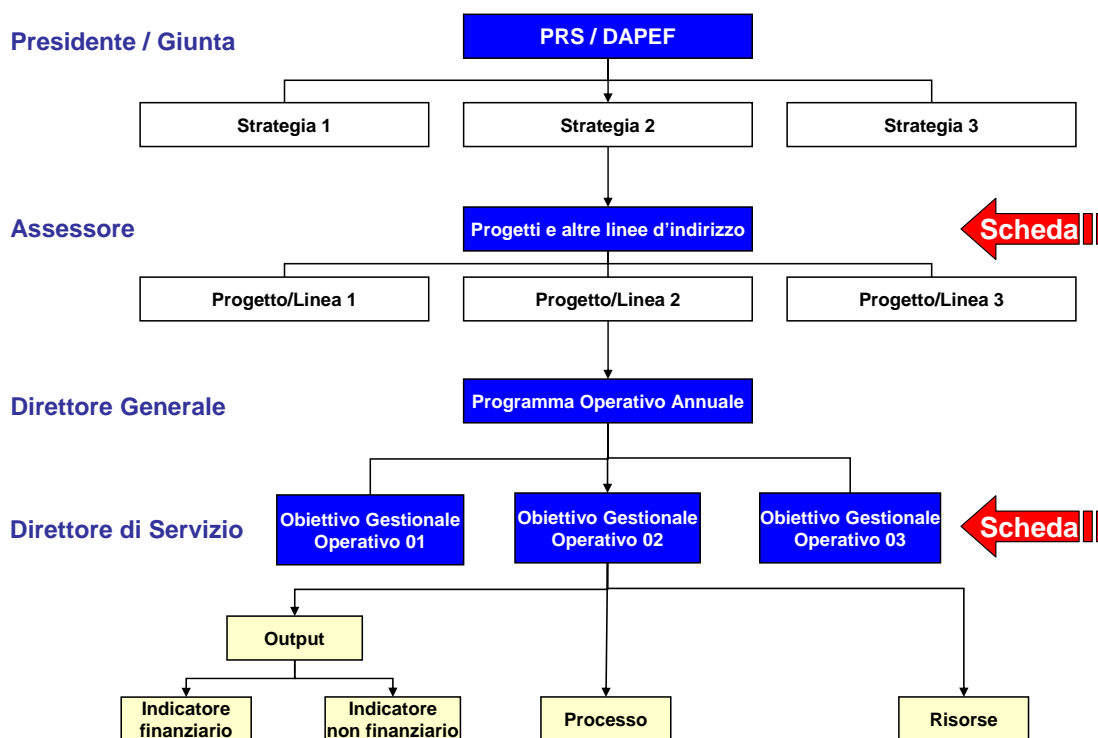
CICLO DELLA GOVERNANCE

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.

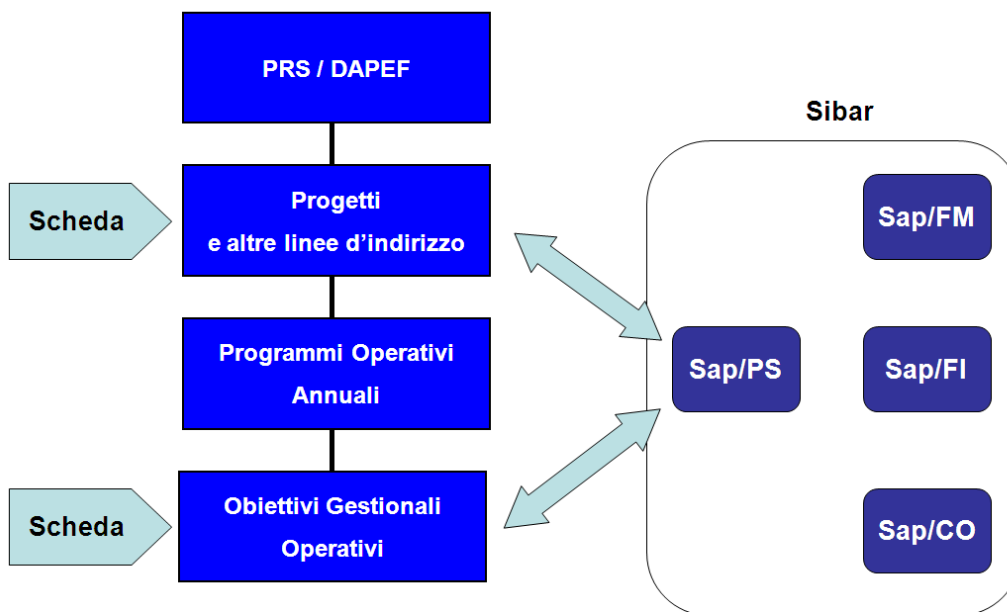
Il progetto politico assessoriale (Co.2, Art.2, L.R. n.11/2006) assume un ruolo centrale. Infatti, costituendo una specifica area di attuazione delle linee strategiche del PRS, comporta l'individuazione di importanti elementi guida per la definizione degli obiettivi direzionali.

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

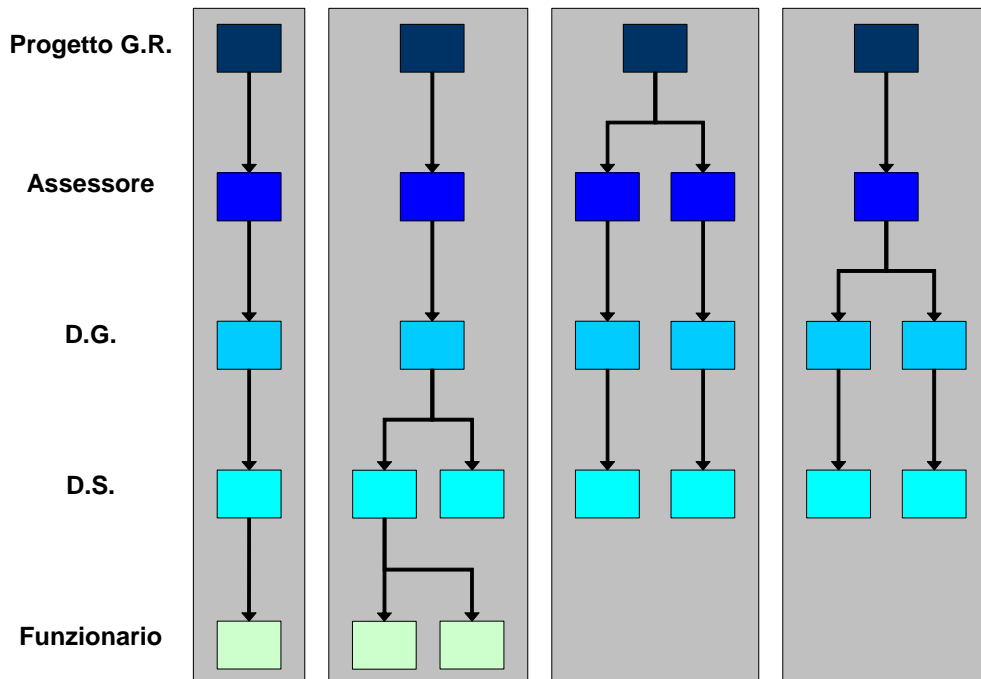
Monitoraggio Progetti Assessoriali con Sap



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 sottostanti¹⁰ (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 essere¹¹.

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 nel 2010 ed oltre i 1150 i progetti/obiettivo monitorati nel 2011 e nel 2012) gli elementi in cui è possibile che si articoli il progetto possono assumere diverse denominazioni a seconda della tipologia di progetto.

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

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.

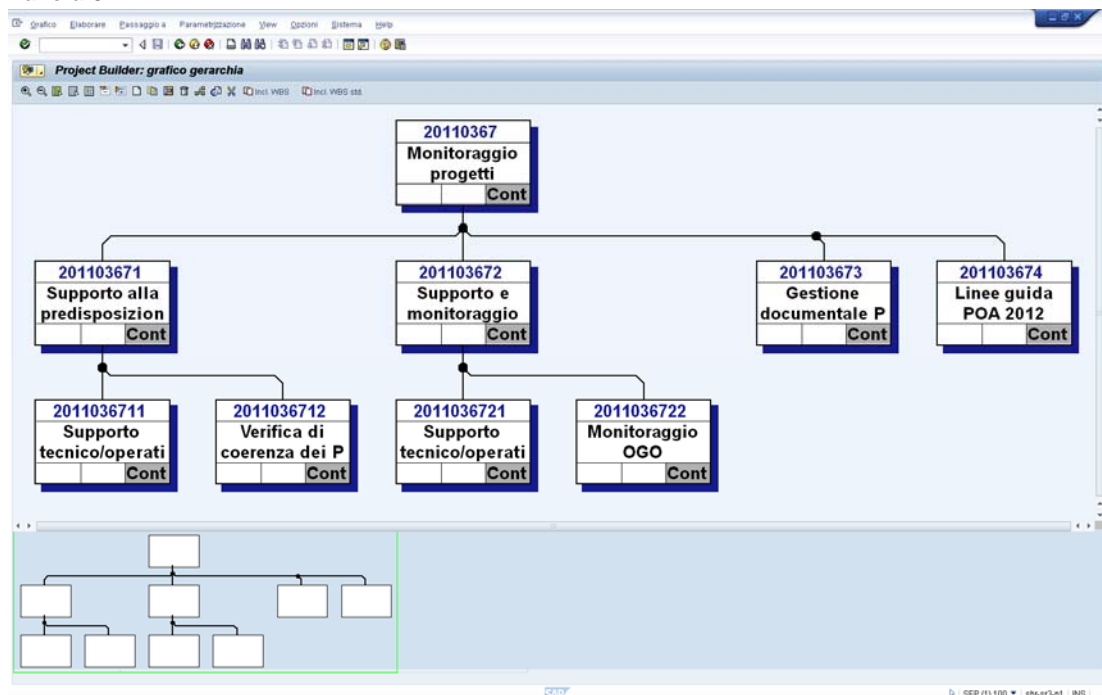
¹¹ L'approvazione dei Progetti da parte della Giunta Regionale è un'esigenza particolarmente sentita per varie finalità. Peraltro l'Amministrazione regionale rileva tale necessità al fine del monitoraggio dei progetti finanziati con fondi nazionali o di derivazione comunitaria attraverso un Codice Locale 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).

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 dal 2010 al 2012) 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

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



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	Intizio pianificato	01/01/2011	Fine pianificata	31/12/2011		
	Intizio 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 (pesi, indicatori...) ai 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	Intizio pianificato	03/08/2011	Fine pianificata	31/12/2011		
	Intizio effettivo	05/08/2011	Fine effettiva	30/12/2011		
Strategia PRS/DAPEF:	0-0 Classificazioni bilancio (strategia/funzione obiettivo):					
Priorità:	Media	Livello	FASE	Valutazione	\$1	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

Data creazione scheda

27/08/2012

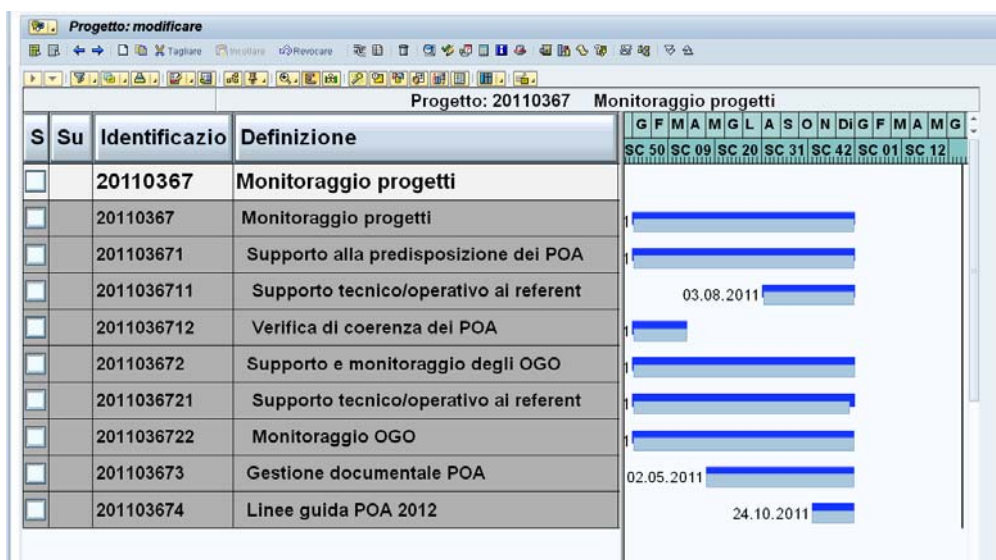
Data di stampa

Il Direttore Generale
RINALDI ENRICOIl Responsabile
FRONGIA FABRIZIO

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 menu includes 'Report', 'Elaborare', 'Passaggio a', 'Sistema', and 'Help'. Below the menu is a toolbar with various icons. The main area is titled 'Analisi Indicatori' and contains a 'Stampa' button. The 'Gerarchia Progetti' section on the left shows a tree structure of projects, with '2011036711 Supporto tecnico/operativo ai referenti' selected. The main content area displays project details for 'Progetto: 20110367' and 'Obiettivo: 2011036711'. The 'Descrizione Progetto' is 'Monitoraggio progetti' and the 'Descrizione Obiettivo' is 'Supporto tecnico/operativo ai referenti'. Below this, there are two tables. The first table, '52 DG collaborative', shows 'NUMERATORE' and 'DENOMINATORE' columns with 'EFFETTIVO' and 'PIANIFICATO' sub-columns. The second table, '51 DG coinvolte', shows 'NUMERATORE' and 'DENOMINATORE' columns with 'EFFETTIVO' and 'PIANIFICATO' sub-columns. The data for both tables is as follows:

52 DG collaborative			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 progetti¹⁴.

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 nel triennio dal 2010 al 2012.

1.2.4 Le novità apportate alla reportistica di SAP PS

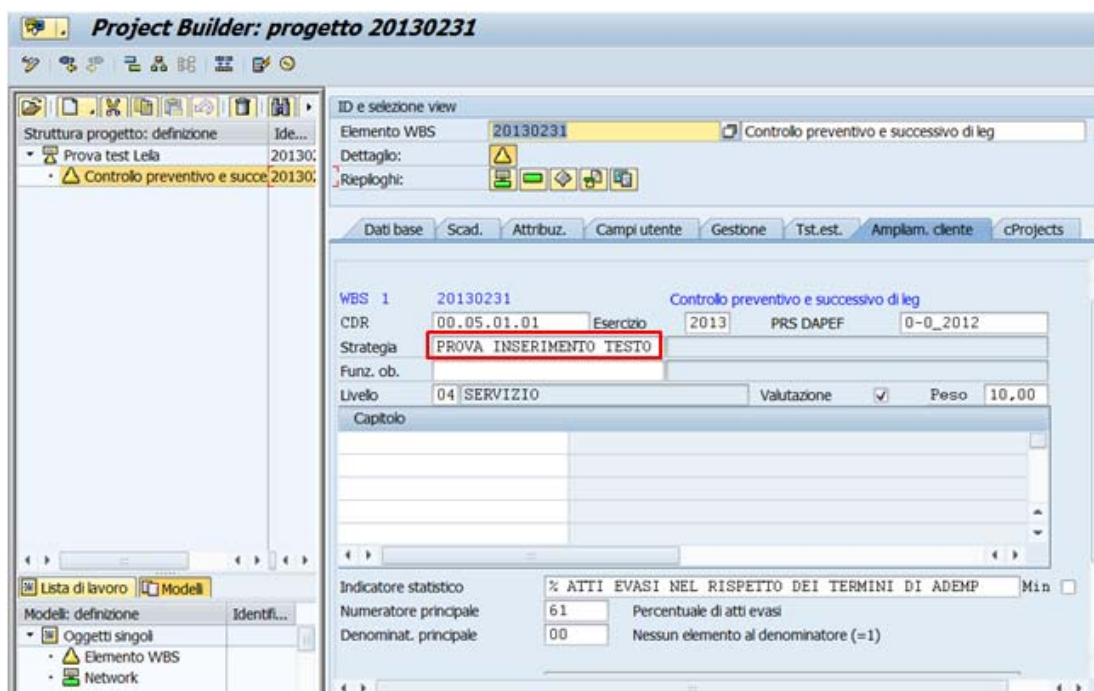
Nel presente paragrafo sono riportati gli esiti di una serie di interventi integrativi e migliorativi volti a rendere le funzionalità del modulo SAP-PS maggiormente aderenti alle necessità operative nella gestione dei POA da parte dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione a beneficio della rete dei controller e più in generale dei dirigenti operanti presso le Direzioni Generali in cui si articola l'Amministrazione Regionale.

Le novità più rilevanti sono le seguenti:

1. Modifica e realizzazione di un puntamento di controllo della Scheda "Ampliamento cliente", nella transazione Project Builder;
2. Modifica stampa pdf del Report.

Di seguito saranno descritte nel dettaglio le caratteristiche degli interventi realizzati con la diretta supervisione dell'Area Ciclo della Performance dell'Ufficio.

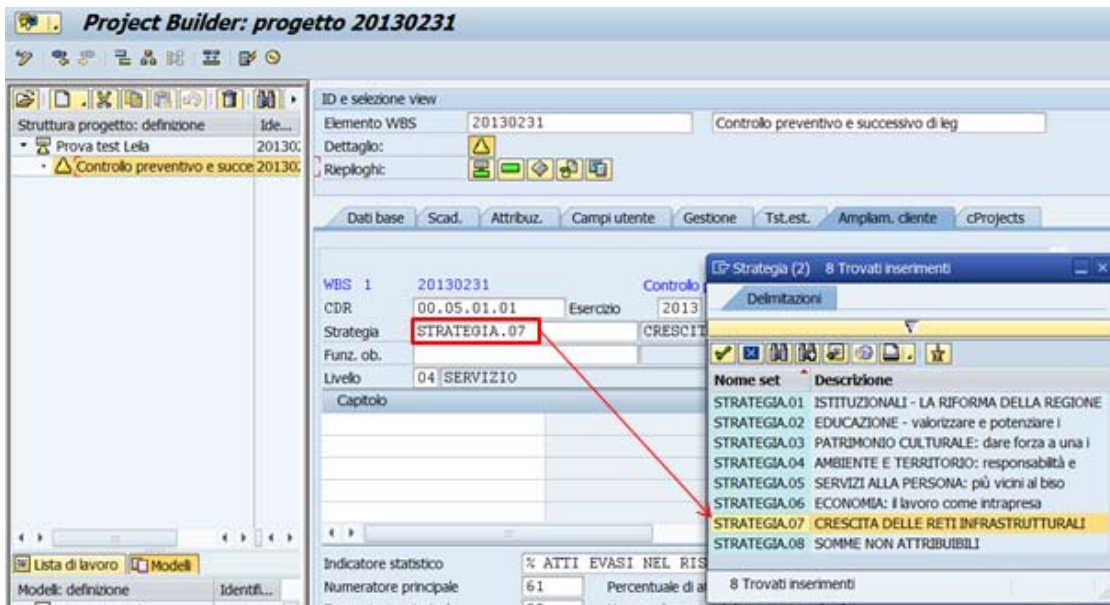
Con riferimento al punto 1), sino al 2012, il sistema consentiva l'inserimento manuale di



valori arbitrari da parte dell'Utente, come mostrato nella figura seguente:

Era cioè possibile inserire qualsiasi valore alfanumerico (di lunghezza massima 24 caratteri), seppure questo non fosse presente nell'elenco proposto dall'help di ricerca (match-code) in corrispondenza dei campi Strategia e Funzione Obiettivo.

Successivamente all'intervento realizzato, ora è possibile scegliere solamente tra le opzioni previste come evidenziato nella figura seguente.



Il sistema, quindi, non consente più l'inserimento manuale di valori arbitrari da parte dell'Utente ed è possibile inserire esclusivamente uno dei valori presenti nell'elenco proposto dall'help di ricerca (match-code).

Per quanto riguarda inoltre, il punto due, ovvero la modifica delle modalità di stampa del Report in formato pdf, le novità sono tre:

- dicitura di assunzione piena di responsabilità da parte della dirigenza regionale;
- preciso riferimento, presente in tutte le pagine generate, a codici OGO e CDR;
- possibilità della stampa del "testo esteso" se presente nel sistema SAP PS.

Dichiarazione di assunzione di responsabilità

In calce alla stampa in formato pdf delle schede obiettivo è ora presente la seguente dicitura:
“Si dichiara che le informazioni riportate nella scheda sono desumibili da idonea documentazione all'occorrenza producibile”.

La suddetta frase è posizionata appena sotto le date e le firme previste nella parte bassa della scheda e la sua funzione è di evidenziare il fatto che con la sottoscrizione i due dirigenti (Direttore Generale e Direttore di Servizio) si assumono la piena responsabilità delle dichiarazioni precisate nella scheda stessa.

Indicatori						
Indicatore Statistico	% ATTI EVASI NEL RISPETTO DEI TERMINI DI ADEMP					
				Effettivo	Pianificato	
Numeratore	Percentuale di atti evasi				100	100
Denominatore	Nessun elemento al denominatore (=1)				1	1
Secondo Indicatore Statistico						
Numeratore					0	0
Denominatore					0	0
Scopo primo I.	Massimizzare	Scopo secondo I.	Massimizzare	Stato scheda	APERTA	
Capitoli						
SC01.0206						
13/06/2012	15/04/2013					
Data creazione scheda	Data di stampa	Il Direttore Generale LEUZZI FRANCA		Il Responsabile LENTINI RAFFAELLA VINCENZ		
Si dichiara che le informazioni riportate nella scheda sono desumibili da idonea documentazione all'occorrenza producibile						

È evidente che possa capitare che un Direttore di Servizio non condivida l'esito ed il risultato dell'obiettivo e non voglia sottoscrivere la scheda contrattuale, ma in tal caso, ai fini del perfezionamento del ciclo della *governance* e delle analisi successive effettuate dall'Ufficio, prevale la formalizzazione della scheda OGO da parte del Direttore Generale.

Riferimento al codice OGO e CDR in tutte la pagine generate dal Report

Al fine di rendere più ordinato il controllo e l'archiviazione dei documenti e rispondere alle necessità evidenziate dai Referenti dell'Amministrazione Regionale, è ora riportato il riferimento al codice del Progetto ed al relativo Centro di Responsabilità in tutti i fogli allegati alla stampa della scheda pdf degli OGO (per esempio Risorse umane, Capitoli ed eventuale allegato note).

Stampa del testo esteso

Risorse umane integrate			
CO	Nome Cognome	Pres	Periodo di impiego
0000013	DEFFORE DAVIDE	0,00	01.01.2011-08.04.2011
0000046	COLO MAURO	0,00	01.01.2011-08.04.2011
0000080	GIRALI MARIA	0,00	01.01.2011-08.04.2011
0000214	MARCONI LAURA	0,00	01.01.2011-08.04.2011
0000248	RECONDE CARLA	0,00	01.01.2011-08.04.2011

Progetto: 20120231

Centro di Responsabilità: 00.00.01.01

Nella stampa della scheda pdf degli OGO è ora possibile stampare ed eventualmente allegare agli atti le pagine (massimo tre) contenenti il testo esteso contenuto nell'anagrafica di ciascun OGO. Qualora il campo testo esteso contenga quantità di testo inferiore ai 40 digit, non sarà generata alcuna pagina in quanto il testo esteso coincide integralmente con il testo breve.

Testo Esteso

Rapporto di Gestione 2011

Predisposizione del documento annuale di sintesi dei risultati delle attività svolte

Il Rapporto di gestione per l'anno 2012 dovrà essere predisposto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, nell'ambito delle funzioni del controllo interno disciplinate dagli artt. 9 e 10 della L.R. n. 31/98, entro il mese di giugno 2013.

Il documento dovrà come di consueto 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, poiché 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, la tipologia delle informazioni contenute dovrà essere di facile comprensione e si dovrà prestare la massima attenzione alla individuazione dei contenuti divulgabili e a quelli invece, caratterizzati da maggiore riservatezza.

Per la prima volta sarà realizzato un nuovo allegato che denomineremo Allegato A - "Reportistica dati finanziari", in cui si riporterà il quadro finanziario delle risorse complessivamente gestite dalla Direzione Generale nel corso dell'esercizio, per consentire un'analisi puntuale e comparata di tutte le articolazioni dell'amministrazione regionale.

L'allegato "storico" sarà denominato Allegato B "Rapporti di gestione delle Direzioni generali", numerati da 1 a 13, in cui come di consueto si riporterà il quadro sintetico del monitoraggio delle attività e dei risultati conseguiti per Direzione Generale, con una specializzazione per tematica ed area di attività (assessorato/direzione) e per entità organizzativa preposta allo svolgimento delle attività (servizio).

1.2.5 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	2012
Progetto	Rapporto di gestione 2011			20120592	
Responsabile	RINALDI ENRICO		CDR	00.02.50.00	
Date	Inizio pianificato	02/01/2012	Fine pianificata	30/04/2012	
	Inizio effettivo	02/01/2012	Fine effettiva	30/07/2012	
Obiettivo Rapporto di Gestione 2011 Predisposizione del documento annuale di sintesi dei risultati delle attività svolte					
Assessorato	AFFARI GENERALI E DELLA SOCIETA' DELL'INFORMAZIONE				
Direzione	Ufficio Controllo di gestione		CDR	00.02.50.00	
Date	Inizio pianificato	02/01/2012	Fine pianificata	30/04/2012	
	Inizio effettivo	02/01/2012	Fine effettiva	30/07/2012	
Strategia PRS/DAPEF:	0-0	Classificazioni bilancio (strategia/funzione obiettivo):			
Priorità:	Media	Livello	DIREZIONE	Valutazione	\$I Peso 19.00%
Risorse umane responsabili					
Responsabile	RINALDI ENRICO		Referente	BOTTA IUNIO FABIO	
Indicatori					
Indicatore Statistico	CONSEGNA REFERTO				
				Effettivo	Pianificato
Numeratore	Altri atti			1	1
Denominatore	Nessun elemento al denominatore (=1)			1	1
Secondo Indicatore Statistico					
				0	0
Numeratore				0	0
Denominatore				0	0
Scopo primo I.	Massimizzare	Scopo secondo I.	Massimizzare	Stato scheda	RAGG. OLTRE I TEMPI
Capitoli					

07/11/2012

Data creazione scheda

09/07/2012

Data di stampa

Il Direttore Generale
RINALDI ENRICOIl Responsabile
RINALDI ENRICO

Si dichiara che le informazioni riportate nella scheda sono desumibili da idonea documentazione all'occorrenza producibile

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

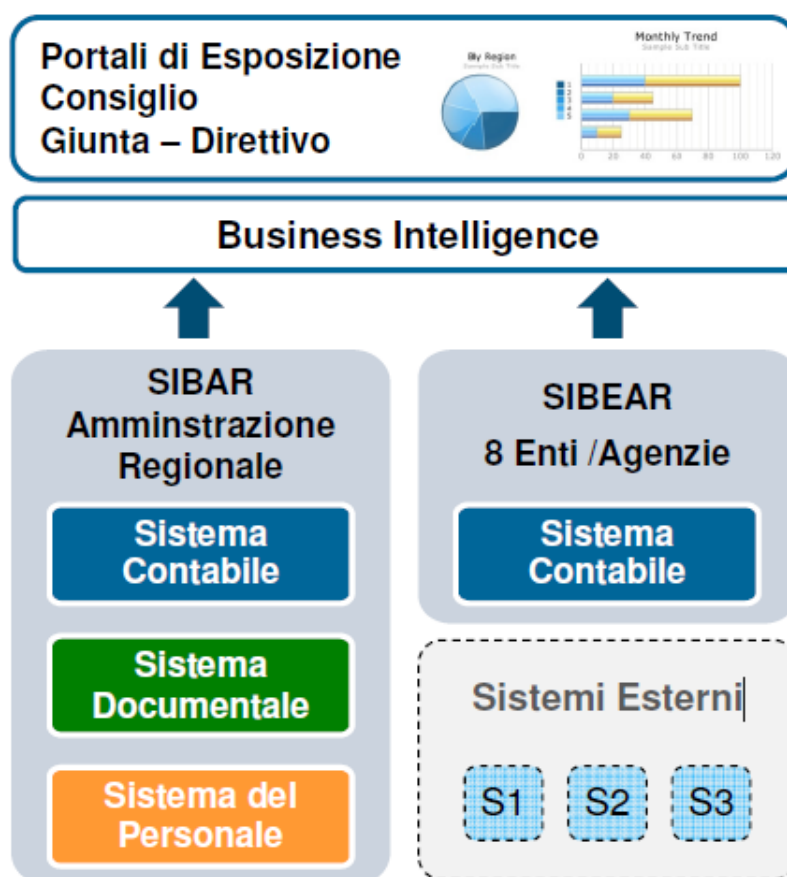
1.2.6 Il Sistema di Reportistica Direzionale della Regione Autonoma della Sardegna

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).

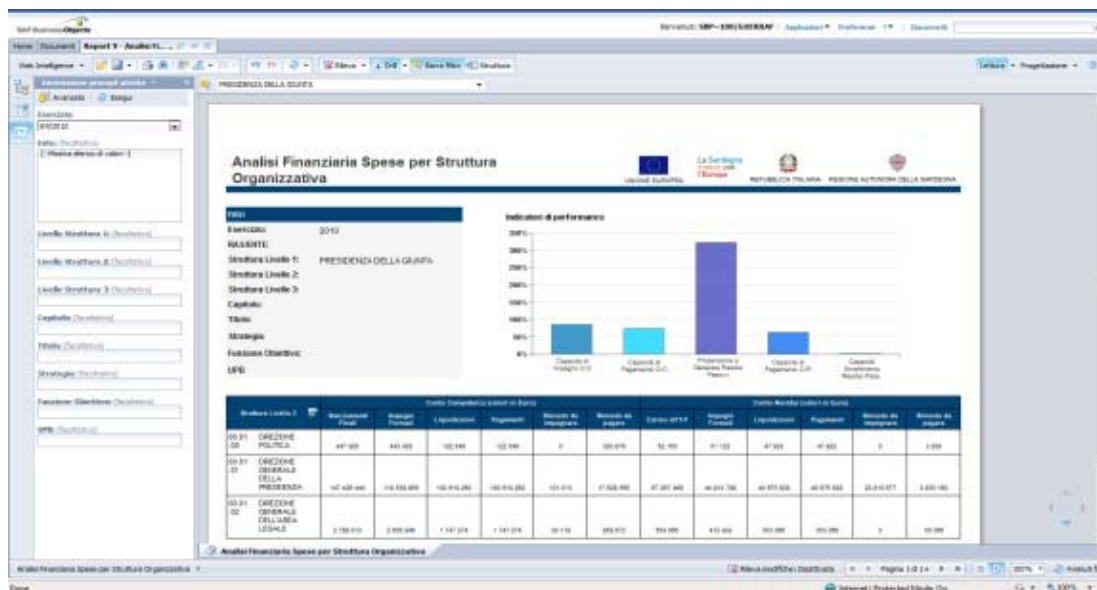
L'Amministrazione Regionale ha attualmente a disposizione tutti gli strumenti che consentono di collezionare e gestire le informazioni necessarie per garantire un costante monitoraggio dei principali accadimenti dell'attività amministrativa.



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.

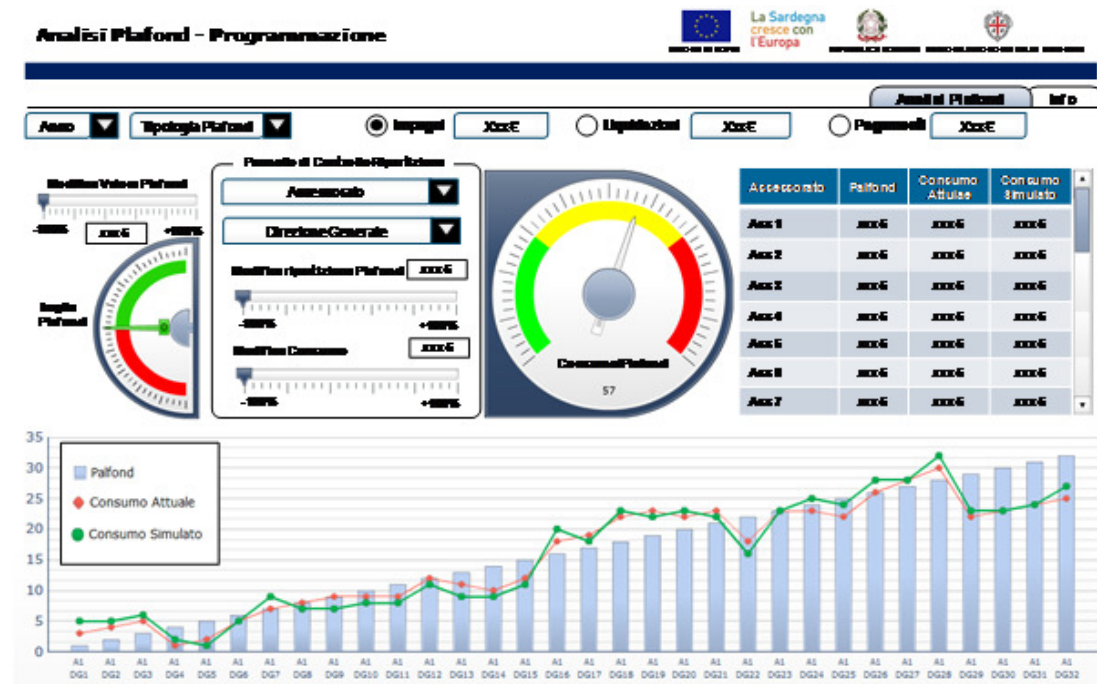
Report



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

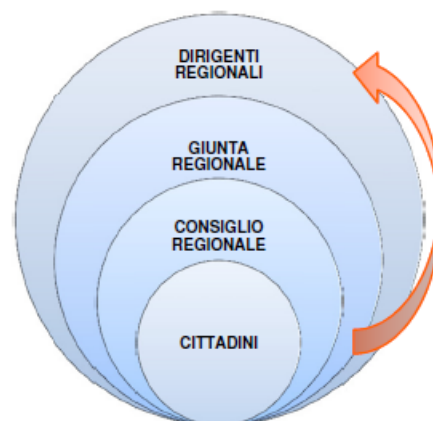


Nei Cruscotti l'analisi di dati è semplice ed immediata per la presenza di grafici, tachimetri, semafori e tabelle di sintesi. Sinteticamente, questi i punti di forza:

- 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.

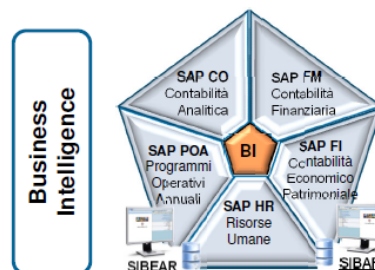
Partendo dal livello "Cittadino" il grado di interattività, l'ampiezza del contenuto informativo e la complessità dei percorsi di fruizione crescono fino ad arrivare al livello "Dirigenti Regionali", che consente il monitoraggio completo dei dati sfruttando al massimo le funzionalità complesse della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

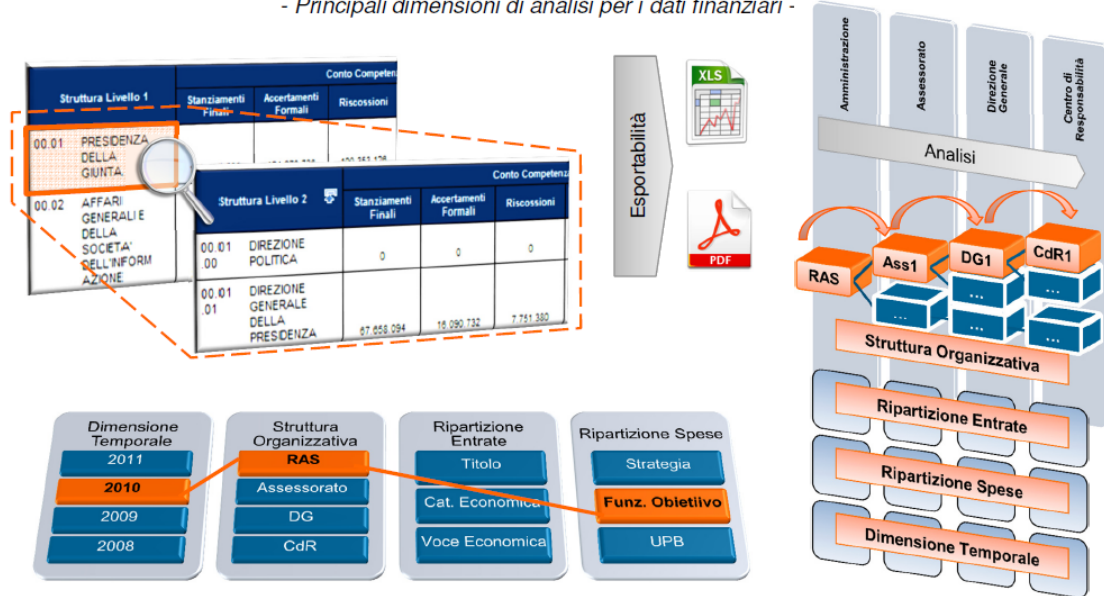


Gli attuali Livelli di analisi dei dati consentiranno di costruire, nei prossimi anni, una Regione “trasparente” per il cittadino, garantendo, nel contempo, sia all’Organo politico legislativo che all’Organo politico amministrativo, il giusto grado di conoscenza dei fatti amministrativi dell’intera macchina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



1.2.7 Il quadro organizzativo

Al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni a cui è preposto, l'Ufficio ha strutturato la propria organizzazione interna¹⁷ 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.

1.2.8 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. Il monitoraggio è stato inoltre efficacemente supportato nel corso del 2012 dato che le informazioni a sistema hanno interessato 5 direzioni generali per le rilevazioni relative al mese di giugno e 11 direzioni generali per le rilevazioni relative al mese di settembre. Tutte le direzioni generali hanno consuntivato i dati del 2012 entro il mese di maggio 2013.

Tale obiettivo a tendere è stato ulteriormente esteso nel 2012 con la deliberazione di presa d'atto del Rapporto di Gestione 2011.

Infatti nella deliberazione n.35/24 del 28.08.2012 il dispositivo testualmente invita :

- la Presidenza della Giunta, in particolare la Direzione per il coordinamento della programmazione unitaria e della statistica regionale, la Direzione Generale della Programmazione, il Centro Regionale di Programmazione e l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione affinché, entro l'esercizio 2012, in pieno coordinamento con le Direzioni Generali interessate, **a facilitare ed accompagnare l'estensione agli Enti, Agenzie e Società regionali delle peculiari applicazioni della funzione del controllo interno nelle sue linee evolutive**, così come sperimentate efficacemente nell'Amministrazione regionale, **al fine di diffondere capillarmente la cultura del corretto ciclo di pianificazione, programmazione e controllo**, ed affinché siano pienamente condivisi e perseguiti gli obiettivi del sistema, le metodologie di lavoro ad oggi elaborate e i risultati ottenuti, anche in considerazione dell'attuale contesto di riforma che interessa l'Amministrazione Regionale in tutte le sue attività;

- la Presidenza della Giunta, in particolare la Direzione per il coordinamento della programmazione unitaria e della statistica regionale, la Direzione Generale della Programmazione, il Centro Regionale di Programmazione e l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione affinché, - sulla base delle perduranti criticità rilevate dalla lettura del Rapporto di Gestione 2011 – intensifichino gli sforzi per identificare modalità operative che facilitino lo svolgimento delle funzioni a cui ciascuna unità organizzativa è preposta, ma al contempo **assicurino da un lato 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 e **dall'altro il monitoraggio, esame e verifica dell'osservanza dei riferimenti normativi che hanno dei risvolti legati al sistema premiante per la dirigenza**, previsti dall'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)”, nel rispetto delle indicazioni della Delibera della Giunta Regionale in tema di “*Piano degli Indicatori*” (DGR 34/15 del 18.08.2011), nonché delle Deliberazioni relative alle “*Linee di impostazione per la manovra finanziaria per gli anni 2011/2013*”, degli “*Indirizzi per la valutazione delle prestazioni dirigenziali*” (DGR 22/19 del 21.07.2003), e del “*Progetto per la realizzazione del Controllo Interno di Gestione*” (DGR 22/18 del 21.07.2003) tuttora validi nella loro sostanza, alla luce della 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*”;
- **le Direzioni generali, gli Enti, Agenzie e Società regionali a sostenere e rafforzare il ruolo dei referenti del controllo interno** a ciascuna Direzione Generale e laddove possibile a creare dei gruppi di lavoro multidisciplinari, affinché sia massima ed efficace l'azione di supporto direzionale all'attività amministrativa;
- l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione ad integrare nella definizione del Rapporto di Gestione 2012 specifiche sezioni dedicate agli aspetti gestionali più rilevanti degli Enti, Agenzie e Società regionali, evidenziandone, secondo le informazioni disponibili, gli aspetti finanziari ed economici, nonché le attività ed i risultati più significativi.

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

1.3.1 Definizione e 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 sia a giugno che a settembre 2012, 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 Performance²⁰

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 2012, l'Ufficio, coerentemente al proprio mandato istituzionale, si è nuovamente²¹ concentrato sulla funzione di regolamentazione (linee guida, pareri, proposte di deliberazione di Giunta ecc.), per rafforzare l'impegno sulle funzioni di monitoraggio ed

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.

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.

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 2012, ha proseguito l'analisi della documentazione prodotta dalla CIVIT e relativamente agli strumenti di monitoraggio, ha ulteriormente 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 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 Annuale²²;
- 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 la Riforma 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

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.

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 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		x

	di indirizzo politico amm.vo ed il vertice direzionale?			
16	Gli indirizzi politici sono stati inviati al Controllo Interno di Gestione tempestivamente, ovvero secondo i termini definiti annualmente dall'Ufficio?	x		
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?			
	Nel documento è esplicitata la modalità con la quale è stato redatto il Programma Operativo Annuale: metodologia bottom up?		x	
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).

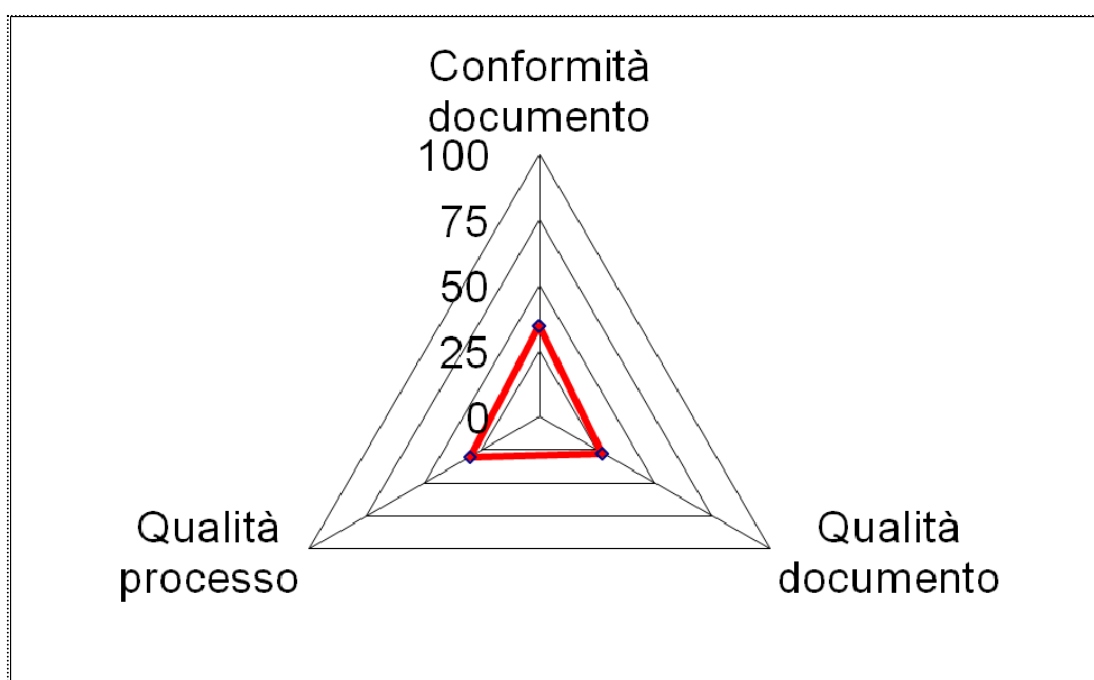
Modalità di rappresentazione dei risultati

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.

La sperimentazione effettuata nel 2013: il caso del Turismo.

Come già evidenziato nei paragrafi precedenti, si ritiene che le modalità di rappresentazione dei risultati più sono semplici ed immediate più possano risultare utili ai fini di promuovere un miglioramento continuo nell'amministrazione.

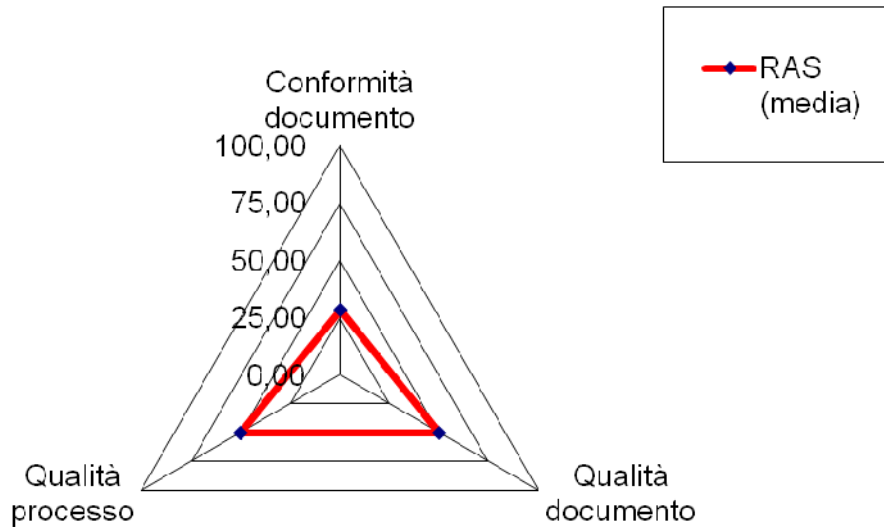
Nel corso del 2013 si è testato²³ a livello metodologico, in una sua versione estremamente semplificata che contempla solo 10 criteri sui 72 selezionati, il modello adottato e in questo paragrafo si riportano le evidenze di questa sperimentazione, esplicitando i risultati di una sola Direzione Generale a mero titolo di esempio.

Analisi dei documenti relativi alla Governance della DG Turismo secondo la metodologia CIVIT applicata al contesto RAS (versione semplificata)

CRITERI di ANALISI e loro TIPOLOGIA	Conformità del documento alle norme e alla metodologia	Qualità del documento	Qualità del Processo di pianificazione e controllo
	57%	50%	100%
Gli indirizzi politici sono contenuti in un documento formalizzato e sottoscritto?	X		
Gli indirizzi politici sono stati inviati al Controllo Interno di Gestione?	X		
Il POA è coerente con i programmi comunitari in corso (POR, etc.)?			
Il POA è un documento formalizzato e sottoscritto?	X		
Nel documento è esplicitata la modalità con la quale è stato redatto il Programma Operativo Annuale?			X
Il documento è comprensibile nel linguaggio, correttezza semantica, adeguatezza nella lunghezza della descrizione (sinteticità vs prolissità) degli OGO?		X	
Gli indicatori sono validi, ovvero sono utili per la misurazione del fenomeno in esame?			
Il POA risulta essere articolato e NON si limita ad una mera elencazione di OGO?			
Il POA è stato inviato al Controllo Interno di Gestione?	X		
Le schede OGO cartacee sono allegare al POA formalizzate e sottoscritte?	X		
Numero dei criteri soddisfatti sui 10 prescelti di analisi dei	4	1	1

²³ Sono state coinvolte nel test alcune Direzioni Generali scelte per la rappresentatività, il grado di implementazione del sistema dei controlli vigente nell'Amministrazione Regionale, il grado di collaborazione del *controller* referente interno alla Direzione, il *commitment* del Direttore Generale e in generale l'interesse alla partecipazione al progetto.

Analisi POA 2013

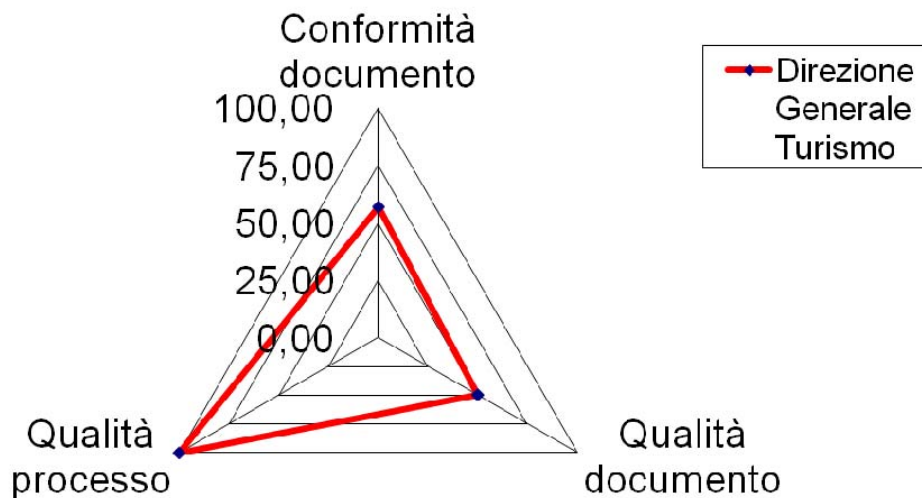


documenti relativi all'iter del ciclo di pianificazione 2013

Il grafico in alto evidenzia la media dei risultati ottenuti dall'applicazione del modello semplificato alle Direzioni Generali che hanno inviato formalmente e tempestivamente il proprio Programma Operativo Annuale e che sono state selezionate dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

Il grafico in basso evidenzia l'adesione ai criteri selezionati della Direzione Generale del Turismo che proponiamo quale mero esempio.

Analisi POA 2013



1.3.4 Il Sistema della Reportistica Direzionale per il Controllo Interno

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

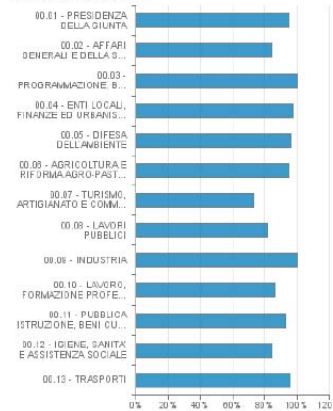
Il primo consente di evidenziare, per esercizio finanziario, la capacità di raggiungimento degli obiettivi assegnati per singolo Assessorato, Direzione Generale/partizione amministrativa e di evidenziare il numero complessivo dei progetti/OGO nella loro ripartizione per linea strategica del Bilancio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

Monitoraggio avanzamento Progetti per Struttura Organizzativa

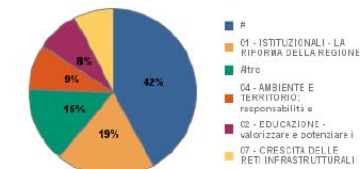


Filtri:
 Esercizio: 2011
 Struttura Livello 1:
 Struttura Livello 2:
 Struttura Livello 3:
 PRS/Linea Strategica:
 Strategia:
 Funzione Obiettivo:
 Tipologia WBS:

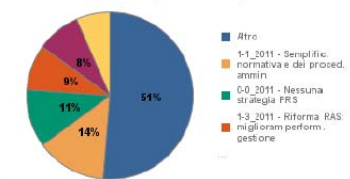
Capacità di raggiungimento Progetti (raggiuntitotale progetti)



Distribuzione per linea strategica del Bilancio



Distribuzione per linea strategica del PRS



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.

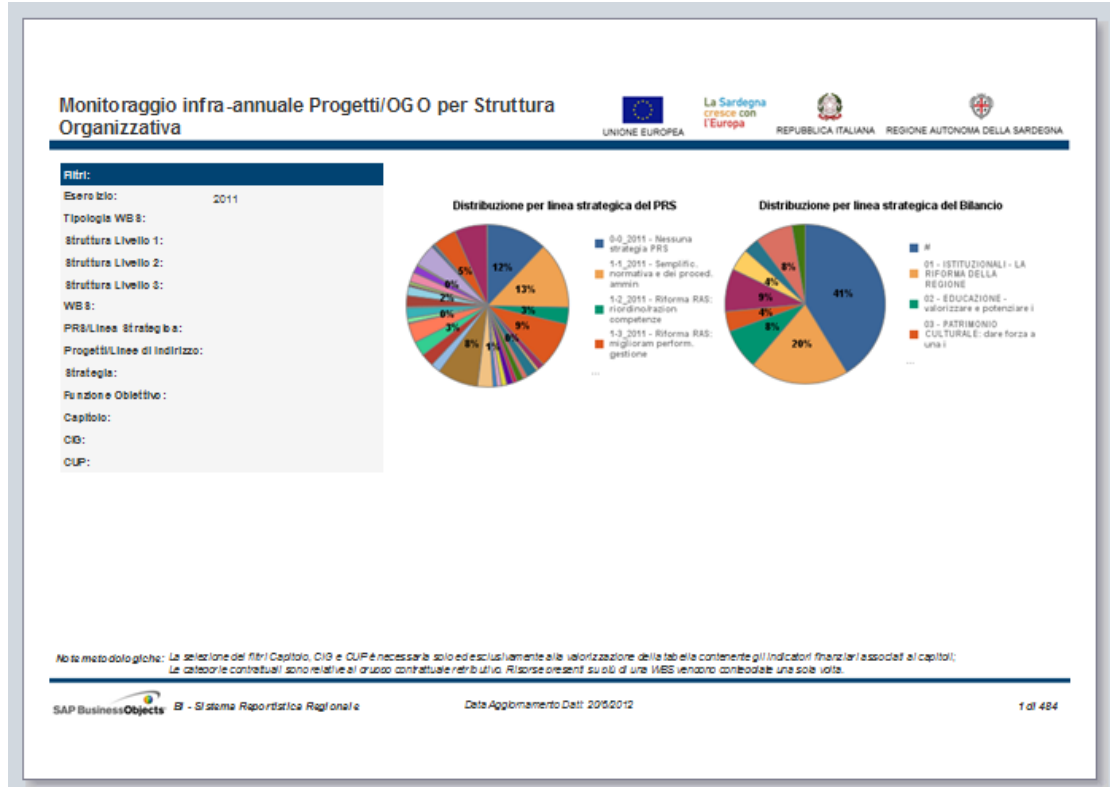
Monitoraggio avanzamento Progetti per Struttura Organizzativa



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%	28	8,78%	4	1,35%	14	4,73%	298	100,00%
00.02 - AFFARI GENERALI E DELLA SOCIETA' DELL'INFORMAZIONE	3	2,11%	101	71,13%	4	2,82%	15	10,58%	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	89,84%	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	19,87%	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 (Indietro o avanti)
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 ACQUISTI	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

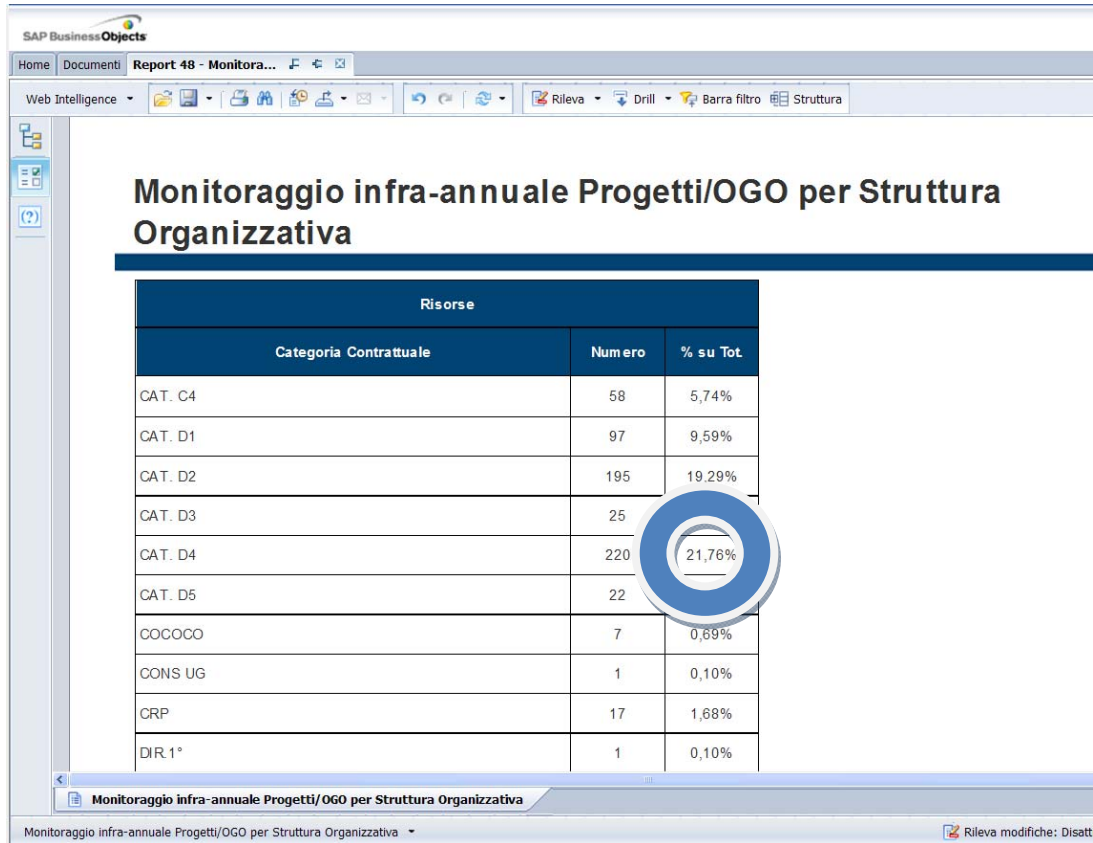
UNIONE EUROPEA La Sardegna cresce con l'Europa REPUBBLICA ITALIANA REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

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 mutui	1.866.240,56	1.866.240,56	1.866.240,56
SC06.0077 - Quota Interessi rate ammortamento 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 mutui	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	226.922,27	226.922,27	226.922,27
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 ammortamento	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	21.222.672	21.222.672	21.222.672
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 ammortamento	12.829.894,4	12.829.894,4	12.829.894,4
SC06.0110 - Quota capitale delle rate di ammortamento	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 ammortamento 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 ammortamento 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, CIO e CUIF 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 contrattuale e tributativo. Risorse presenti su più di una VIES vengono contabilizzate una sola volta.

SAP BusinessObjects B - Sistema Reportistica Regionale Date 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 2012;
- le risultanze della contabilità finanziaria;
- le analisi di contabilità direzionale.

2.1 I Programmi Operativi dell'anno 2012

Nel primo paragrafo si inquadra il tema delle regole e metodologie vigenti in tema di pianificazione e programmazione degli obiettivi strategici e gestionali, nelle more del progetto di Riforma della Pubblica Amministrazione. Si presentano inoltre, alcuni aspetti generali relativi alla formalizzazione del Programma Operativo Annuale delle Direzioni Generali.

Nel secondo paragrafo si presenta l'attività del 2012 con specifico riferimento alle norme, alle regole, ai procedimenti ed ai comportamenti tenuti dagli Organi politici e amministrativi in relazione alle fasi di pianificazione strategica e programmazione direzionale.

Nel terzo si espongono le risultanze dell'analisi statistica sui progetti e gli obiettivi gestionali operativi, ovvero sui contenuti dell'attività gestionale e direzionale orientata al risultato.

2.1.1 la programmazione e l'acquisizione degli obiettivi

La riforma promossa dal Governo¹ nel 2009 per il miglioramento del funzionamento della pubblica amministrazione pone l'accento sulla necessità² 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.

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 applicano³ all'Amministrazione Regionale, la quale risulta, almeno in parte, già orientata e pronta a recepire il nuovo corso. Infatti, successivamente alla sottoscrizione

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, nel 2011 e nel 2012 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.

³ In questa sede è opportuno evidenziare che a cinque anni dalla previsione contrattuale si è invece, normato senza un quadro unitario in tal senso. 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, in discussione in Consiglio Regionale dal mese di luglio 2012 è diventato Legge regionale "Norme in materia di organizzazione e personale" in data 4 agosto 2011 con il numero 16, mentre una nuova proposta normativa, predisposta dall'Assessore Floris in forma di disegno di legge (classificato con il numero 340 del 6 dicembre 2011), adottata dalla Giunta regionale mediante 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", al momento giace presso la Prima Commissione del Consiglio Regionale della Sardegna.

nel mese di marzo 2008 del CCRL della dirigenza regionale che prevede⁴ 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*"⁵ 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. 31/98⁶ 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 solare⁷, unica eccezione, negli ultimi anni, la finanziaria del 2010.

⁴ Articoli dal numero 46 in poi in tema di valutazione della dirigenza regionale.

⁵ Nella attività di programmazione, infatti, alcuni obiettivi sono di mantenimento e organizzazione con scopi più "interni" rivolti alle attività caratteristiche della Direzione Generale.

⁶ 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".

⁷ 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, il 14 gennaio nel 2011 e nel 2012 il 15 marzo.

Nel corso del 2012 tale previsione contrattuale è stata, di fatto, disattesa dalla dirigenza regionale⁸.

Quadro 1 - Formalizzazione del Programma Operativo Annuale (giorni di ritardo)

Presidenza e Assessorati		2010	Giorni	2011	Giorni	2012	Giorni
<i>Direzioni Generali e partizioni amministrative</i>							
01	Presidenza	16/02	48	15/02	31	05/04	20
	Area Legale	30/03	92	07/06	143	28/03	13
	Ragioneria ⁹	01/02	33	24/01	10	15/02	-30
	Agenzia regionale distretto idrografico ⁹	03/03	65	22/02	38	17/02	-28
	Programmazione unitaria		365	05/08	201	12/06	87
	Protezione Civile¹⁰					13/08	148
	Ufficio Ispettivo	30/04	122	14/07	180	20/03	5
	ENPI		365	28/02	44	24/04	39
02	Affari Generali	24/09	266	27/04	103	19/04	34
	Personale¹¹		365	20/12	336	07/03	352
03	Programmazione	29/09	271	14/07	180	15/05	60
	CRP	29/12	361	09/09	235	06/12	261
04	Enti Locali	22/02	54	11/04	87	10/10	205
	Urbanistica	26/03	88	20/09	246	21/09	186
05	Ambiente	23/04	115	02/08	198	16/05	61
	Corpo Forestale	10/03	72	28/04	104	04/04	19
06	Agricoltura ⁹	11/02	43	15/02	31	15/02	-30
07	Turismo ⁹	12/02	44	15/02	31	14/02	-31
08	Lavori Pubblici ⁹	15/02	47	14/02	30	14/02	-31
09	Industria	15/02	47	03/03	49	22/05	67
10	Lavoro ⁹	13/07	195	06/06	142	15/02	-30
11	Beni Culturali, informazione, spettacolo e sport	26/02	58	15/02	31	08/05	53
	Pubblica Istruzione	24/11	326	03/05	109	04/04	19
12	Sanità	18/06	170	23/06	159	25/05	70
	Politiche Sociali	24/02	56	18/02	34	05/04	20
13	Trasporti	17/03	79	31/03	77	12/07	117
Totale Direzioni Generali e partizioni amministrative = 26		22	150	25	113	26	64

⁸ Se calcoliamo il ritardo con cui le Direzioni Generali hanno adottato e trasmesso formalmente il proprio Programma Operativo Annuale 2012 all'Ufficio del Controllo Interno di Gestione rispetto al termine ultimo definito dall'articolo 9 della L.R. 31/98, ovvero sessanta giorni dal 15 marzo 2012, si ottiene un valore medio pari a 64 giorni (il valore medio rilevato è pari a 113 giorni nel 2011, 150 giorni nel 2010, 98 nel 2009 e 186 nel 2008), corrispondente a oltre due 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 63 giorni, ad indicare che la situazione non migliorerebbe affatto spostando l'osservazione sul termine più favorevole.

⁹ Nei casi delle Direzioni Generali della Ragioneria, Agricoltura, Turismo, Lavori Pubblici e Lavoro si è invece rispettato il termine più cogente della previsione contrattuale che fissa al 15 febbraio di ogni anno il momento entro il quale devono essere assegnati gli obiettivi gestionali alla dirigenza. Il caso della Direzione Generale dell'Agenzia Regionale distretto Idrografico, è sostanzialmente annoverabile tra queste direzioni "virtuose".

¹⁰ La Direzione Generale della Protezione Civile ha redatto il primo, proprio, Programma Operativo Annuale nel 2012.

¹¹ Nel caso specifico della Direzione Generale del Personale il ritardo è pari a quasi un anno poiché il POA è stato adottato il 7 marzo del 2013, ovvero l'anno successivo all'esercizio di riferimento.

Come si evince dal Quadro, sedici Direzioni Generali su ventisei hanno comunque adottato e trasmesso il proprio Programma Operativo Annuale 2012 entro il limite dei sessanta giorni previsti dalla normativa regionale (dieci nel 2011, nove nel 2010 e solo cinque nel 2009). Solamente in sei casi è stato rispettato il termine più cogente della previsione contrattuale della dirigenza che fissa al 15 febbraio di ogni anno il momento entro il quale devono essere assegnati gli obiettivi gestionali.

Le dieci¹² Direzioni Generali che non hanno rispettato il termine¹³ entro il quale formalizzare il proprio Programma Operativo Annuale 2012 sono indicate in neretto nel Quadro.

La colonna **Giorni** indica il numero di giorni intercorsi tra la data di approvazione della manovra finanziaria per esercizio di riferimento e la formalizzazione¹⁴ del POA. Nel totale della medesima colonna sono evidenziati i giorni medi di ritardo dalla data di approvazione del bilancio per ciascuna delle annualità rilevate calcolati secondo lo stesso metodo.

Il numero di giorni assume un valore negativo nel caso in cui il POA è stato formalizzato prima della scadenza del termine dei 60 giorni previsto dall'art. 9 della L.R. 31/98.

È utile evidenziare che il trend di riduzione dei giorni medi (di ritardo o di anticipo) è comunque positivo, infatti, si passa da un valore medio del 2011 pari a 113 ad uno di 64 giorni nel 2012, un valore dunque quasi dimezzato nel corso dell'ultimo biennio.

Per quanto attiene invece gli strumenti di pianificazione, si è fatto riferimento ai documenti di programmazione in vigore, ovvero il Programma Regionale di Sviluppo 2010-2014¹⁵, 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 anche le relazioni con le priorità politiche intersettoriali e settoriali.

¹² Il numero si riduce a nove se escludiamo una Direzione Generale che ha oltrepassato il termine di un solo giorno.

¹³ Nell'Iter di pianificazione e programmazione descritto a pagina 39 del Rapporto di Gestione 2011 è precisato al punto 4. che *"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"*. I termini sono stati comunicati tempestivamente con la nota numero 952 del 15 dicembre 2011.

¹⁴ La data utilizzata per il calcolo dei giorni di ritardo è quella del protocollo della Direzione Generale che invia il documento di programmazione e non quella di ricezione della segreteria dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

¹⁵ 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.

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

Quadro 2 – Andamento nel quadriennio del numero degli Obiettivi Gestionali Operativi

<i>Presidenza e Assessorati</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
01 Presidenza	90	122	235	201
02 Affari generali, personale e riforma della regione	33	61	124	133
03 Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio	81	89	102	83
04 Enti locali, finanze e urbanistica	86	126	100	88
05 Difesa dell'ambiente	149	160	208	142
06 Agricoltura e riforma agro-pastorale	40	44	41	58
07 Turismo, artigianato e commercio	51	58	56	99
08 Lavori pubblici	38	46	54	25
09 Industria	26	8	8	8
10 Lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale	79	53	188	61
11 Pubblica istruzione, beni culturali, informazione, spettacolo e sport	51	58	56	49
12 Igiene e sanità e dell'assistenza sociale	30	69	73	54
13 Trasporti	14	28	13	24
Totale	811	922	1258	1038

Si evidenzia che dopo un periodo di crescita del numero degli obiettivi assegnati ai dirigenti regionali, nel 2012 si manifesta un leggero calo (-17.5%).

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 le direzioni generali degli Assessorati della Regione.

2.1.2 Indirizzi politici e Programmi Operativi Annuali. Analisi dei comportamenti nella redazione e nel monitoraggio

L'attività analizzata nel corso del 2012 si presenta con caratteristiche ed elementi di novità, con riferimento alle norme, alle regole, ai procedimenti ed ai comportamenti tenuti dagli Organi politici e amministrativi in relazione alle fasi di pianificazione strategica e programmazione direzionale.

Nel 2012, **16**¹⁶ Direzioni Generali (diciassette nel 2011, dodici nel 2010; nove nel 2009 e nel 2008; dieci nel 2007) su **26**¹⁷ hanno ricevuto indirizzi assessoriali formalizzati secondo le regole disciplinate dall'art. 9 della L.R. 31/1998.

Se consideriamo la definizione di Programma Operativo Annuale in senso stretto, così come è stato concepito dalla Direzione del Personale¹⁸ si deve precisare che solo in questi sedici casi è possibile parlare di POA correttamente redatto. Infatti, in tale comunicazione si esplicita che solo dopo la formalizzazione all'Ufficio del Controllo Interno dei tre elementi essenziali (Indirizzi Politici, Relazione del Direttore Generale e Schede Obiettivo debitamente sottoscritte dalla dirigenza) è possibile identificare un documento di pianificazione e programmazione correttamente redatto ai sensi della prassi indicata.

In caso contrario non si avrebbe un documento perfezionato, ma, al più, parti dello stesso.

Focalizzando invece, l'attenzione sulla sola Relazione del Direttore Generale si precisa che in totale sono **26** le Direzioni Generali (ventisei nel 2011, ventidue nel 2010, venti nel 2009, diciassette nel 2008 e nel 2007) che hanno formalizzato il proprio Programma Operativo Annuale contenente gli obiettivi gestionali operativi affidati alle Direzioni di Servizio

Solamente 16 di queste 26 hanno rispettato il termine previsto dalla normativa regionale¹⁹.

¹⁶ E' da evidenziare che esiste la possibilità che alcuni indirizzi assessoriali siano stati effettivamente redatti e non trasmessi ufficialmente alla segreteria dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

¹⁷ Non è incluso nel conteggio l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

¹⁸ Ci si riferisce alla nota prot. 12700/VI.2.3 del 21 aprile 2011 della Direzione Generale dell'Organizzazione e del Personale, elaborata ad integrazione delle prescrizioni e indirizzi della Giunta diffusi all'inizio dell'esercizio 2011 (nota prot. 68 del 25 gennaio 2011 inviata dall'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione).

¹⁹ A tal proposito si verifichino i dati del Quadro 1.

Complessivamente sono **162²⁰** (155 nel 2011, 143 nel 2010, 136 nel 2009 e 115 nel 2008) su **162** (155 nel 2011, 158 nel 2010, 159 nel 2009 e 124 nel 2008) le posizioni dirigenziali (ovvero il 100%) che hanno avuto assegnati propri Obiettivi Gestionali Operativi (OGO).

Quadro 3 – Sviluppo nel quinquennio del numero dei dirigenti assegnatari di OGO

	2012	2011	2010	2010	2009
Posizioni dirigenziali che hanno formalizzato OGO	162	155	143	136	115
Posizioni dirigenziali totali	162	155	158	159	150
Percentuale	100%	100%	90%	85%	77%

Fonte: Rapporto di Gestione delle singole Direzioni Generali.

Gli obiettivi gestionali operativi, relativi all'esercizio 2012, inseriti a sistema nell'apposito modulo SAP-PS, riguardanti le **27** articolazioni organizzative dell'amministrazione della Regione (Direzioni Generali incluse) sono complessivamente **1038²¹**.

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 dirigenti ²² è illuminante) e costituiscono una ottima base per una programmazione *bottom-up*.

È opportuno, in questa sede, evidenziare tra le ultime novità legislative, che hanno dei risvolti legati al sistema premiante²³ per la dirigenza, la Delibera del 16 novembre 2011, n. 46/20 relativa all'approvazione del Disegno di legge²⁴ concernente "Norme sull'organizzazione degli uffici e del lavoro e sulla trasparenza amministrativa. Modifiche alla

²⁰ Si considerano nel numero i responsabili delle posizioni dirigenziali, ovvero i dirigenti di servizio (103) inclusi interim ed incaricati, i dirigenti di Staff (8), gli esperti del CRP (20), i dirigenti dell'Ufficio Ispettivo (4), i dirigenti dell'ENPI (2), nonché i Commissari dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione e i Direttori Generali (19+4) interni ed esterni all'amministrazione.

²¹ Nel computo occorre precisare che 979 sono OGO in senso stretto, ovvero progetti assegnati e gestiti direttamente da un Direttore di Servizio a cui però occorre aggiungere altri 59 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).

²² 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.

²³ 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.

²⁴ Il Disegno di Legge è stato presentato dalla Giunta Regionale su proposta dell'Assessore Floris il 6 dicembre 2011 ed è stato preso in carico presso la Prima Commissione del Consiglio Regionale con il numero 340.

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 2012, da tutte le **27** tra Direzioni Generali e altre partizioni organizzative dell'amministrazione (erano 26 nel 2011, 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 2013.

Quadro 4 - sintesi dei POA (in senso stretto²⁵) formalizzati nel 2012

Struttura organizzativa		Singoli documenti di pianificazione e programmazione					
1	2	3		4	5	6	
Assessorati	Direzioni Generali e altre partizioni amministrative	Indirizzi Politici		Relazione del Direttore Generale		Obiettivi	
	Indirizzi e Obiettivi formalizzati (fo.) e non (non fo.) e loro numero	fo.	non fo.	POA	Schede OGO	Numero OGO	
01	Presidenza	Presidenza			√	√	46
		Area Legale	√		√	√	21
		Ragioneria			√	√	40
		Agenzia D. idrografico	√		√	√	22
		Programmazione unitaria			√	√	20
		Protezione civile	√		√	√	33
		Ufficio Ispettivo			√	√	7
		A. di Gestione ENPI			√	√	12
02	Affari Generali	Affari Generali			√	√	57
		Personale			√	√	65
		Controllo Interno Gestione			**	√	11
03	Programmazione	Programmazione	√		√	√	20
		C.R.P.	√		√	√	63
04	Enti locali	Enti Locali			√	√	58
		Urbanistica	√		√	√	30
05	Ambiente	Ambiente	√		√	√	66
		Corpo Forestale	√		√	√	76
06	Agricoltura	Agricoltura	√		√	√	58
07	Turismo	Turismo	√		√	√	99
08	Lavori Pubblici	Lavori Pubblici	√		√	√	25
09	Industria	Industria	√		√	√	11
10	Lavoro	Lavoro	√		√	√	61
11	Pubblica Istruzione	Beni Culturali	√		√	√	29
		Pubblica Istruzione			√	√	20
12	Sanità	Sanità	√		√	√	26
		Politiche Sociali	√		√	√	28
13	Trasporti	Trasporti			√	√	34
	Totale	27	16	*	26	26	1038

* La colonna evidenzia l'eventuale esistenza di documenti di cui si è venuti a conoscenza, ma che non sono stati trasmessi formalmente all'Ufficio. Questa eventualità nel corso delle verifiche effettuate nel 2012 non si è palesata.

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

²⁵ Ci si riferisce alla definizione del Programma Operativo Annuale desumibile dalla nota prot. 12700/VI.2.3 del 21 aprile 2011 della Direzione Generale dell'Organizzazione e del Personale.

L'aspetto più rilevante, riscontrato anche nel corso dell'analisi della documentazione prodotta dalle Direzioni Generali nel 2012, è relativo alla tempestività nell'assunzione delle decisioni, ma soprattutto nella loro tardiva trasmissione formale a completamento del POA.

A tal proposito infatti, si evidenzia che la fase di programmazione si perfeziona nel momento in cui si realizza l'accordo "contrattuale" tra i due livelli dirigenziali e si sottoscrivono le schede generate dall'applicativo SAP PS, che sanciscono la piena condivisione degli obiettivi, dei tempi, delle risorse allocabili, degli indicatori e dei target prescelti.

Nel 2012 si è rilevato che:

- due direzioni generali hanno trasmesso le schede OGO di pianificazione (relative all'esercizio 2012) soltanto nel 2013, rispettivamente nei mesi di febbraio e luglio;
- sette direzioni generali nell'ultimo trimestre del 2012;
- sei direzioni generali nei mesi di luglio ed agosto;
- dieci direzioni generali entro il primo semestre dell'anno.

Questo comportamento non consente all'Ufficio di effettuare compiutamente l'analisi degli obiettivi e dei risultati da conseguire, né quindi di assicurare il pieno supporto consulenziale alla dirigenza regionale.

Il quadro successivo sintetizza il ciclo della *governance* del 2012, ovvero 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 tre monitoraggi dello stato di avanzamento dei programmi direzionali alle scadenze di giugno, settembre e dicembre, 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 e OGO - Obiettivi Gestionali Operativi assegnati ai dirigenti ed allegati al POA (*colonna 4*);
- monitoraggio degli Obiettivi Gestionali Operativi al mese di giugno, settembre e dicembre 2012 (*colonne 5, 6 e 7*).

Quadro 5 - sintesi del monitoraggio infrannuale dei Progetti e degli Obiettivi nel 2012

		Preventivo			Consuntivo			
1	2	3	4		5	6	7	
Assessorati	Direzioni Generali e altre partizioni amministrative	Indirizzi Politici	Progetti / Obiettivi del Direttore Generale		Monit infrannuale al 30/06	Monit infrannuale al 30/09	Monitoraggio consuntivo al 31/12	
	Indirizzi Assessoriali e Obiettivi formalizzati	fo.	POA	OGO	OGO	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	16	26	25	3	4	27

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

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.

- **Colonna 4. POA – Programmi Operativi Annuali**

Il POA è il documento formale redatto²⁶ 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 descritti in maniera sufficientemente chiara.
- In altri casi, manca la correlazione tra gli obiettivi e la quantità delle risorse disponibili.
- 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, in altri casi, si limitano ad una mera elencazione di definizioni di OGO e non risultano adeguatamente strutturati e organicamente rappresentati negli elementi essenziali quali ad esempio: i tempi di realizzazione, i target, gli eventuali *outcome*, le risorse allocate.

²⁶ A volte la rimodulazione dei POA, conseguente a modifica degli obiettivi, non viene ufficializzata con un documento formale.

- **Colonna 4. 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 talvolta una incompleta compilazione dei campi delle schede dedicati agli indicatori, ai valori del *target*, mentre le date di pianificazione sono troppo spesso coincidenti con l'intero anno solare (01/01 - 31/12).
 - Gli indicatori impiegati spesso risultano impropri e tali da non consentire la corretta misurazione ed 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 5, 6 e 7. Monitoraggio e Consuntivo**
 - I dati di avanzamento degli OGO al mese di giugno e settembre sono stati formalizzati in pochissimi casi (solo 3 direzioni generali per la scadenza di giugno e 4 a settembre) nonostante sul sistema informativo (modulo SIBAR SAP-PS) siano stati inseriti un numero maggiore di informazioni (5 direzioni generali per i dati a giugno e 11 direzioni generali per i dati a settembre).
 - La formalizzazione²⁷ delle schede a consuntivo invece, è stata effettuata da tutte le DG/partizioni amministrative. In questa sede occorre precisare che alcune direzioni hanno redatto una idonea relazione finale e di rendicontazione, mentre, in altri casi, la formalizzazione delle schede è stata corredata da idonei commenti.

²⁷ Si ricorda che la necessità di effettuare un consolidamento periodico ai fini del monitoraggio delle informazioni (con riferimento ai mesi di giugno, settembre e dicembre), articolate per Assessorato e Direzione Generale, è stato sancito con la deliberazione della Giunta Regionale n. 33/29 del 10.08.2011.

Quadro 6 - Formalizzazione dei dati di consuntivo dei Programmi Operativi Annuali 2012

Presidenza e Assessorati Direzioni Generali e partizioni amministrative	Termine Ciclo 2012	Data formalizzazione conclusione 2012	Avvio Ciclo 2013	Giorni
01 Presidenza		18/02		3
Area Legale		28/02		13
Ragioneria		07/02		-8
Aa. regionale distretto idrografico		05/02		-10
Programmazione unitaria		18/02		3
Protezione Civile		01/03		16
Ufficio Ispettivo		07/02		-8
ENPI		18/02		3
02 Affari Generali		05/02		-10
Personale		04/07		139
03 Programmazione		05/02		-10
CRP		26/02		11
04 Enti Locali	31/01 2013	08/03	15/02 2013	23
Urbanistica		21/02		6
05 Ambiente		12/03		27
Corpo Forestale		05/02		-10
06 Agricoltura		19/06		124
07 Turismo		05/02		-10
08 Lavori Pubblici		22/03		37
09 Industria		04/02		-11
10 Lavoro		21/02		6
11 Beni Culturali, informazione, spettacolo e sport		05/02		-10
Pubblica Istruzione		28/02		13
12 Sanità		20/05		95
Politiche Sociali		20/02		5
13 Trasporti		08/03		23

Si rileva, inoltre, che - come evidenziato nell'esercizio 2011 - numerose strutture coinvolte nel ciclo della *governance* non solo hanno trasmesso tardivamente i documenti riguardanti la programmazione inficiando²⁸ il tempestivo e regolare processo di monitoraggio, ma hanno anche concluso il ciclo del 2012 oltre il mese successivo all'avvio del nuovo ciclo 2013, vanificando palesemente il supporto alla gestione.

Il Quadro che precede evidenzia il fenomeno nel dettaglio.

²⁸ Nell'Iter di pianificazione e programmazione descritto a pagina 39 del Rapporto di Gestione 2011 è precisato al punto 4. che "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". I termini di conclusione del Ciclo della Governance del 2012 sono stati comunicati tempestivamente con la nota numero 826 del 12 dicembre 2012

Il comportamento delle diverse Direzioni Generali è disomogeneo: ci sono alcuni casi (nove) in cui il ciclo di *governance* termina e viene formalizzato prima dell'avvio²⁹ del ciclo successivo; il numero delle Direzioni Generali che concludono l'iter entro il primo mese dopo il termine di assegnazione degli obiettivi dell'esercizio in corso (2013) è pari a ventidue, un risultato assolutamente soddisfacente; mentre in 4 casi³⁰ si osservano ritardi più o meno marcati nella formalizzazione della conclusione del ciclo.

Si precisa quindi, che mentre nel caso dell'esercizio 2011, il ritardo poteva essere giustificato anche a causa di difficoltà interpretative delle disposizioni che regolano l'intero ciclo della *governance* della programmazione ed il controllo di gestione, tale motivazione è meno condivisibile nel caso del nuovo esercizio 2012 perché al fine di superare ogni difficoltà interpretativa da parte dei Direttori Generali e di tutti gli attori coinvolti nel processo, l'Ufficio predispose un documento in cui si riportava il formale *iter* di programmazione e controllo che avrebbe consentito di colmare, almeno in parte, le lacune legislative e di standardizzare i comportamenti delle diverse direzioni generali.

L'*iter* a cui si fa riferimento, adottato ufficialmente³¹ dall'Amministrazione Regionale con la deliberazione di presa d'atto del Rapporto di Gestione 2011, include tutti gli elementi caratterizzanti il ciclo della *Governance* ed evidenzia prassi condivise, opportune e ragionevoli tempistiche, nonché modalità operative sperimentate efficacemente.

Alla luce di questi comportamenti organizzativi ed evidenze oggettive, 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*.

²⁹ I giorni di anticipo/ritardo sono calcolati quindi sulla base di quanto previsto dall'articolo 47 del CCRL della Dirigenza. La norma contrattuale, infatti, prevede 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 Annuale.

³⁰ Si osservano ritardi che oscillano tra il mese ai quattro mesi di ritardo nella conclusione del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo del 2012.

³¹ Si veda la deliberazione della Giunta Regionale n. 35/24 del 28.08.2012. L'iter nella sua completezza e successione temporale è illustrato nel paragrafo 1.3 del Rapporto di Gestione 2011.

Si riporta infine, il quadro sinottico del triennio 2010, 2011 e 2012, al fine di evidenziare l'utilizzo degli strumenti di programmazione nel periodo.

Quadro 7 - sinottico della formalizzazione degli strumenti di programmazione

	Assessorati	Direzioni Generali e altre partizioni amministrative	Indirizzi Politici			Assegnazione obiettivi da parte del Direttore Generale			Obiettivi gestionali assegnati al Direttore Servizio		
			2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
01	Presidenza	Presidenza				√	√	√	23	29	41
		Legale			√	√	√	√	15	24	22
		Ragioneria				√	√	√	53	49	81
		Agenzia distretto idrografico			√	√	√	√	11	24	31
		Programmazione unitaria						√			30
		Protezione Civile ³²									
		Ufficio Ispettivo ³³					√	√	5	5	8
		Agenzia di Gestione ENPI						√		15	22
02	Affari Generali	Affari Generali	√		√	√	√	√	12	21	51
		Personale			√			√	31	38	64
		Controllo Interno di Gestione						√	6	9	9
03	Programmazione	Programmazione	√	√	√	√	√	√	16	20	30
		C.R.P.	√	√	√	√	√	√	62	94	72
04	Enti locali	Enti Locali		√	√	√	√	√	73	77	73
		Urbanistica	√	√	√	√	√	√	21	53	27
05	Ambiente	Ambiente			√	√	√	√	64	67	73
		Corpo Forestale		√	√	√	√	√	95	104	135
06	Agricoltura	Agricoltura				√	√	√	49	48	41
07	Turismo	Turismo	√	√	√	√	√	√	76	65	56
08	Lavori Pubblici	Lavori Pubblici		√	√	√	√	√	36	58	54
09	Industria	Industria	√	√	√	√	√	√	10	8	8
10	Lavoro	Lavoro	√	√	√	√	√	√	72	83	188
11	Pubblica Istruzione	Beni Culturali	√		√	√	√	√	25	25	29
		Pubblica Istruzione ³⁴		√			√	√	14	35	27
12	Sanità	Sanità				√	√	√	12	50	41
		Politiche Sociali	√	√	√		√	√	18	25	32
13	Trasporti	Trasporti		√	√		√	√	12	28	13
		Agenzia TP locale ³⁵							3		
	Totale	28	9	12	17	17	22	26	814	1054	1258

³² Si ricorda che il Servizio Protezione Civile e Antincendio ha coordinato, 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. 3/2009 e della DGR n. 43/24 del 27/10/2011". Il virgolettato è tratto dal Rapporto di Gestione 2011 del Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale.

³³ Solamente per l'attività di controllo di secondo livello.

³⁴ Istituita con idoneo Decreto nel mese di Gennaio 2008.

³⁵ Soppressa con idoneo Decreto nel 2010

2.1.3. L'analisi statistica dei risultati

L'assunto alla base dell'implementazione del 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, 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, 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.

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 della presidenza		4	39	3		46
DG dell'area legale		6	15		2	23
DG della ragioneria		5	35		4	44
DG Agenzia regionale distretto idrografico della Sardegna			14	8		22
DG programmazione unitaria e statistica regionale			20		48	68
DG della protezione civile			8	25		33
Ufficio ispettivo		7				7
DG affari generali e società dell'informazione			40	17		57
ENPI CBC			12			12
DG dell'organizzazione e metodo e del personale			65			65
Ufficio del controllo interno di gestione		6	1	4	36	47
DG della programmazione, bilancio, credito		2	7	11		20
Centro regionale di programmazione		5	58			63
DG enti locali e finanze			58			58
DG della pianificazione urbanistica territ. e vigil. edilizia			27	3		30
DG della difesa dell'ambiente		6	60			66
DG del corpo Forestale e di vigilanza ambientale		3		73		76
DG dell'agricoltura e riforma agropastorale		4	47	7	3	61
DG del turismo, artigianato e commercio		5		94		99
DG dei lavori pubblici			23	2	8	33
DG dell'industria			11			11
DG del lavoro, formazione professionale, coop. e sic.		2	32	27		61
DG dei beni culturali, informazione, spettacolo e sport		4	21	4	25	54
DG della pubblica Istruzione			8	12		20
DG della sanità			26			26
DG delle politiche sociali			28			28
DG dei trasporti			10	24		34
Totale	0	59	665	314	126	1164

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. Dalla tavola 1, si evince che le schede utili caricate a sistema sono 1164 di cui 724 sono dei progetti, ossia schede di primo livello. Di queste, 665 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 314 schede classificate come Obiettivo del dirigente, e le 665 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 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'incenterà sulle schede classificate come progetti, (colonne 1, 2 e 3 della tavola 1) più le 314 schede classificate come Obiettivo del dirigente (colonna 4 della tavola 1), per un totale di 1038 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 dettagliata² del progetto, 7 Direzioni su 26.

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

² In questi casi si descrive l'obiettivo sia per le linee di attività in cui si scompone che nella singola attività da svolgere.

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.

Tavola 2 - Numero di progetti per direzione.

Direzione	Progetti	Servizi/dirigenti	Numero di progetti per servizio
DG della presidenza	46	8	5.75
DG dell'area legale	21	4	5.25
DG della ragioneria	40	5	8.00
DG Agenzia regionale distretto idrografico della Sardegna	22	3	7.33
DG programmazione unitaria e statistica regionale	20	3	6.67
DG della protezione civile	33	3	11.00
Ufficio ispettivo	7	1	7.00
ENPI CBC	12	4	3.00
DG affari generali e società dell'informazione	57	6	9.50
DG dell'organizzazione e metodo e del personale	65	5	13.00
Ufficio del controllo interno di gestione	11	2	5.50
DG della programmazione, bilancio, credito	20	5	4.00
Centro regionale di programmazione	63	20	3.15
DG enti locali e finanze	58	11	5.27
DG della pianificazione urbanistica territ. e vigil. edilizia	30	10	3.00
DG della difesa dell'ambiente	66	5	13.20
DG del corpo Forestale e di vigilanza ambientale	76	10	7.60
DG dell'agricoltura e riforma agropastorale	58	9	6.44
DG del turismo, artigianato e commercio	99	5	19.80
DG dei lavori pubblici	25	12	2.08
DG dell'industria	11	4	2.75
DG del lavoro, formazione professionale, coop. e sic.	61	7	8.71
DG dei beni culturali, informazione, spettacolo e sport	29	5	5.80
DG della pubblica Istruzione	20	2	10.00
DG della sanità	26	6	4.33
DG delle politiche sociali	28	3	9.33
DG dei trasporti	34	4	8.50
Totale	1038	162	6.41

Le tavole 2, 3 e 4 riportano, per l'anno 2012, il numero di progetti inseriti a sistema attraverso il modulo SAP-PS per direzione e per servizio³.

Tavola 3 - Numero di progetti per direzione.

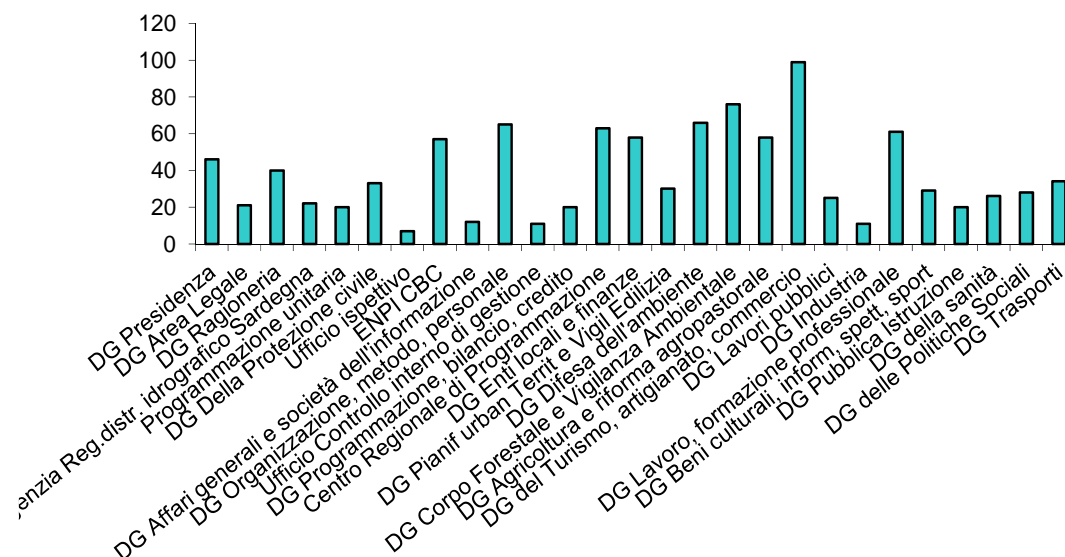
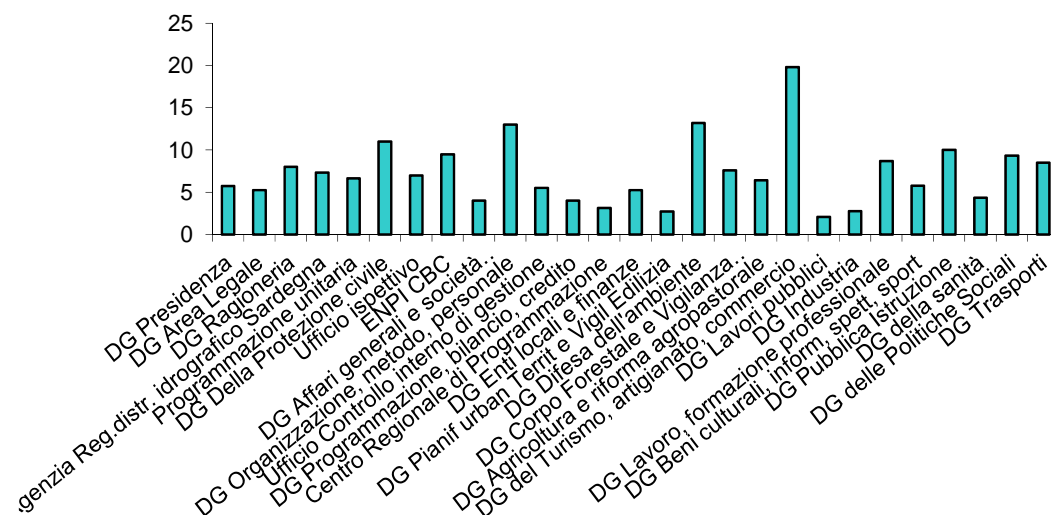


Tavola 4 - Numero di progetti per servizio.



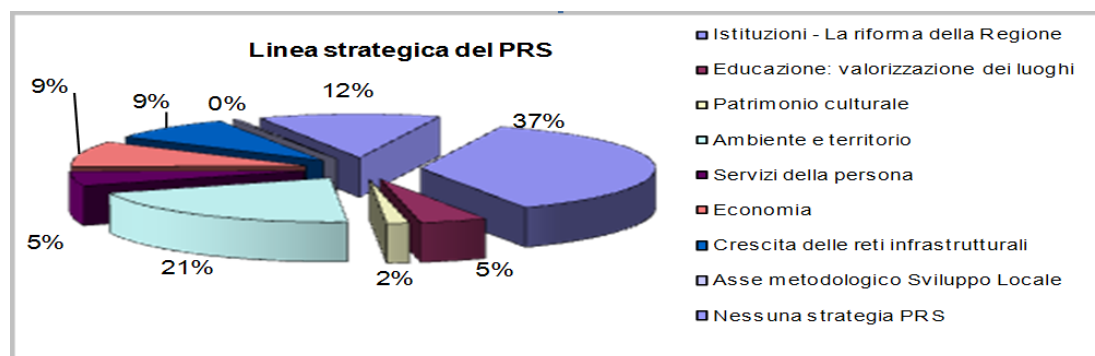
³ Per l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione ed il Centro Regionale di Programmazione, data la particolare struttura organizzativa, per assicurare una buona confrontabilità dei risultati, si è utilizzato al posto del numero dei servizi, il numero di dirigenti pari a 2 nel primo caso e 20 nel secondo.

Attraverso l'analisi congiunta delle tavole 2, 3 e della tavola 4, riportanti il numero di progetti per direzione, il numero di servizi ed il numero di progetti per servizio, per ciascuna direzione generale, si denota un comportamento piuttosto eterogeneo delle direzioni coinvolte nel monitoraggio, passando da un minimo di 7 progetti per direzione per arrivare ad un massimo di 99, relativamente alla Direzione Generale del Turismo, Artigianato, Commercio, mentre il numero delle schede varia anch'esso tra 7 e 99. Ovviamente il numero di progetti inseriti a sistema è influenzato anche dalla dimensione organizzativa di ciascuna direzione. Per neutralizzare quest'aspetto, 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 3 progetti per dirigente, per arrivare a valori di quasi 20 progetti per dirigente nella Direzione Generale del Turismo, artigianato, commercio.

Tavola 5 - Progetti per linea strategica del PRS.

Linea strategica del PRS	Progetti	%
Istituzioni - La riforma della Regione	385	37.09
Educazione: valorizzazione dei luoghi	48	4.62
Patrimonio culturale	16	1.54
Ambiente e territorio	214	20.62
Servizi della persona	55	5.30
Economia	97	9.34
Crescita delle reti infrastrutturali	90	8.67
Asse metodologico Sviluppo Locale	3	0.29
Nessuna strategia PRS	130	12.52
Totale	1038	100.00

Tavola 6 - Progetti per linea strategica del PRS.



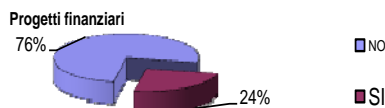
Dalla classificazione dei progetti per linea strategica del PRS, tavole 5 e 6, si evince come il 12.5% dei progetti monitorati sia stato classificato come non appartenente a nessuna strategia del PRS. Il dato peggiora rispetto al 2011 passando dal 10 al 12.5%.

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 37.1%, seguita da Ambiente e Territorio. Da notare come queste due strategie, da sole, rappresentino quasi il 58% dei progetti monitorati.

Tavola 7 - Numero di obiettivi con almeno un capitolo.

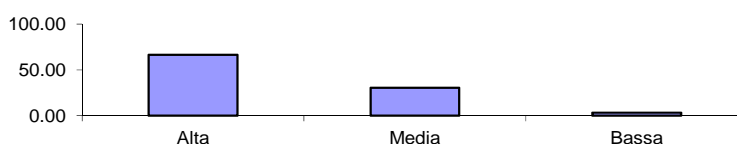
Progetto finanziario	Progetti	%
No	785	75.63
Si	253	24.37
Totale	1038	100.00



Un aspetto di notevole importanza consta nel valutare se ad un progetto siano destinate o meno delle risorse finanziarie. Dalla tavola 7 emerge che al 24.4% (erano pari al 30.4% nel 2011) 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 (66.4%) rispetto a quelli con priorità medio o bassa, tavola 8.

Tavola 8 - Numero di progetti per priorità.

Priorità	Progetti	%
Alta	689	66.38
Media	315	30.35
Bassa	34	3.28
Totale	1038	100.00

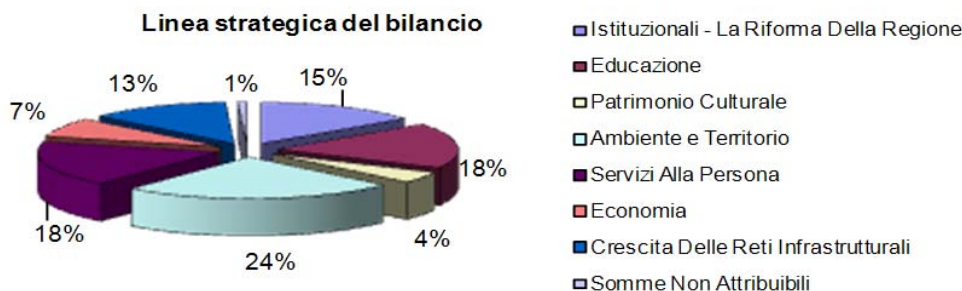


Se si considera la classificazione dei progetti, a cui è collegato almeno un capitolo (tavola 7), per strategia del bilancio (tavola 9), risulta essere preponderante la strategia denominata *Ambiente e Territorio*, con il 24.5% dei progetti, mentre la seconda strategia numericamente più rilevante è *Servizi Alla Persona*. 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 14.6% 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	37	14.62
Educazione	45	17.79
Patrimonio Culturale	11	4.35
Ambiente e Territorio	62	24.51
Servizi Alla Persona	45	17.79
Economia	19	7.51
Crescita Delle Reti Infrastrutturali	32	12.65
Somme Non Attribuibili	2	0.79
Totale	253	100.00

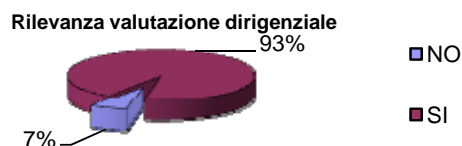
Tavola 10 - Progetti per linea strategica del bilancio.



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

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

Rilevanza Valutazione dirigenziale	Progetti	%
NO	70	6.74
SI	968	93.26
Totale	1038	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, 93.3%.

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

Direzione	%
DG della presidenza	100.00
DG dell'area legale	100.00
DG della ragioneria	100.00
DG Agenzia regionale distretto idrografico della Sardegna	100.00
DG programmazione unitaria e statistica regionale	100.00
DG della protezione civile	100.00
Ufficio ispettivo	100.00
DG affari generali e società dell'informazione	77.19
ENPI CBC	100.00
DG dell'organizzazione e metodo e del personale	100.00
Ufficio del controllo interno di gestione	100.00
DG della programmazione, bilancio, credito	100.00
Centro regionale di programmazione	100.00
DG enti locali e finanze	63.79
DG della pianificazione urbanistica, terr. e vigil. edilizia	93.33
DG della difesa dell'ambiente	98.48
DG del corpo Forestale e di vigilanza ambientale	78.95
DG dell'agricoltura e riforma agropastorale	100.00
DG del turismo, artigianato e commercio	100.00
DG dei lavori pubblici	76.00
DG dell'industria	100.00
DG del lavoro, formazione professionale, coop. e sic.	100.00
DG dei beni culturali, informazione, spettacolo e sport	62.07
DG della pubblica Istruzione	100.00
DG della sanità	100.00
DG delle politiche sociali	100.00
DG dei trasporti	100.00
Totale	93.26

La tavola 12, riporta, per ciascuna Direzione, il numero di progetti utilizzati a fini valutativi. Mentre a livello aggregato, si evidenzia come il 93.3% dei progetti monitorati siano utilizzabili a questo scopo, dalla tavola 12, si può notare come questa percentuale vari da direzione a direzione, passando da un minimo di 62.1% per la Direzione generale dei Beni culturali, informazione, spettacolo e sport, ad un massimo del 100% per 20 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 della presidenza	46	42	91.30
DG dell'area legale	21	19	90.48
DG della ragioneria	40	40	100.00
DG Agenzia regionale distretto idrografico della Sardegna	22	22	100.00
DG programmazione unitaria e statistica regionale	20	20	100.00
DG della protezione civile	33	29	87.88
Ufficio ispettivo	7	7	100.00
DG affari generali e società dell'informazione	57	36	63.16
ENPI CBC	12	10	83.33
DG dell'organizzazione e metodo e del personale	65	65	100.00
Ufficio del controllo interno di gestione	11	11	100.00
DG della programmazione, bilancio, credito	20	19	95.00
Centro regionale di programmazione	63	62	98.41
DG enti locali e finanze	58	54	93.10
DG della pianificazione urbanistica territ. e vigil. edilizia	30	29	96.67
DG della difesa dell'ambiente	66	54	81.82
DG del corpo Forestale e di vigilanza ambientale	76	76	100.00
DG dell'agricoltura e riforma agropastorale	58	51	87.93
DG del turismo, artigianato e commercio	99	93	93.94
DG dei lavori pubblici	25	25	100.00
DG dell'industria	11	11	100.00
DG del lavoro, formazione professionale, coop. e sic.	61	42	68.85
DG dei beni culturali, informazione, spettacolo e sport	29	29	100.00
DG della pubblica Istruzione	20	17	85.00
DG della sanità	26	23	88.46
DG delle politiche sociali	28	17	60.71
DG dei trasporti	34	30	88.24
Totale	1038	933	89.88

Considerando i dati totali, ossia il numero di progetti complessivamente raggiunti dalla Regione Sardegna, si rileva una percentuale di raggiungimento del 89.9%. Analizzando i dati per ogni singola Direzione, si nota che la percentuale di raggiungimento minima ammonta al 60.7%, mentre il massimo è 100% per 10 Direzioni.

Tavola 14 - Progetti raggiunti per linea strategica del PRS.

Linea strategica del PRS	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
Istituzioni - La riforma della Regione	385	360	93.51
Educazione: valorizzazione dei luoghi	48	41	85.42
Patrimonio culturale	16	16	100.00
Ambiente e territorio	214	198	92.52
Servizi della persona	55	44	80.00
Economia	97	81	83.51
Crescita delle reti infrastrutturali	90	71	78.89
Asse metodologico Sviluppo Locale	3	3	100.00
Nessuna strategia PRS	130	119	91.54
Totale	1038	933	89.88

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 78,9% 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 assieme a quelli legati ai servizi alla persona, ritenendo non rilevanti, data la scarsa numerosità, quelli caratterizzati da somme non attribuibili, tavola 15.

Tavola 15 - Progetti raggiunti per strategia del bilancio.

Strategia del bilancio	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
Istituzionali - La Riforma Della Regione	37	32	86.49
Educazione	45	32	71.11
Patrimonio Culturale	11	11	100.00
Ambiente e Territorio	62	53	85.48
Servizi Alla Persona	45	28	62.22
Economia	19	17	89.47
Crescita Delle Reti Infrastrutturali	32	20	62.50
Somme Non Attribuibili	2	0	0.00
Totale	253	193	76.28

I progetti monitorati hanno per lo più una durata che oscilla tra i nove e i dodici mesi, 80.1%, solo una piccola percentuale, complessivamente poco meno del 12%, ha una durata che non supera i 6 mesi.

Tavola 16 – Durata pianificata dei progetti.

Durata pianificata	Progetti	%
0- 3	40	3.85
3- 6	81	7.80
6- 9	86	8.29
9- 12	831	80.06
Totale	1038	100.00

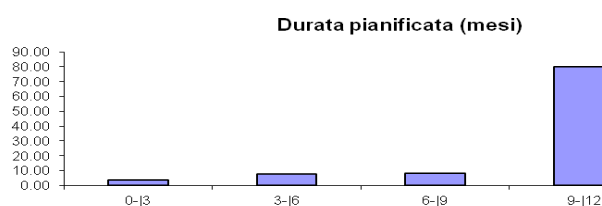


Tavola 17 - Scostamento temporale nell'esecuzione dei progetti.

Tempo di inizio	Tempo di fine			Totale
	Finito nei tempi	Finito in anticipo	Finito in ritardo	
Iniziato nei tempi	719	111	14	844 90.5%
Iniziato in anticipo	19	1		20
Iniziato in ritardo	39	26	4	69
Totale	777	138	18	933

Per quanto concerne l'esecuzione temporale dei progetti andati a buon fine, 844 su 933, pari al 90.5% circa, vengono perseguiti nei tempi previsti o in tempi più brevi e solo 14 (1.6%) sono conseguiti in ritardo. Nonostante l'8.3% dei progetti (69/933) siano iniziati in ritardo, solo 4 sono stati conclusi oltre i tempi previsti. Da rimarcare come solo 18 progetti su 933 (1.9%), siano finiti in ritardo rispetto ai tempi pianificati.

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
Gennaio 2102	0	0.00	0.00
Febbraio 2012	0	0.00	0.00
Marzo 2012	0	0.00	0.00
Aprile 2012	89	8.57	8.57
Maggio 2012	166	15.99	24.57
Giugno 2012	321	30.92	55.49
Luglio 2012	89	8.57	64.07
Agosto 2012	99	9.54	73.60
Settembre 2012	11	1.06	74.66
Ottobre 2012	78	7.51	82.18
Novembre 2012	56	5.39	87.57
Dicembre 2012	64	6.17	93.74
Gennaio 2103	0	0.00	93.74
Febbraio 2013	0	0.00	93.74
Marzo 2103	65	6.26	100.00
Totale	1038	100.00	

Il numero dei progetti monitorati ammonta a 1038 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 marzo 2012 non era presente a sistema alcun progetto, a fine aprile 2012 solo l'8.6%. Al 30 giugno 2012, metà dell'anno di riferimento, era possibile monitorare poco più del 50% dei progetti totali, ultima colonna della tavola 18 e tavola 20.

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

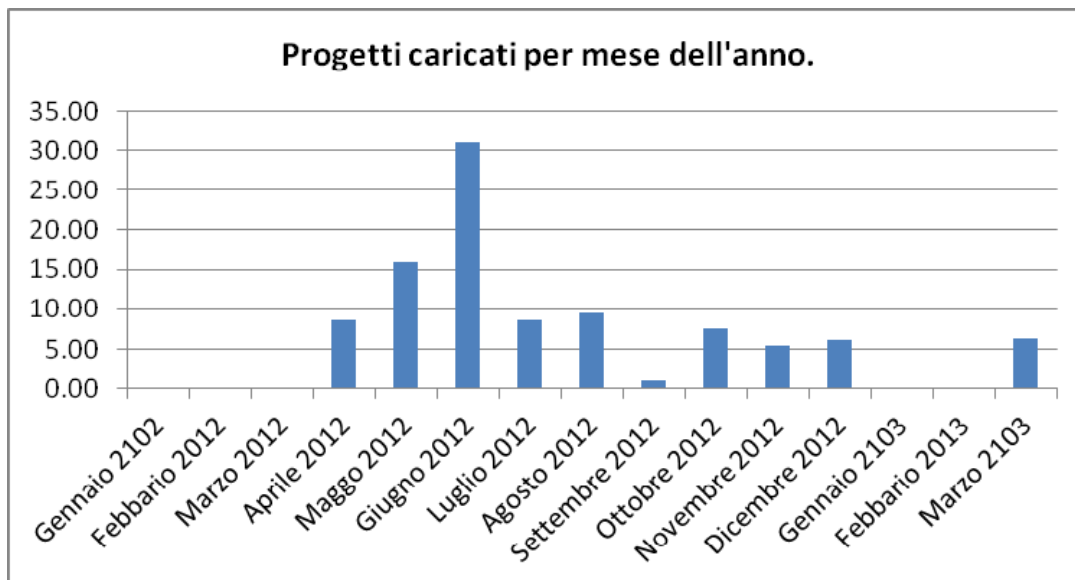
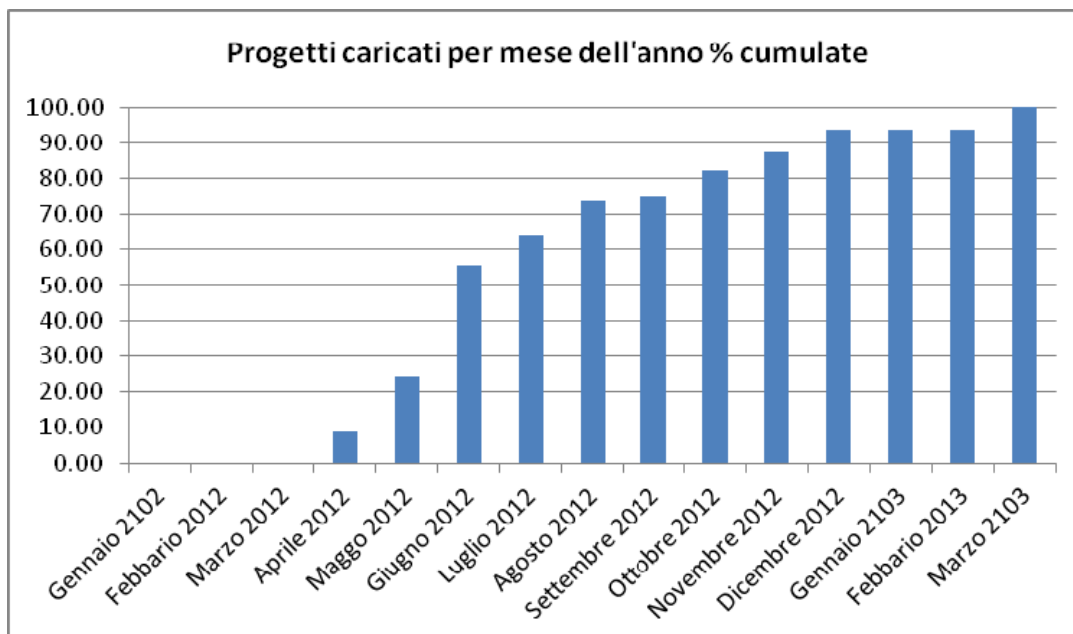


Tavola 20 –Percentuale cumulata di progetti per mese di caricamento sul sistema informatico.



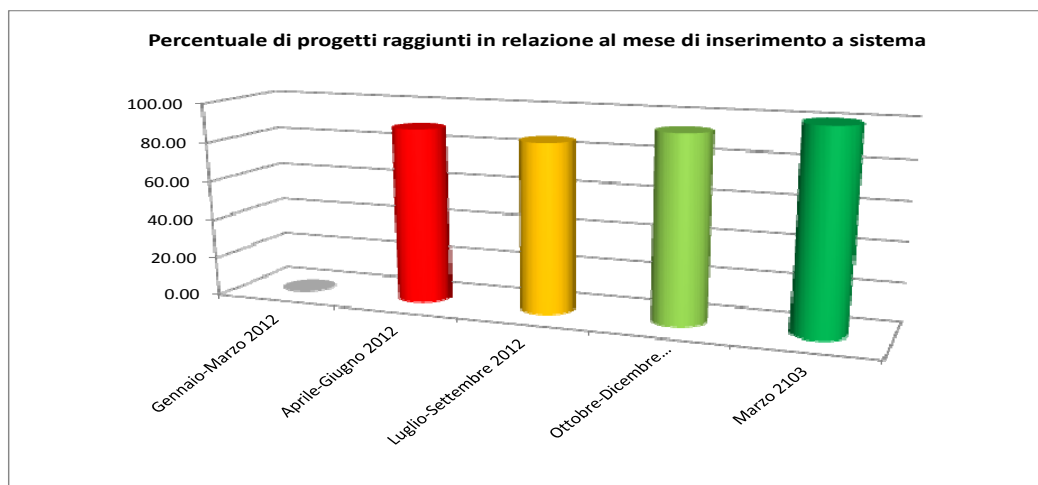
A dicembre 2012, fine del periodo di monitoraggio, come si evince dalle tavole summenzionate era presente a sistema, e pertanto monitorabile, poco più del 90% del numero dei progetti finali. Il caricamento delle schede con i relativi valori di pianificazione è proseguito in modo meno variabile nei mesi seguenti per arrivare fino a marzo 2013, tre mesi successivi alla fine del ciclo naturale di monitoraggio della performance.

Tavola 21 –Percentuale di progetti per mese di caricamento sul sistema informatico.

Mesi	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
Gennaio-Marzo 2012	0	0	0.00
Aprile-Giugno 2012	576	513	89.06
Luglio-Settembre 2012	199	170	85.43
Ottobre-Dicembre 2012	198	185	93.43
Marzo 2103	65	65	100.00
Totale	1038	933	89.88

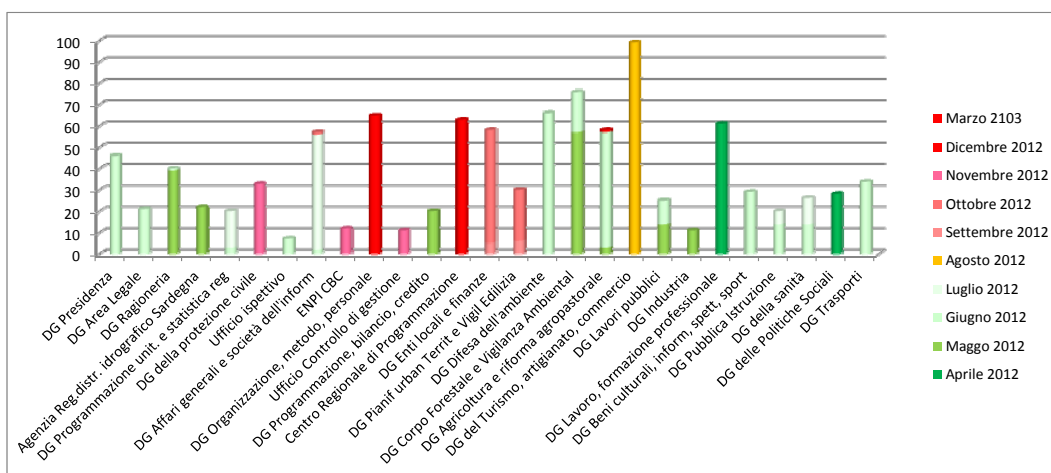
Le tavole 21 e 22 riportano il numero di progetti raggiunti, in relazione alla data di caricamento a sistema. I progetti caricati tra aprile e giugno mostrano una probabilità d'essere conseguiti più bassa di quelli caricati alla fine dell'anno, circa il 4% e ancora più bassa di quella relativa ai progetti caricati ad anno solare ormai concluso, 11% circa.

Tavola 22 –Percentuale di progetti per mese di caricamento sul sistema informatico.



E' a rimarcare, ancora una volta, come non sia possibile estendere tale confronto ai progetti inseriti tra gennaio e marzo, ammontando la numerosità di tali progetti a zero.

Tavola 23 –Percentuale di progetti per mese di caricamento sul sistema informatico.



La tavola 23 riporta la data di caricamento per direzione secondo un colore che passa dal verde intenso al rosso intenso. Tanto più è forte il colore verde tanto più tempestivamente sono stati inseriti a sistema i progetti; tanto più è intenso il rosso tanto più tardivamente sono stati caricati i progetti. A titolo esemplificativo si considerino come più virtuose, in termini di tempestività dell'inserimento a sistema, la Direzione Generale delle Politiche Sociali e del Lavoro e Formazione professionale, caratterizzate da un verde intenso, e tanto meno la Direzione Generale Organizzazione, Metodo, Personale e CRP, caratterizzate da un colore rosso intenso.

Se si confrontano il numero di progetti raggiunti, tavola 13 sotto riportata, con la tempestività di caricamento a sistema si evince una curiosa associazione secondo la quale le due direzioni sopracitate, che si sono distinte per tempestività di dichiarazione dei valori pianificati sono anche le due con i risultati peggiori di performance mentre, al contrario, le due direzioni che si sono contraddistinte come le più ritardatarie, sono anche quelle con le migliori performance. Una prima considerazione che nasce, ma che bisognerebbe di ulteriori e più approfondite analisi per essere supportata, è che tanto più tardi si pianifica tanto migliori saranno il numero di progetti raggiunti.

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

Direzione	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
DG della presidenza	46	42	91.30
DG dell'area legale	21	19	90.48
DG della ragioneria	40	40	100.00
DG Agenzia regionale distretto idrografico della Sardegna	22	22	100.00
DG programmazione unitaria e statistica regionale	20	20	100.00
DG della protezione civile	33	29	87.88
Ufficio ispettivo	7	7	100.00
DG affari generali e società dell'informazione	57	36	63.16
ENPI CBC	12	10	83.33
DG dell'organizzazione e metodo e del personale	65	65	100.00
Ufficio del controllo interno di gestione	11	11	100.00
DG della programmazione, bilancio, credito	20	19	95.00
Centro regionale di programmazione	63	62	98.41
DG enti locali e finanze	58	54	93.10
DG della pianificazione urbanistica territ. e vigil. edilizia	30	29	96.67
DG della difesa dell'ambiente	66	54	81.82
DG del corpo Forestale e di vigilanza ambientale	76	76	100.00
DG dell'agricoltura e riforma agropastorale	58	51	87.93
DG del turismo, artigianato e commercio	99	93	93.94
DG dei lavori pubblici	25	25	100.00
DG dell'industria	11	11	100.00
DG del lavoro, formazione professionale, coop. e sic.	61	42	68.85
DG dei beni culturali, informazione, spettacolo e sport	29	29	100.00
DG della pubblica Istruzione	20	17	85.00
DG della sanità	26	23	88.46
DG delle politiche sociali	28	17	60.71
DG dei trasporti	34	30	88.24
Totale	1038	933	89.88

La tavola 13 riporta il numero di progetti raggiunti per ciascuna Direzione con valori che variano da un minimo del 60.1% 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 24.⁴

Tavola 24 – Direzioni generali per valore e peso medio di attività monitorata per servizio e per progetto.

Direzione	Valore medio di attività monitorata per CDR (%)	Numero di CDR	Peso medio per progetto (%)	Numero totale di progetti
DG della presidenza	71.22	8	14.24	46
DG dell'area legale	72.00	4	17.14	21
DG della ragioneria	80.00	5	12.00	40
DG Agenzia regionale distretto idrografico della Sardegna	88.33	3	18.93	22
DG programmazione unitaria e statistica regionale	100.00	3	15.00	20
DG della protezione civile	35.00	3	13.13	33
Ufficio ispettivo	100.00	1	14.29	7
ENPI CBC	-	4	22.92	12
DG affari generali e società dell'informazione	86.67	6	13.00	57
DG dell'organizzazione e metodo e del personale	100.00	5	7.74	65
Ufficio del controllo interno di gestione	94.00	2	13.43	11
DG della programmazione, bilancio, credito	35.00	5	11.05	20
Centro regionale di programmazione	78.00	20	1.24	63
DG enti locali e finanze	58.73	11	11.14	58
DG della pianificazione urbanistica territ. e vigil. edilizia	60.30	10	22.33	30
DG della difesa dell'ambiente	90.33	5	8.21	66
DG del corpo Forestale e di vigilanza ambientale	14.18	10	2.05	76
DG dell'agricoltura e riforma agropastorale	79.82	9	16.26	58
DG del turismo, artigianato e commercio	16.96	5	1.32	99
DG dei lavori pubblici	60.00	12	31.30	25
DG dell'industria	31.00	4	14.09	11
DG del lavoro, formazione professionale, coop. e sic.	75.14	7	15.47	61
DG dei beni culturali, informazione, spettacolo e sport	65.00	5	15.60	29
DG della pubblica Istruzione	100.00	2	25.63	20
DG della sanità	59.17	6	13.65	26
DG delle politiche sociali	100.00	3	10.71	28
DG dei trasporti	32.50	4	13.00	34
Totale	64.26	162	10.90	1038

La percentuale di attività monitorata presenta una fortissima variabilità, si passa dal 100% di 8 direzioni per arrivare a valori decisamente bassissimi come 16.9% o 14.2%. Nonostante i valori inerenti alle altre direzioni non siano così marcatamente bassi, è da rimarcare come

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

anche valori del 50% siano da considerare insoddisfacenti in quanto implicano che metà dell'attività della direzione "sfugge al monitoraggio". A maggior ragione e per maggiore chiarezza, affermare che si sta monitorando il 14.2% dell'attività, equivale a sostenere che sull'85.8% di quanto una direzione fa, non si può esprimere nessuna valutazione e pertanto risulta conosciuta solo ed esclusivamente all'interno della direzione stessa rendendo tutte le altre considerazioni su tempestività del caricamento a sistema, grado di raggiungimento e quant'altro, addirittura fuorvianti in quanto quella piccola parte monitorata potrebbe essere totalmente diversa e non rappresentativa dell'intera attività svolta. Per meglio valutare questa informazione, e tutte quelle precedentemente esposte, sarebbe conveniente confrontare questo dato anche con il numero di progetti e il 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 2012 si sono perseguiti in totale 11 progetti, poco meno di tre per servizio, e come questi 11 progetti rappresentino un terzo dell'attività svolta dalla Direzione nell'anno oggetto d'analisi. 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 oggetto d'analisi.

Tavola 25 – Progetti classificati per stato finale dichiarato e 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	
Raggiunto in anticipo	99	3			102
Raggiunto nei tempi stabiliti	38	764	6	9	817
Raggiunto oltre i tempi stabiliti		1	13		14
Non raggiunto				105	105
Totale	137	768	19	114	1038

La tavola 25 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 25 esprimano una piena corrispondenza tra valori desunti e valori dichiarati mentre il 5.5% (assai ridotta rispetto al 21.4% del 2012) 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 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, quel che emerge è una qualità del dato che va sicuramente migliorata attraverso una maggiore attenzione nelle varie fasi 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 2012, 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 2012. Nelle pagine successive tali fenomeni verranno descritti con maggiore dettaglio.

ENTRATE E SPESE 2012

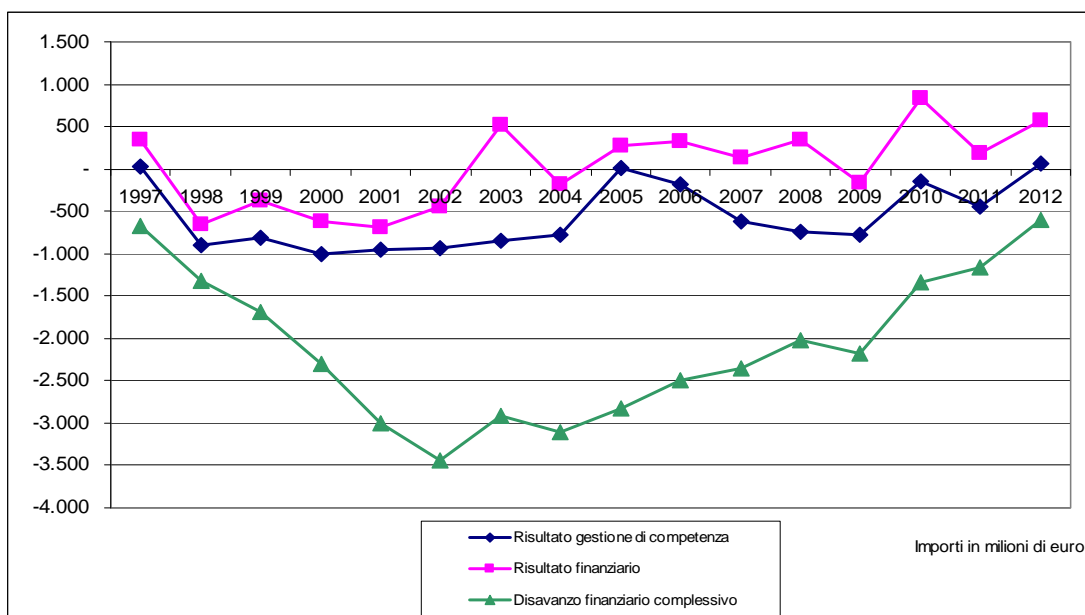
Importi in euro

GESTIONE COMPETENZA					
Entrate accertate			Spese impegnate		
TITOLO 1 - Tributi propri, devoluti e compartecipati	6.568.169.838	89,1%	TITOLO 1 - Spese correnti	6.136.942.129	84,0%
TITOLO 2 - Contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione europea, dello Stato e di altri soggetti	184.765.409	2,5%	TITOLO 2 - Spese in c/capitale	720.276.460	9,9%
TITOLO 3 - Entrate extratributarie	109.844.290	1,5%	TITOLO 3 - Spese per rimborso di prestiti	191.996.387	2,6%
TITOLO 4 - Alienazioni da trasformazione di capitale, da riscossione di crediti e da trasferimenti in conto capitale	246.329.218	3,3%			
TITOLO 5 - Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie	-				
TITOLO 6 - Partite di giro	260.959.388	3,5%	TITOLO 4 - Spese per partite di giro	260.959.388	3,6%
TOTALE	7.370.068.143	100%	TOTALE	7.310.174.364	100%
Risultato gestione di competenza				59.893.779	

GESTIONE RESIDUI

Entrate		Spese	
Residui attivi al 01.01	4.907.068.341	Residui passivi al 01.01	6.182.595.212
Riaccertamenti residui attivi al 31.12	4.894.240.162	Riaccertamenti residui passivi al 31.12	5.661.733.827
Maggiori o minori accertamenti	-12.828.180	Maggiori o minori accertamenti	520.861.385
Risultato gestione residui		508.033.205	
Risultato finanziario 2012		567.926.984	
Disavanzo finanziario 2011		- 1.162.529.938	
Disavanzo finanziario complessivo		- 594.602.954	

Il risultato della gestione di competenza registra un miglioramento, passando da un valore negativo di – € 436.267.618 del 2011 ad un valore positivo di € 59.893.779, mentre il risultato della gestione residui, pur rimanendo positivo, subisce una contrazione: da € 618.143.059 del 2011 ad € 508.033.205 nel 2012. In sintesi, nell'esercizio 2012 si determina un risultato finanziario positivo di € 567.926.984 (€ 59.893.779, proveniente dalla competenza ed € 508.033.205, registrato sui residui) mentre nel 2011 il corrispondente valore era stato quantificato in € 181.875.441. Infine, il disavanzo finanziario complessivo diminuisce del 48,9% rispetto all'esercizio 2011, attestandosi sul valore di – € 594.602.954. Tale risultato si contrappone al disavanzo finanziario complessivo di – € 1.162.529.938 registrato dalla contabilità nell'esercizio precedente.

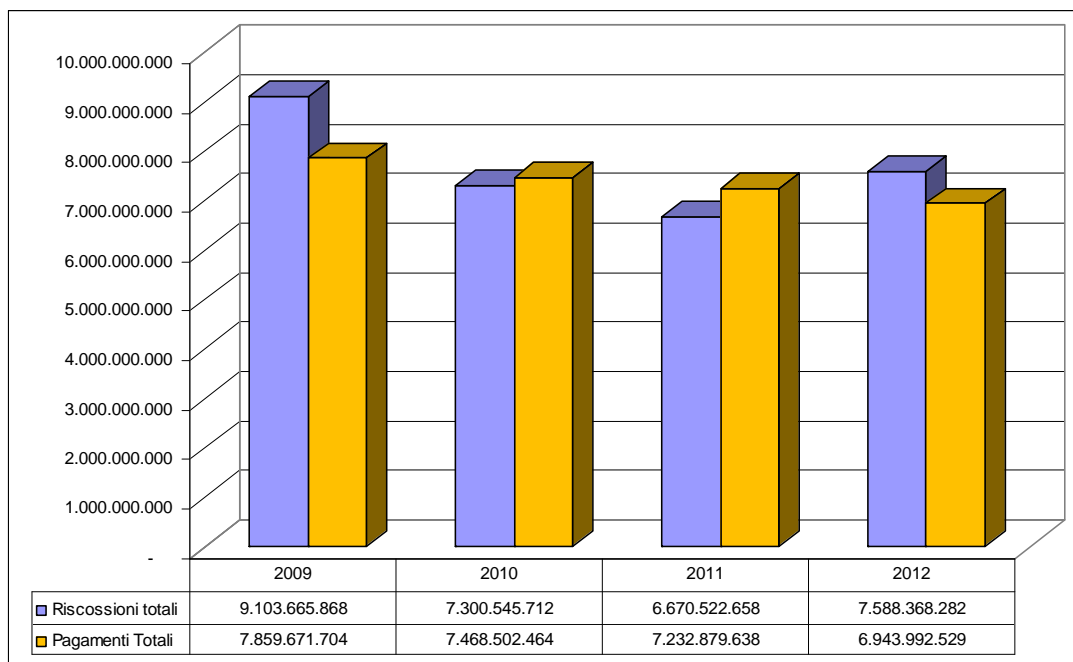
Tavola 1 – Trend del disavanzo

Dall'analisi della Tavola 1 si evince come nel 2012 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 2012, a differenza degli esercizi 2011 e 2010, è caratterizzato da un livello dei pagamenti inferiore a quello delle risorse finanziarie rimosse. Pertanto, non è stato necessario ricorrere al Fondo cassa per sostenere i pagamenti effettuati durante l'esercizio.

Inoltre, è necessario precisare che le riscossioni totali e i pagamenti totali esposti nella tavola 2 includono le riscossioni e i pagamenti, in conto competenza e in conto residui, riconducibili alle partite di giro. In dettaglio, le riscossioni totali registrate sulle partite di giro nel 2012 ammontano ad € 259.005.353. L'importo di € 7.588.368.282 si può riconciliare con le riscossioni totali esposte nella tavola 21, che, al netto delle partite di giro, ammontano ad € 7.329.362.929. I pagamenti totali registrati sulle partite di giro nel 2012 ammontano ad € 245.207.197. Pertanto, l'importo di € 6.943.992.529 si può riconciliare con i pagamenti totali esposti nella tavola 63, che, al netto delle partite di giro, trovano sintesi in € 6.698.785.332.

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 2012. 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).

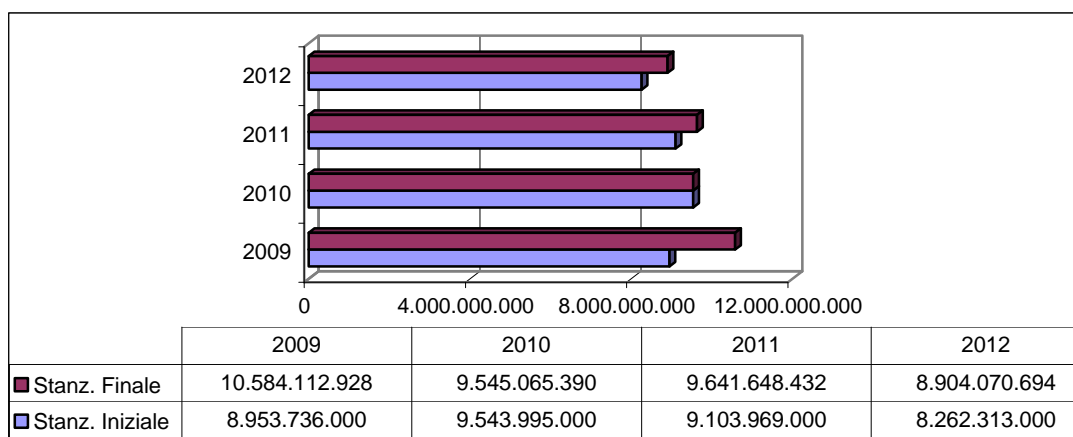
Al fine di affrontare i fenomeni gestionali, in modo esaustivo, l'analisi è condotta in una logica sequenziale: dapprima si esaminano le entrate regionali sotto il profilo della competenza (comparando i risultati di gestione del 2012 con i dati di sintesi del triennio precedente) e, in un secondo momento, 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

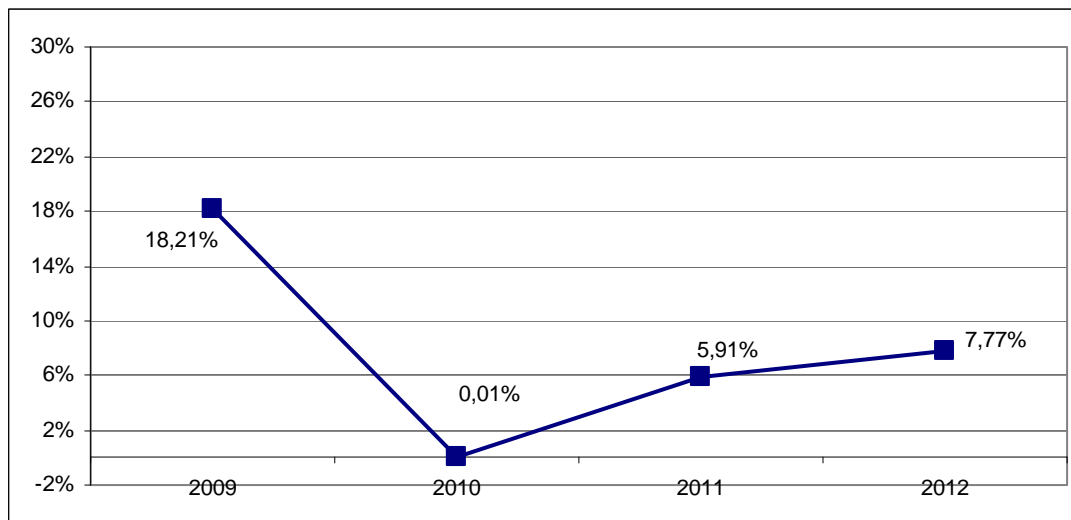
Con la L.R. n. 7 del 15 marzo 2012 è stato adottato il bilancio di previsione per l'esercizio 2012, in esso sono previste entrate pari a complessivi € 8.262.313.000, al netto delle partite di giro. Nel corso dell'esercizio, per effetto delle variazioni di bilancio, si è verificato uno scostamento in aumento del 7,77% rispetto alla dotazione iniziale. Pertanto, gli stanziamenti finali si sono assestati ad € 8.904.070.694. Rispetto all'anno precedente gli stanziamenti finali del 2012 hanno registrato una riduzione di € 737.577.738, corrispondente ad una contrazione del 7,65%. Nel grafico seguente viene riportato il raffronto tra gli stanziamenti finali e gli stanziamenti iniziali degli esercizi finanziari compresi nel quadriennio 2009-2012.

Tavola 3 – Previsioni di entrata



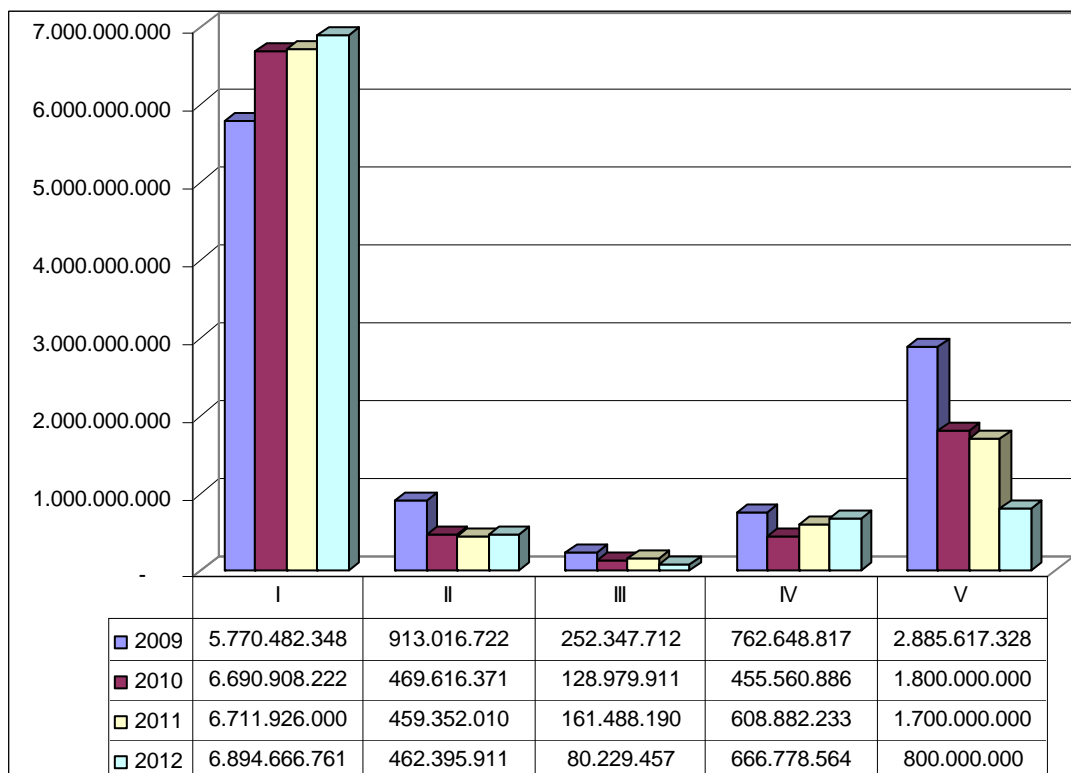
Nella tavola sottostante si riporta l'andamento percentuale della differenza tra gli stanziamenti finali e iniziali. L'esercizio 2012 evidenzia uno scostamento positivo del 7,77%, laddove l'esercizio 2011 presentava una variazione percentuale del 5,91%.

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 77,4%, la fonte di finanziamento denominata "Tributi propri, devoluti e compartecipati" (Titolo I) costituisce la principale risorsa finanziaria potenzialmente acquisibile dalla Regione Sardegna nel corso dell'esercizio 2012, mentre il 9,0% è attribuibile al Titolo V, "Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie". Con il 7,5% 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 6,1% è attribuibile alle seguenti fonti di finanziamento: "Contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione Europea, dello Stato e di altri soggetti" (Titolo II); "Entrate extratributarie" (Titolo III), rispettivamente con il 5,2% e lo 0,9%.

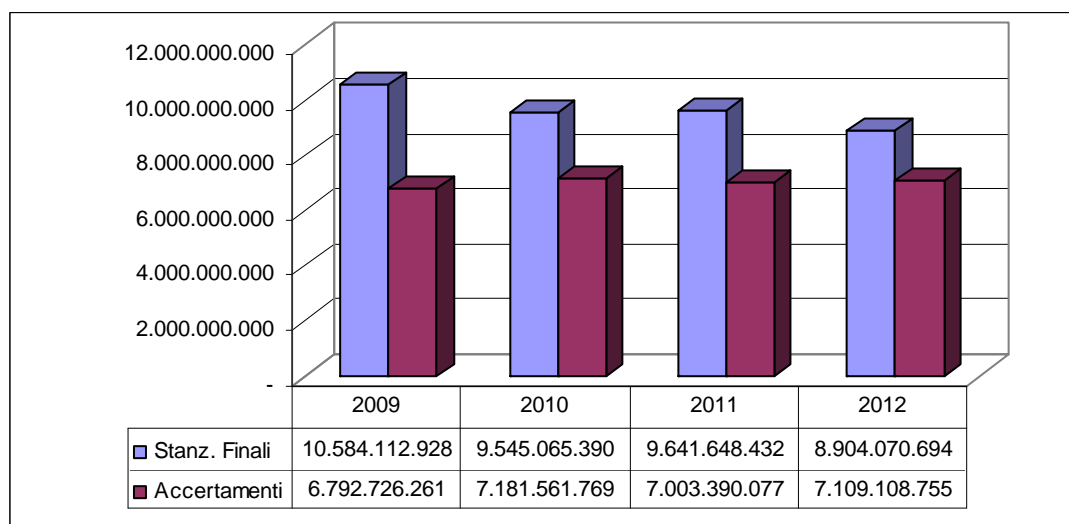
Dall'analisi degli scostamenti percentuali dei dati riportati nella Tavola 5 si desume che, nel 2012, l'andamento del Titolo I raggiunge il valore assoluto più elevato del quadriennio in esame, registrando un incremento del 2,7% rispetto al valore del 2011. Nel 2012 la voce relativa a contributi e trasferimenti dell'Unione europea e dello Stato (Titolo II) registra un incremento dello 0,7% rispetto all'esercizio precedente; mentre il decremento della previsione delle entrate dovute a mutui e prestiti (Titolo V) è pari al 52,9% rispetto al 2011. Infine, nel 2012 le previsioni delle entrate per alienazioni da trasformazione di capitale, riscossione crediti e trasferimenti in conto capitale (Titolo IV) evidenziano un aumento del 9,5% rispetto all'anno precedente, mentre quelle relative alle entrate extratributarie (Titolo III) si riducono del 50,3%.

L'accertamento delle entrate

A consuntivo, nell'esercizio finanziario 2012, è stato attivato il procedimento di acquisizione delle entrate per un totale di € 7.109.108.755, registrando, pertanto, un valore inferiore di € 1.794.961.939 (-20,2%) rispetto allo stanziamento finale.

Nella tavola sottostante è riportato l'andamento degli accertamenti rispetto agli stanziamenti finali nel periodo 2009-2012.

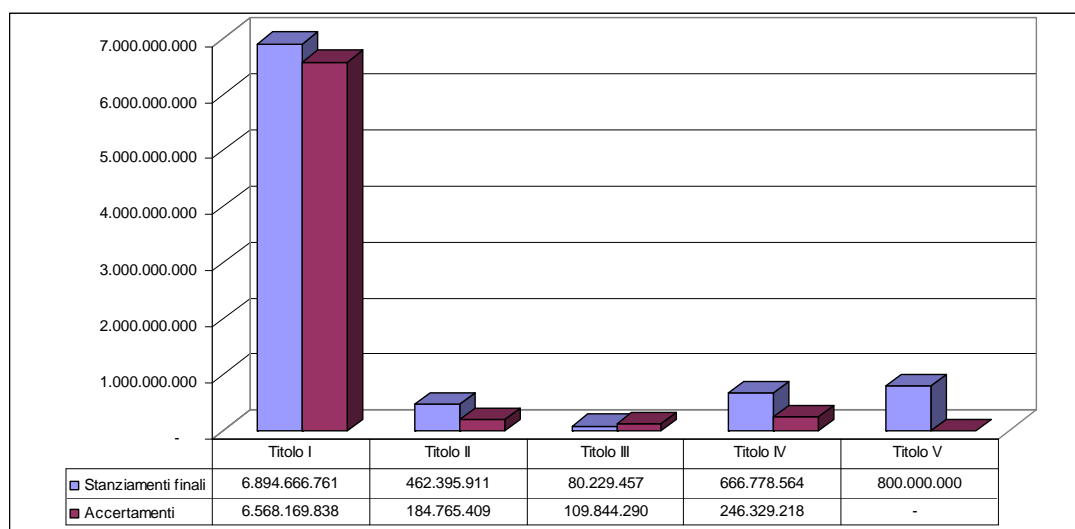
Tavola 6 – Stanziamenti e accertamenti



Nel 2012 la somma totale delle entrate accertate in conto competenza è aumentata dell'1,5% rispetto all'esercizio precedente, con un incremento, in termini assoluti, pari ad € 105.718.678 (da € 7.003.390.077 ad € 7.109.108.755).

Nel grafico seguente vengono riportati, per l'esercizio 2012, i dati attinenti agli stanziamenti finali e agli accertamenti aggregati per titolo.

Tavola 7 – Stanziamenti e accertamenti per titolo

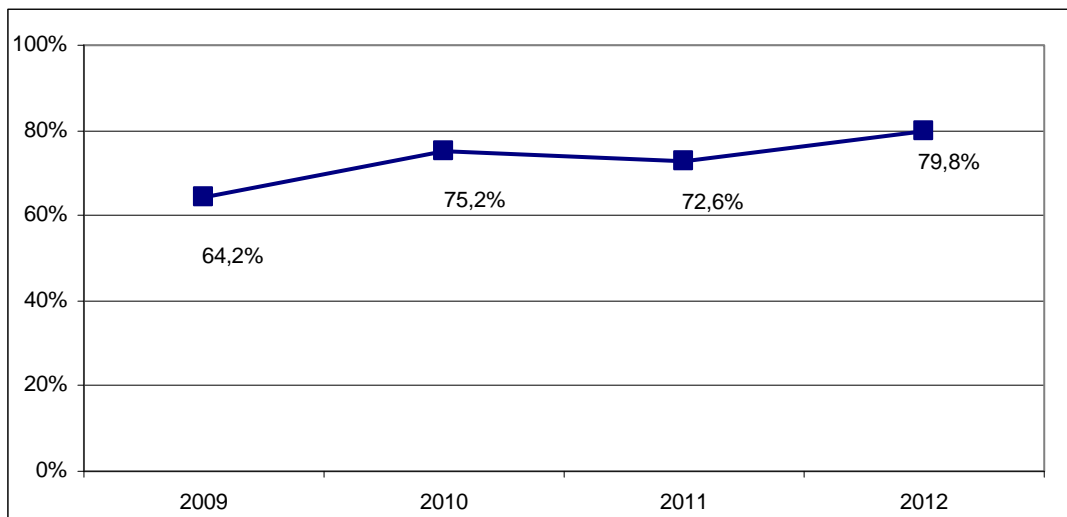


Da una prima analisi dei dati, è possibile osservare che gli accertamenti relativi al Titolo I (Tributi propri, devoluti e compartecipati) rappresentano la principale fonte di entrata della finanza regionale (92,4%). Il Titolo IV rappresenta la seconda fonte di entrata (3,5%), mentre gli accertamenti inerenti ai contributi e ai trasferimenti di parte corrente dell'Unione europea, dello Stato e di altri soggetti (Titolo II) costituiscono la terza fonte di finanziamento, con una incidenza del 2,6%, analoga a quella registrata nell'esercizio precedente. Tali percentuali sono state ottenute rispetto al totale accertato sulla competenza, pari ad euro 7.109.108.755.

I minori accertamenti operati rispetto agli stanziamenti finali sono riconducibili, rispettivamente, al Titolo V (-100%), al Titolo IV (-63,1%), al Titolo II (-60,0%), al Titolo III (+36,9%) e, infine, al Titolo I (-4,7%). 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 € 800.000.000, e quelli operati nel Titolo IV, con € 420.449.347. 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 2012 a copertura a pareggio del disavanzo di amministrazione a tutto il 2011, sia vincolato al verificarsi di effettive esigenze di cassa.

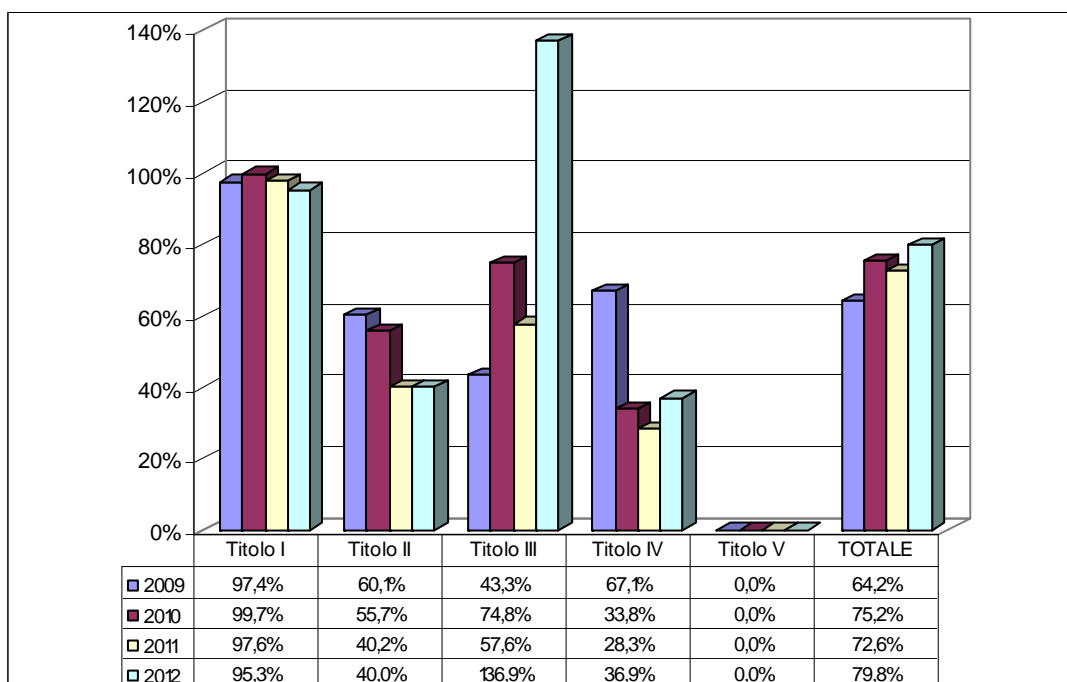
Il grafico sottostante prende in esame la capacità di accertamento globale dell'Amministrazione regionale. Nell'esercizio 2012 il citato indicatore si attesta su un valore pari al 79,8%. Tale valore rappresenta la più alta percentuale registrata nell'ultimo lustro.

Tavola 8 – Capacità di accertamento



Nella Tavola 9 è possibile osservare la capacità di accertamento nell'orizzonte temporale 2009-2012 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 79,8 % all'87,7%.

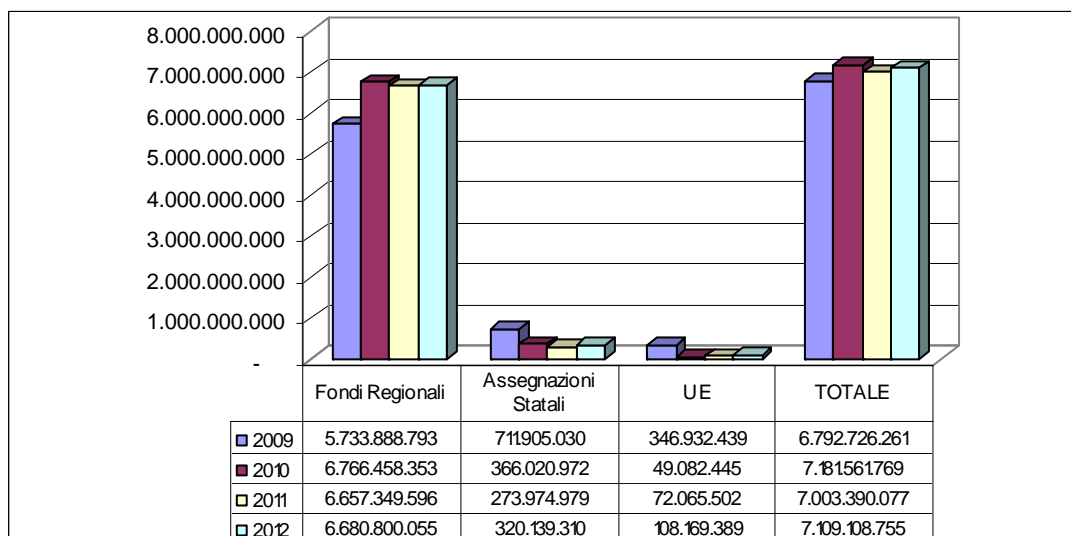
Le entrate per fonte finanziaria di provenienza

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 94,0% rispetto al totale, con un incremento dello 0,4% rispetto al valore del 2011.

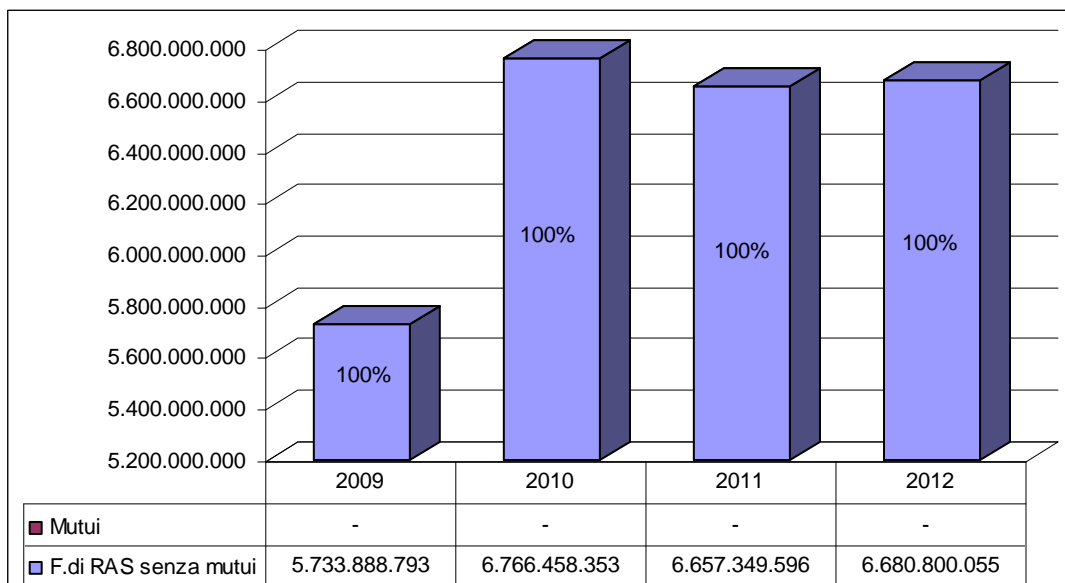
Nell'esercizio 2012 le assegnazioni statali (AS) rappresentano il 4,5% delle risorse accertate, registrando una variazione positiva del 16,8% rispetto al corrispondente dato dell'anno precedente.

Infine, i fondi dell'Unione Europea (UE) costituiscono l'1,5% delle risorse accertate ed evidenziano un aumento del 50,1% rispetto all'esercizio 2011.

Il grafico sottostante distingue i fondi regionali dai valori relativi agli accertamenti operati nel Titolo V (Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie) negli anni 2009-2012, fornendo, così, informazioni relative al livello delle entrate regionali reperite con il ricorso all'indebitamento.

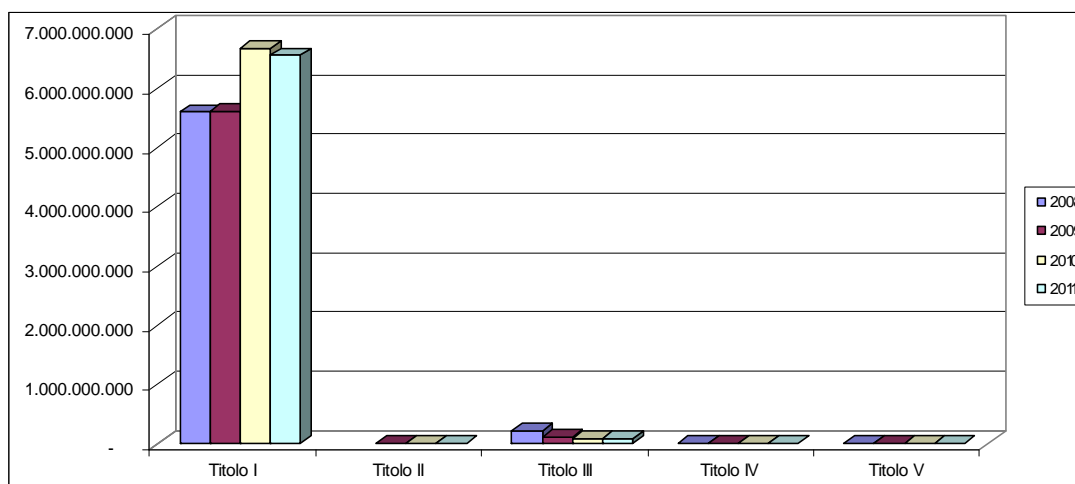
Nell'esercizio 2012, il valore dei mutui (e/o prestiti ed altre operazioni creditizie) complessivamente contratti è pari a zero, così come avvenuto nel 2007, nel 2009, nel 2010 e nel 2011.

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



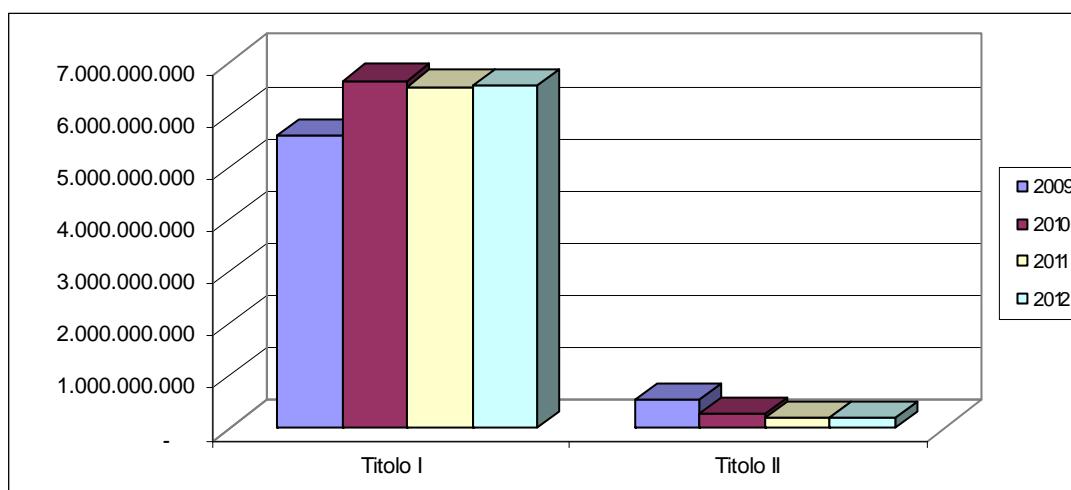
Nell'esercizio 2012, gli accertamenti delle entrate rientranti nella classificazione del Titolo I, Tributi propri, devoluti e compartecipati, contribuiscono alla formazione dei fondi regionali per un ammontare di € 6.568.169.838 (con un'incidenza percentuale pari al 98,3% dei fondi regionali), segnando un incremento marginale dello 0,2% rispetto all'esercizio 2011 (con una

variazione in più di € 14.446.466). Gli accertamenti operati nella gestione 2012 nell'ambito del Titolo III, Entrate extratributarie, risultano pari ad € 106.291.151, la cui incidenza sul totale dei fondi regionali è nell'ordine dell'1,6%, analogamente a quanto registrato nell'esercizio precedente.

Nel grafico seguente vengono analizzati i valori inerenti agli accertamenti del Titolo I e II. Osservando il quadriennio 2009-2012, risulta evidente l'andamento mediamente crescente degli accertamenti del Titolo I (Tributi propri, devoluti e compartecipati). Gli accertamenti a Titolo I, pari ad euro 6.568.169.838, risultano tra i più elevati del quadriennio considerato.

A livello complessivo (FR; AS; UE), nel 2012, il valore degli accertamenti del Titolo II ha visto un incremento dello 0,2% rispetto all'anno precedente, con un differenziale positivo di € 281.579.

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

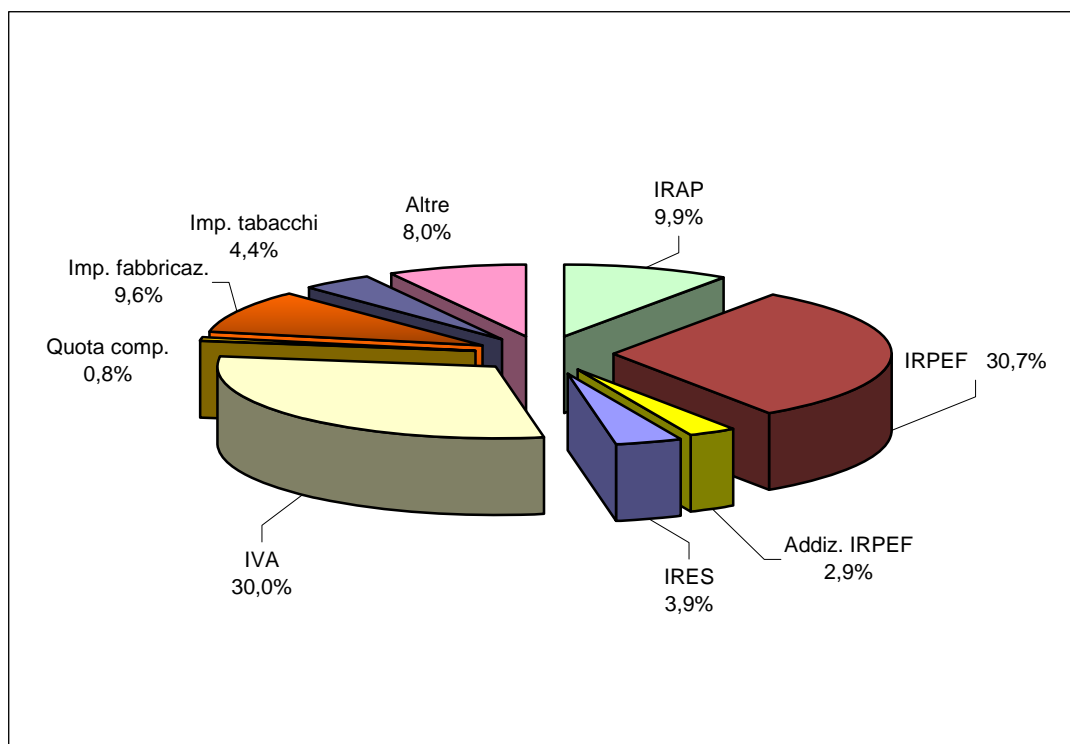
Variazione accertamenti	Titolo I	Titolo II	Totale
2012-2011	14.446.466	281.579	14.728.046
2011-2010	- 116.038.214	- 76.921.258	- 192.959.471
2010-2009	1.046.878.674	- 287.588.415	759.290.259
2009-2008	24.561.751	253.965.395	278.527.146

Entrate tributarie

Nell'esercizio 2012, la gestione del Titolo I ha complessivamente attivato accertamenti di entrata per € 6.568.169.838. Il 2012 ha registrato un incremento dello 0,2% rispetto al livello raggiunto nel 2011 (€ 6.553.723.371) ed un aumento pari al 16,8% rispetto al 2009 (€

5.622.882.911). Il grafico di seguito riportato rileva la composizione delle principali fonti di entrata di natura tributaria nel 2012¹.

Tavola 15 – Composizione delle entrate tributarie (2012)



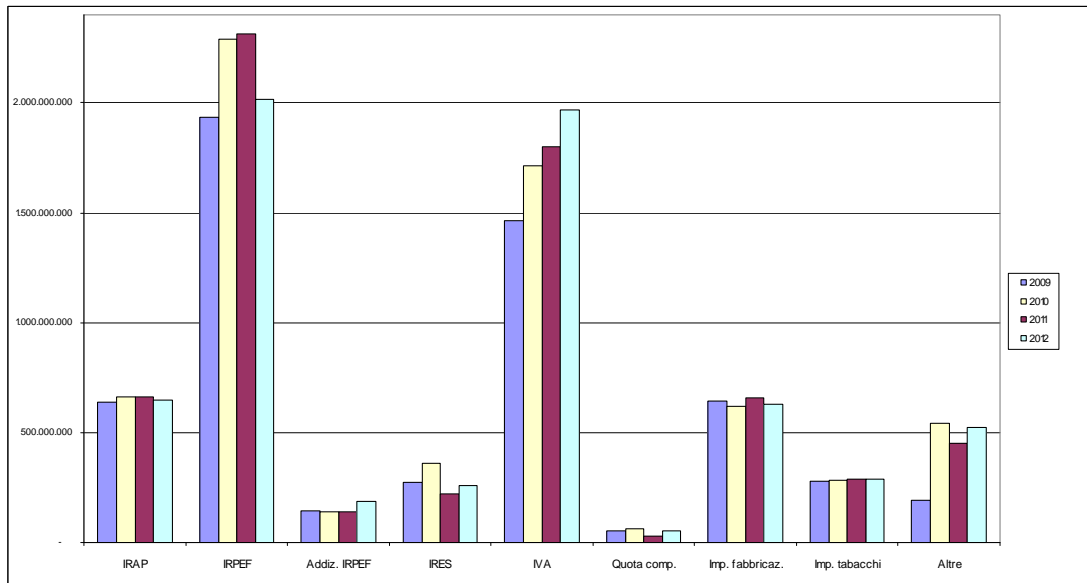
Il contributo più rilevante al gettito regionale è dato, nell'ordine, dall'IRPEF, con l'importo di € 2.015.025.052 (30,7%), dall'IVA, con € 1.968.319.372 (30,0%), dall'IRAP, con la somma di € 647.348.192 (9,9%) e dall'Imposta di fabbricazione, con € 628.087.283 (9,6%) che, complessivamente, forniscono un apporto pari all'80,1% rispetto al totale delle fonti tributarie.

Il grafico seguente visualizza l'andamento delle entrate tributarie, ordinate per tipologia di imposta, accertate nel periodo 2009-2012. Le fonti di entrata che registrano, a consuntivo 2012, un incremento nel volume degli accertamenti, rispetto al 2011, sono le seguenti:

Quote compensative dello Stato per minori entrate (+87,0%); Addizionale IRPEF (+37,7%); IRES (+ 16,9%); Altre (+16,2%); IVA (+9,4%). Di contro, risultano in calo le seguenti entrate: IRPEF (-12,8%); Imposte di Fabbricazione (-4,6%); IRAP (-2,1%).

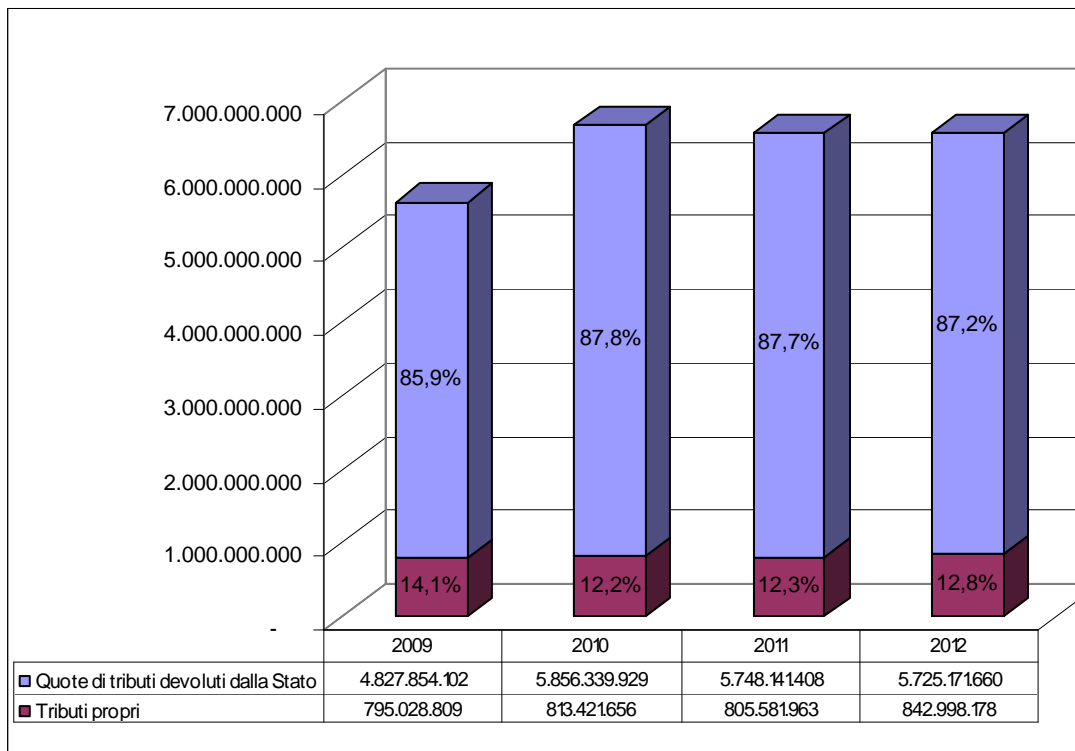
¹ Alla formazione della voce "Altre" concorrono principalmente gli accertamenti ascrivibili ai tributi di seguito elencati: Imposta per il deposito in discarica, Imposta ipotecaria, Imposta di bollo, Imposta di registro, Imposta sul consumo dell'energia elettrica e del gas, Tassa sulle concessioni governative, 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 2009-2012.

Tavola 17 – Accertamento entrate proprie



Rispetto all'esercizio precedente, l'esercizio 2012 registra un decremento pari allo 0,4% delle quote di tributi devoluti dallo Stato e un incremento del 4,6% per i tributi propri.

Analizzando i dati indicati nella tavola precedente, riconducibili agli esercizi 2008-2012, si osserva che il peso percentuale delle quote dei tributi devoluti dallo Stato ha registrato un *trend* di crescita. Nel medesimo periodo, i tributi propri evidenziano, in sostanza, una diminuzione del loro contributo. Infatti, rispetto al 2008, l'esercizio 2012 segna un incremento del 21,6% per le quote di tributi devoluti dallo Stato e una diminuzione pari al 9,68% 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%
2012-2011	- 22.969.749	-0,4%	37.416.215	+ 4,6%
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 2012 attraverso la stipulazione di mutui, prestiti ed altre operazioni creditizie autorizzate a preventivo.

Nel corso del 2012 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 € 1.700.000.000 del 2011 ad un importo pari a € 800.000.000 per l'esercizio 2012. Si ricorda che questa tipologia di mutui può essere contratta solo previo riscontro di effettive esigenze di cassa (Legge Finanziaria 2012).

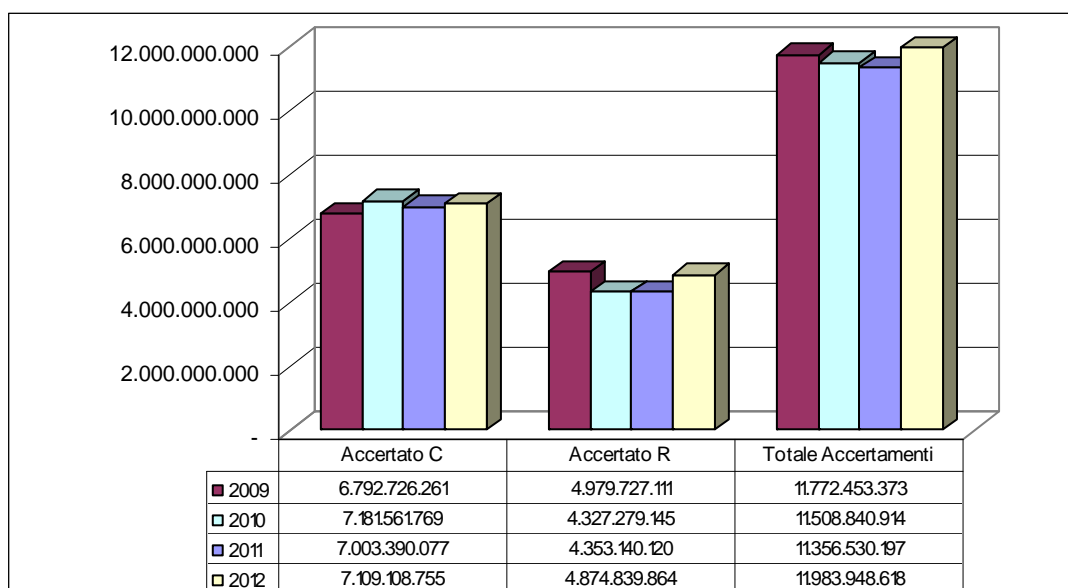
Tavola 19 – Entrate per mutui e prestiti

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	800.000.000	-	-	-	-

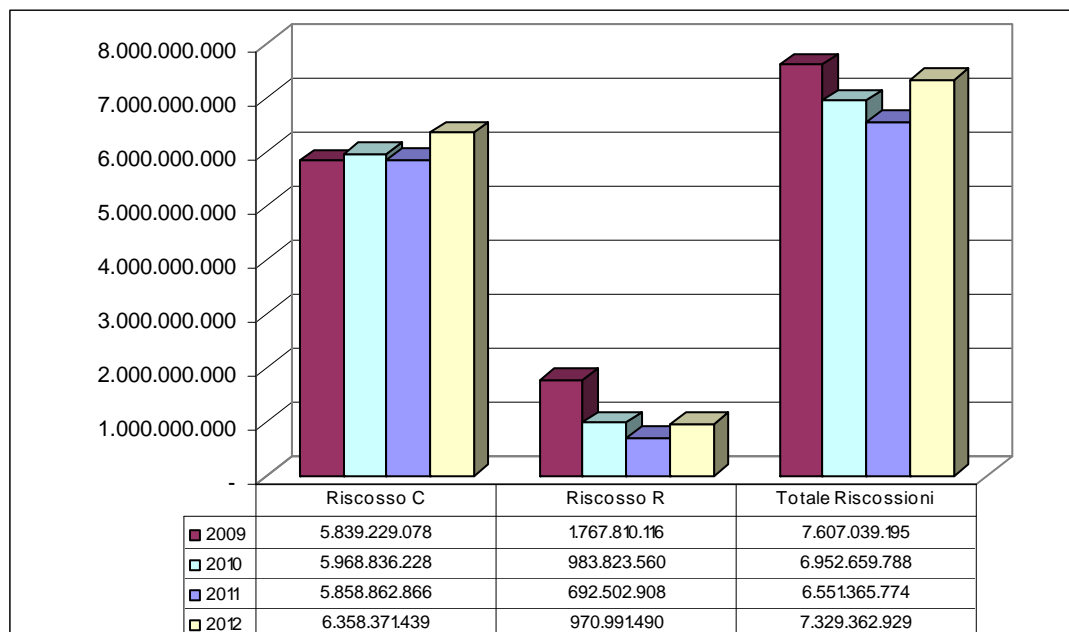
Le riscossioni e i versamenti

In questa sezione si analizza la gestione delle entrate regionali nell'arco temporale 2009-2012, 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 alle relative gestioni si ottengono i valori globali.

Tavola 20 – Totale accertamenti



L'esercizio 2012 ha visto l'andamento totale degli accertamenti di entrata raggiungere un importo pari ad € 11.983.948.618. Tale importo ha subito un aumento del 5,5% rispetto all'esercizio 2011, mentre, rispetto agli anni 2010 e 2009, si attesta, rispettivamente, ad un livello superiore del 4,1% e dell'1,8%. Ebbene, l'importo combinato degli accertamenti operati sulle entrate di competenza e sui residui attivi evidenzia il valore assoluto più elevato del quadriennio considerato. Per quanto concerne la composizione delle somme totali accertate, il 2012 è composto, per il 59,3%, dalla gestione di competenza e, per il 40,7%, dalla gestione dei residui. Nel 2011, il totale degli accertamenti si è caratterizzato, per il 61,7%, dall'accertato di competenza e, per il 38,3%, 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 2011, l'esercizio 2012 ha registrato un marginale incremento degli accertamenti in conto competenza, quantificato nella misura dell'1,5%, e un aumento degli accertamenti in conto residui, calcolato nell'ordine del 12,0%.

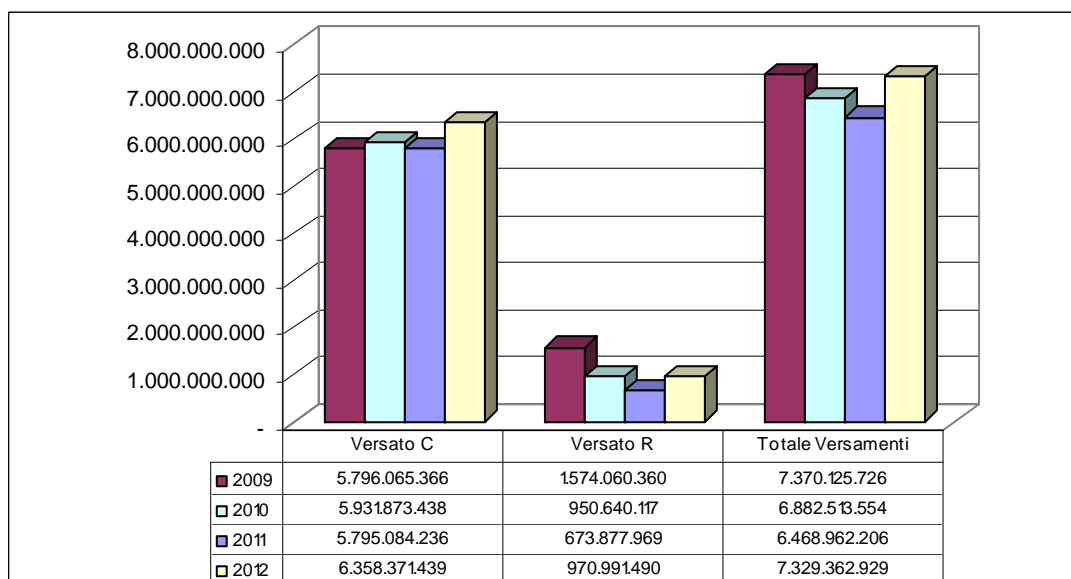
Tavola 21 – Riscossioni totali

Le entrate di competenza, riscosse dall'Amministrazione regionale nel 2012, ammontano ad € 6.358.371.439, pari all'86,8% del totale riscosso, a fronte del 13,2% della gestione in conto residui. Nel 2012, il totale riscosso è aumentato dell'11,9% rispetto all'esercizio precedente e del 5,4% rispetto al 2010, mentre registra un decremento del 3,7% rispetto al 2009. In dettaglio, è possibile osservare come, rispetto al 2009, l'esercizio 2012 ha segnato una diminuzione delle riscossioni in conto residui pari al 45,1%, mentre le riscossioni in conto competenza sono aumentate dell'8,9%.

La tavola successiva visualizza l'andamento della fase conclusiva del ciclo di gestione delle entrate: il versamento degli importi riscossi. La dinamica di recupero delle entrate ha portato, nel corso del 2012, analogamente a quanto accaduto 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 il totale delle riscossioni e il totale dei versamenti è stata di € 82.403.568, mentre nell'esercizio 2010 tale differenza è stata pari ad € 70.146.234.

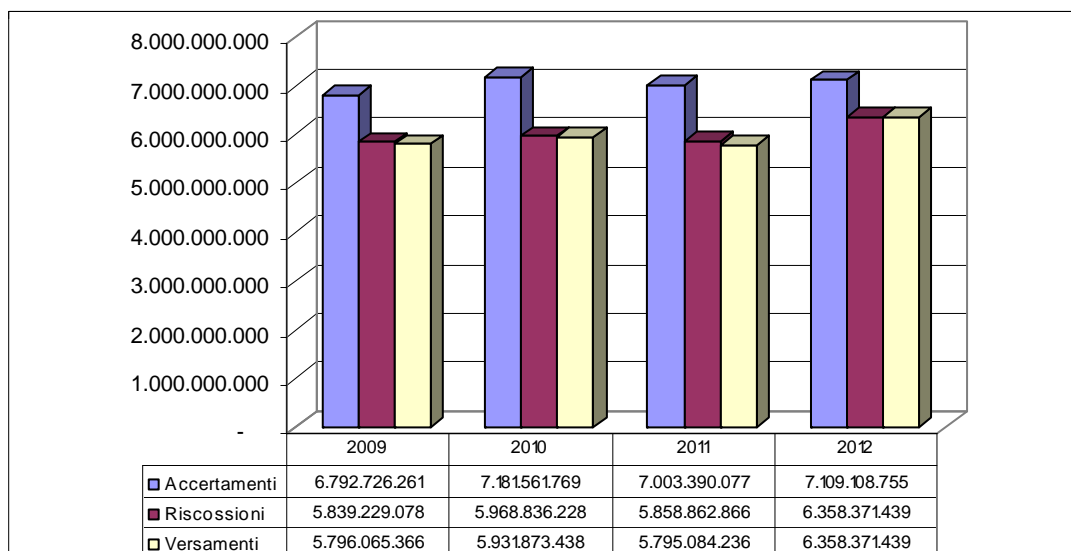
Rispetto al 2011 l'esercizio 2012 registra una variazione in aumento dei versamenti totali pari al 13,3%, laddove l'aumento dei versamenti specificamente ascrivibile alla gestione di competenza è pari al 9,7%. I versamenti in conto residui, nel medesimo periodo, hanno evidenziato una espansione del 44,1% rispetto al 2011.

Tavola 22 – Versamenti totali



Il grafico seguente riporta la dinamica dei processi esecutivi prodotti dalla gestione in conto competenza nell'intervallo temporale 2009-2012.

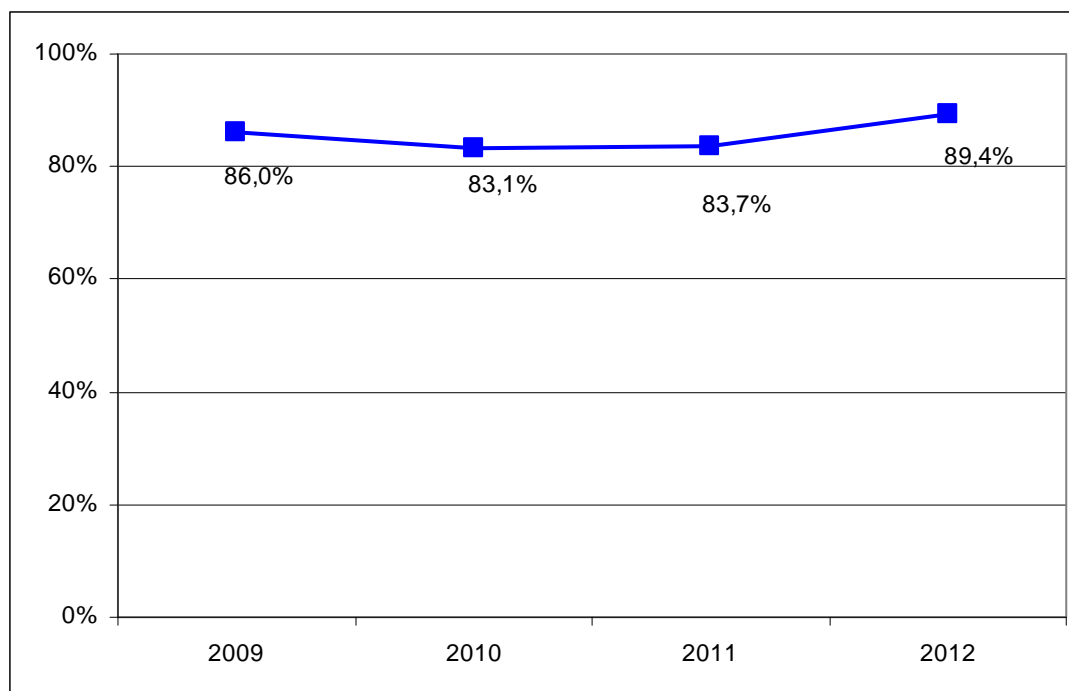
Tavola 23 – Gestione entrate in conto competenza



Come già descritto in precedenza per i valori globali, la Tavola 23 evidenzia che, nel 2012, le somme versate e quelle riscosse in conto competenza coincidono perfettamente, mentre, nell'esercizio 2011, l'intero ammontare delle entrate riscosse non risultava versato. Tale differenza ha trovato sintesi algebrica in € 63.778.630, laddove, nell'esercizio 2010, la corrispondente discrepanza è stata quantificata in € 36.962.790. Il medesimo differenziale, riconducibile al 2009, è stato determinato nella misura di euro 43.163.713.

Di seguito vengono riportate le analisi sull'andamento delle riscossioni e dei versamenti in conto competenza. La capacità di riscossione e la capacità di versamento sono calcolate sia con riferimento ai valori complessivi, sia in relazione ai titoli di entrata.

Tavola 24 – Capacità di riscossione in conto competenza

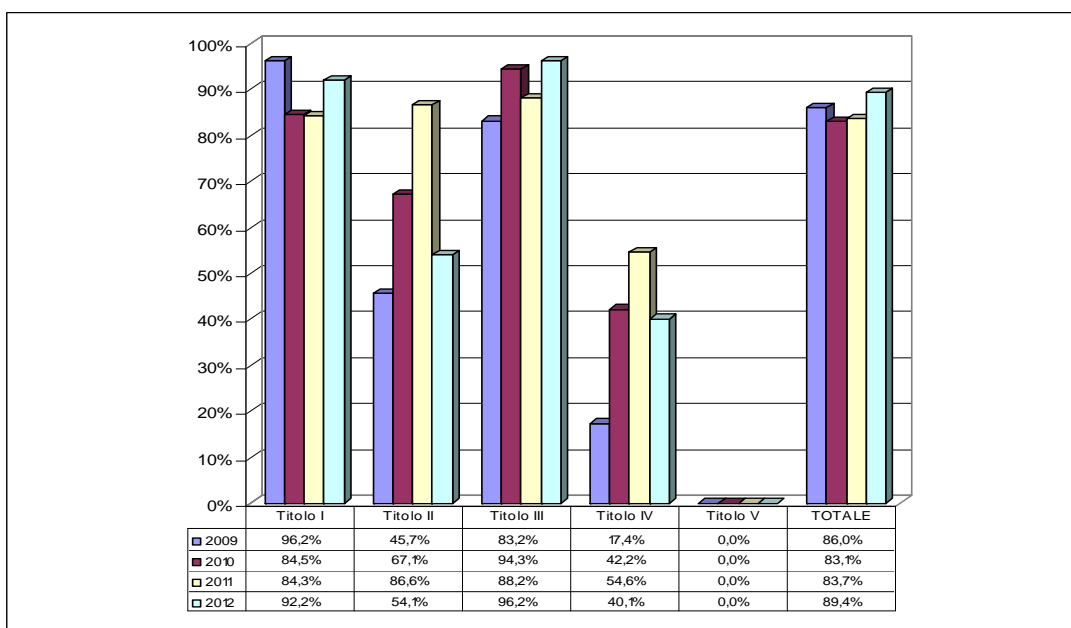


Rispetto all'anno precedente, l'esercizio 2012 ha evidenziato un aumento del grado di riscossione delle entrate in rapporto agli accertamenti operati. Tale rapporto si è attestato nell'ordine dell'89,4%. Tale percentuale è la più elevata del quadriennio considerato.

Procedendo con la comparazione temporale dei valori accertati, ordinati per titolo, è possibile constatare che, nell'esercizio finanziario 2012, il Titolo I e il Titolo III hanno registrato una *performance* migliore rispetto all'anno precedente. Tali valori sono passati, rispettivamente, dall'84,3% al 92,2%, e dall'88,2% al 96,2%.

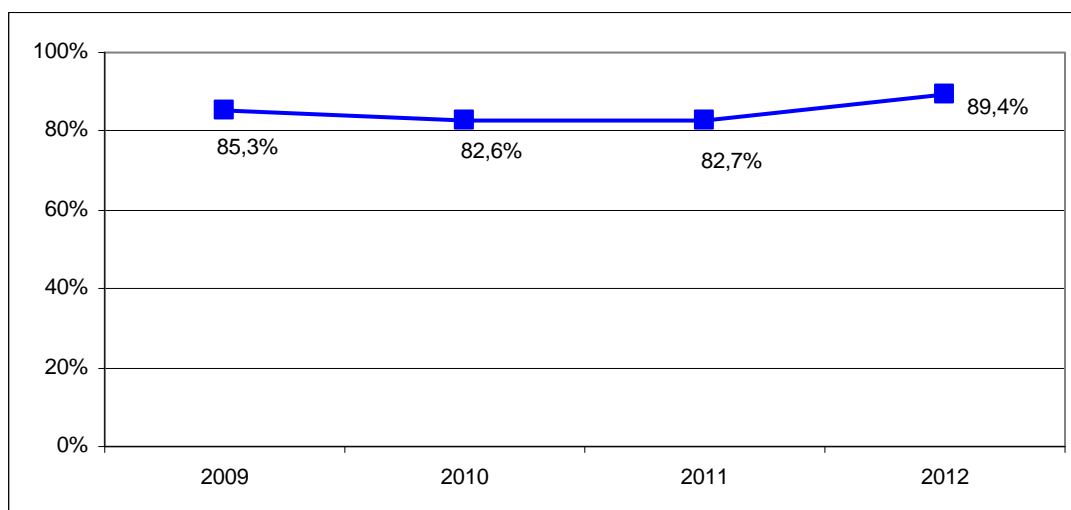
Invero, il Titolo II ha registrato un minor grado di riscossione, passando dall'86,6% del 2011 al 54,1% del 2012. Analogamente, il Titolo IV ha evidenziato una flessione nei dati di consuntivo 2012 rispetto al 2011, passando dal 54,6% al 40,1%.

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 2012 l'andamento dell'indice in esame ricalca, esattamente, quello già analizzato per la capacità di riscossione, sia globale che disaggregata per titoli. Ebbene, gli esercizi 2009, 2010 e 2011 sono stati caratterizzati da una capacità di versamento differente dall'andamento della capacità di riscossione, in quanto gli importi versati non sono coincisi con quelli riscossi. Orbene, tali differenziali incidono in misura marginale.

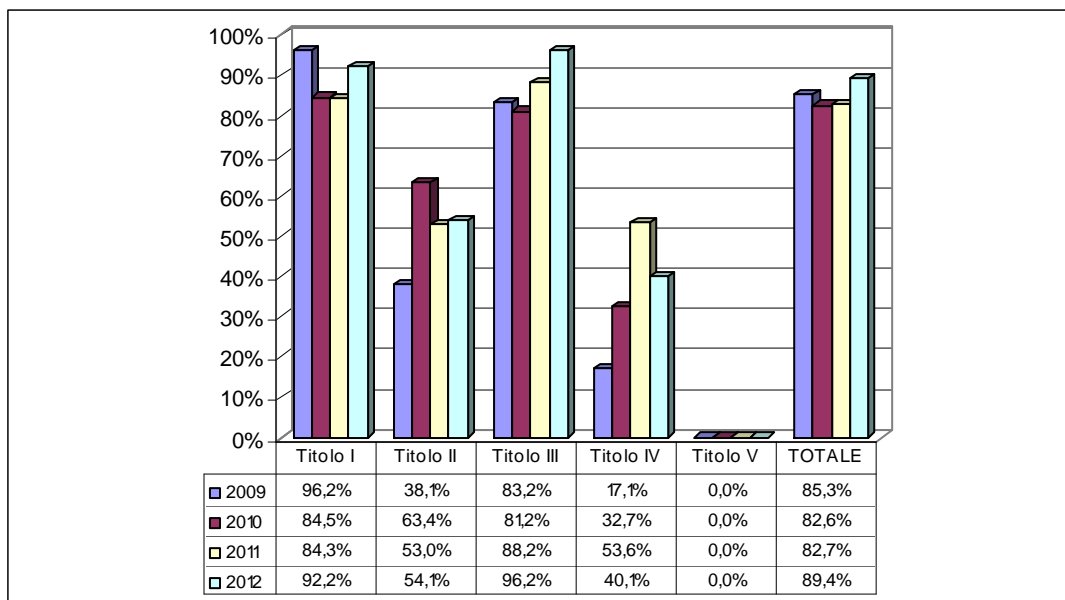
Tavola 26 – Capacità di versamento



Rispetto all'anno precedente, il 2012 ha registrato un incremento nel grado di versamento delle entrate in rapporto agli accertamenti operati. Tale rapporto si è attestato all'89,4%.

Confrontando i valori per titolo della capacità di versamento con i valori della capacità di riscossione (vedi Tavola 25) si rileva che, a differenza dell'esercizio precedente, i due indici coincidono in tutti i Titoli delle Entrate.

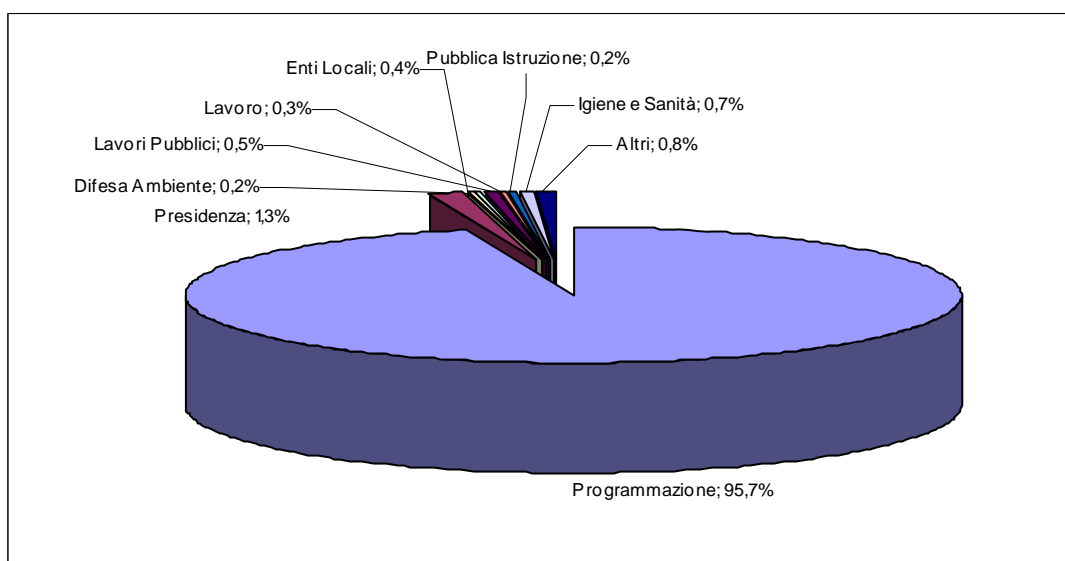
Tavola 27 – Capacità di versamento per titolo in conto competenza



Analisi delle entrate per assessorato

La tavola sottostante visualizza, per l'esercizio 2012, il contributo percentuale di ciascun assessorato al raggiungimento del valore complessivo degli accertamenti in conto competenza delle entrate regionali, pari a € 7.109.108.755.

Tavola 28 – Incidenza accertamenti 2012 per assessorato



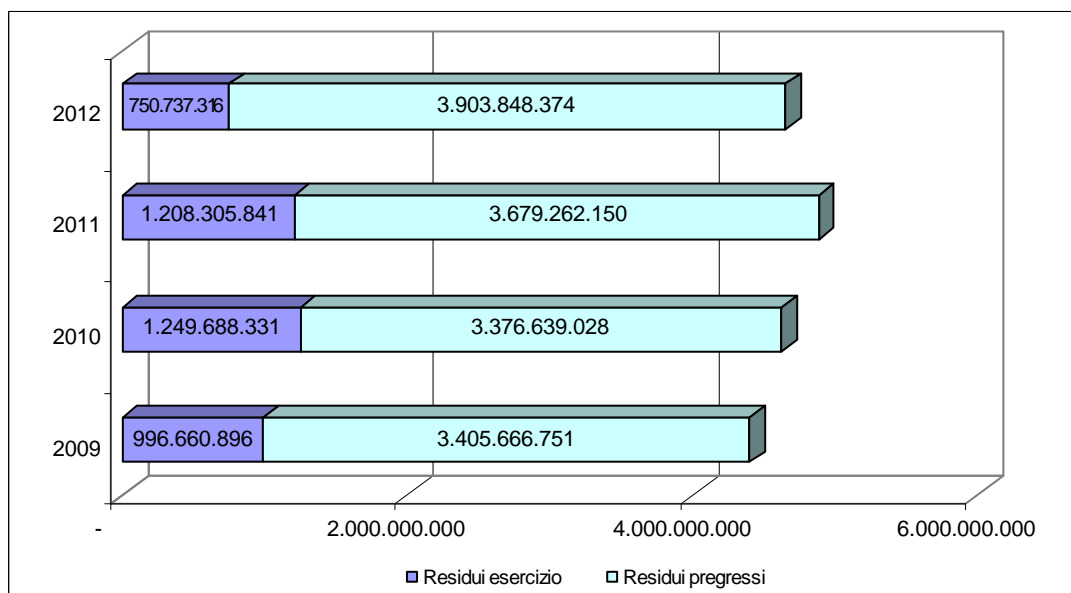
L'esame dei dati mostra come la competenza in materia di acquisizione delle risorse finanziarie sia prevalentemente attribuita all'Assessorato della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio, con un ammontare di accertamenti di € 6.802.269.271 (pari al 95,7% del totale), seguito dagli assessorati della Presidenza (1,3%), dell'Igiene e Sanità (0,7%), dei Lavori Pubblici (0,5%) e degli Enti locali (0,4%).

2.2.1.3. I residui attivi

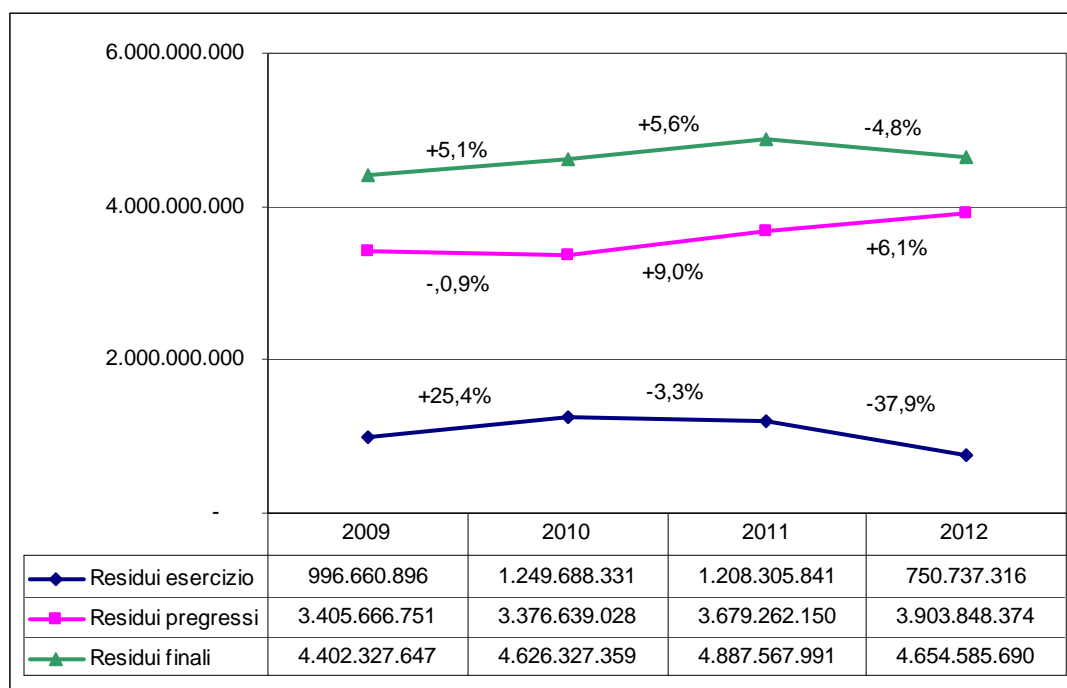
L'analisi a consuntivo della gestione delle entrate regionali viene ora focalizzata sulla rappresentazione e lettura dei dati inerenti ai residui attivi nella cornice temporale costituita dal quadriennio 2009-2012.

L'importo complessivo dei residui attivi al 31.12.2012 si attesta sul valore di € 4.654.585.690, registrando un decremento del 4,8% rispetto all'esercizio precedente in cui tali residui ammontavano ad € 4.887.567.991. L'importo totale del 2012 è composto, per il 16,1%, dai residui di nuova formazione (Residui esercizio) e, per l'83,9%, 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 2012 registra un decremento del 37,9% rispetto al 2011, laddove i residui pregressi evidenziano un incremento del 6,1% rispetto al 2011.

Tavola 30 – Variazione dei residui attivi**Residui attivi della gestione di competenza**

Al termine dell'esercizio finanziario 2012 i residui attivi originati dalla gestione di competenza mostrano, nel raffronto con l'esercizio precedente, un decremento di € 457.568.525, attestandosi sul valore di € 750.737.316 (-37,9%).

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 31.12.2012).

Tavola 31 – Residui attivi della gestione di competenza 2012

TITOLO	Accertamenti	Versamenti	Residui esercizio	% Titolo sul totale	% Res. su accertato
TITOLO 1 - TRIBUTI PROPRI, DEVOLUTI E COMPARTICIPATI	6.568.169.838	6.053.836.070	514.333.768	68,5%	7,8%
TITOLO 2 - CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI DI PARTE CORRENTE DELL'UNIONE EUROPEA, DELLO STATO E DI ALTRI SOGGETTI	184.765.409	100.023.028	84.742.380	11,3%	45,9%
TITOLO 3 - ENTRATE EXTRATRIBUTARIE	109.844.290	105.705.051	4.139.240	0,6%	3,8%
TITOLO 4 - ALIENAZIONI DA TRASFORMAZIONE DI CAPITALE, DA RISCOSSIONE DI CREDITI E DA TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE	246.329.218	98.807.290	147.521.928	19,7%	59,9%
TITOLO 5 - MUTUI PRESTITI O ALTRE OPERAZIONI CREDITIZIE	-	-	-	-	-
TOTALE 2012	7.109.108.755	6.358.371.439	750.737.316	100%	10,6%
TOTALE 2011	7.003.390.077	5.795.084.236	1.208.305.841		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%

Il contributo maggiore nella generazione dei residui attivi di competenza è dato, con il 68,5% degli stessi, dal Titolo I, a cui corrisponde un importo pari ad € 514.333.768; mentre il livello registrato nell'esercizio precedente è stato quantificato in € 1.030.760.642, con un'incidenza dell'85,3% sul totale dei residui.

La gestione dei residui attivi di competenza ascrivibili al Titolo II ha generato, nell'esercizio 2012, un valore dell'11,3% sul totale dei residui in commento, mentre nel 2011 si è registrato il 7,2%.

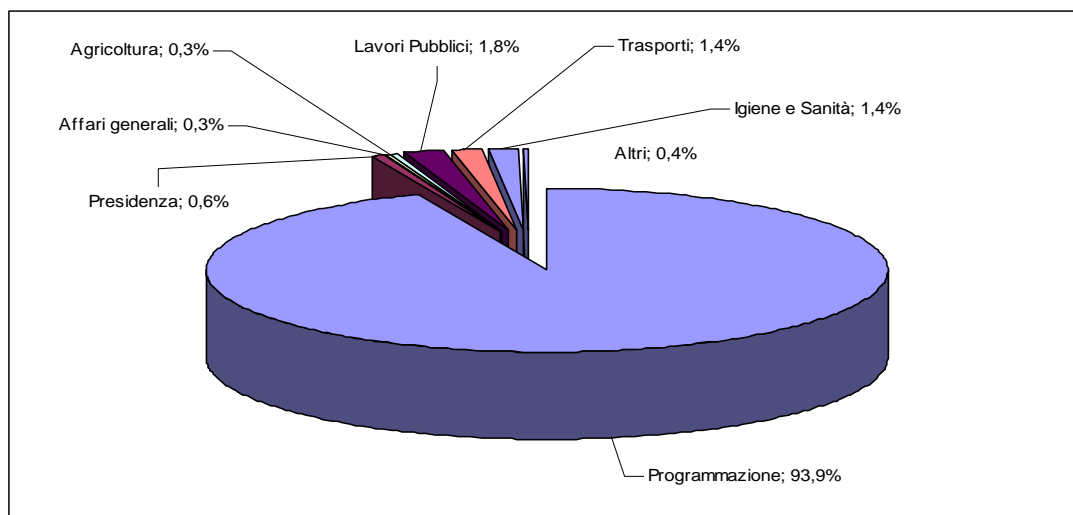
La gestione delle entrate allocate nel Titolo IV ha originato, nel 2012, una massa di residui attivi pari al 19,7% del valore globale registrato nell'esercizio, mentre nel 2011 lo stesso titolo ha contribuito alla formazione dei residui totali per il 6,6%.

Nell'anno in esame, infine, l'andamento della gestione del Titolo III si è attestato ad un livello di 0,6% in termini di incidenza sul totale dei residui, a fronte dello 0,9% registrato nel 2011.

Nel complesso, il 2012 ha registrato il 10,6% dei residui attivi derivanti dalla competenza sul totale accertato in conto competenza. Tale dato risulta inferiore rispetto al 17,3% dell'anno precedente.

Il grafico sotto riportato visualizza il contributo percentuale al 31.12.2012 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.

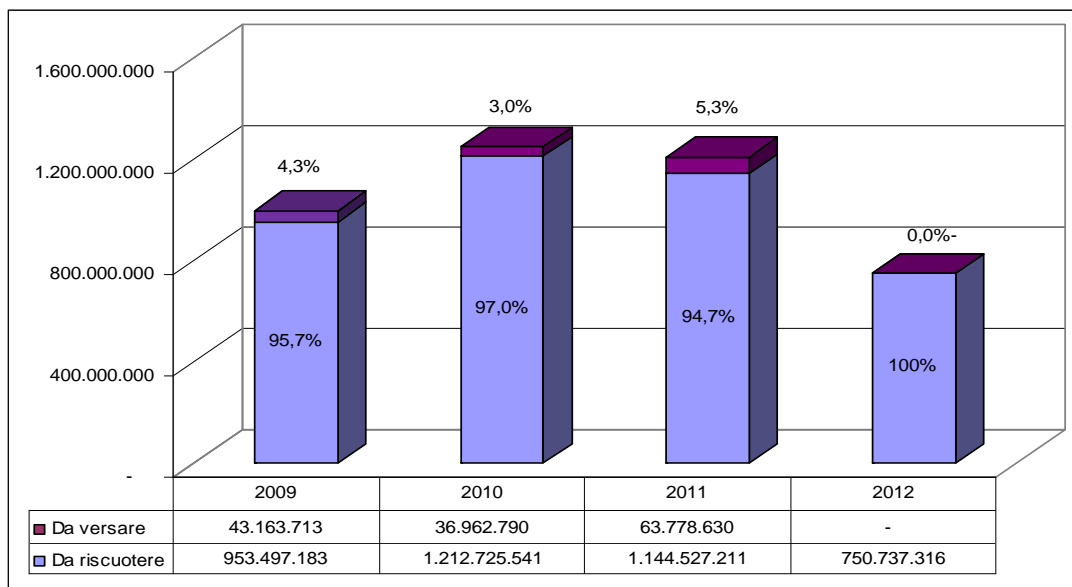
Tavola 32 – Incidenza per assessorato dei residui attivi della gestione di competenza



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 2009-2012.

Il valore globale dei residui attivi originati nel 2012 è composto, per il 100%, da entrate non riscosse (€ 750.737.316). Pertanto, nel 2012 non si registrano risorse finanziarie riscosse e in attesa dell'ultima fase dell'attività amministrativa, analogamente a quanto avvenuto nel biennio 2007-2008. In altri termini, il valore dei residui derivanti dalla gestione di competenza non comprende somme per entrate rimaste da versare, in quanto le somme versate sono coincise con le somme riscosse.

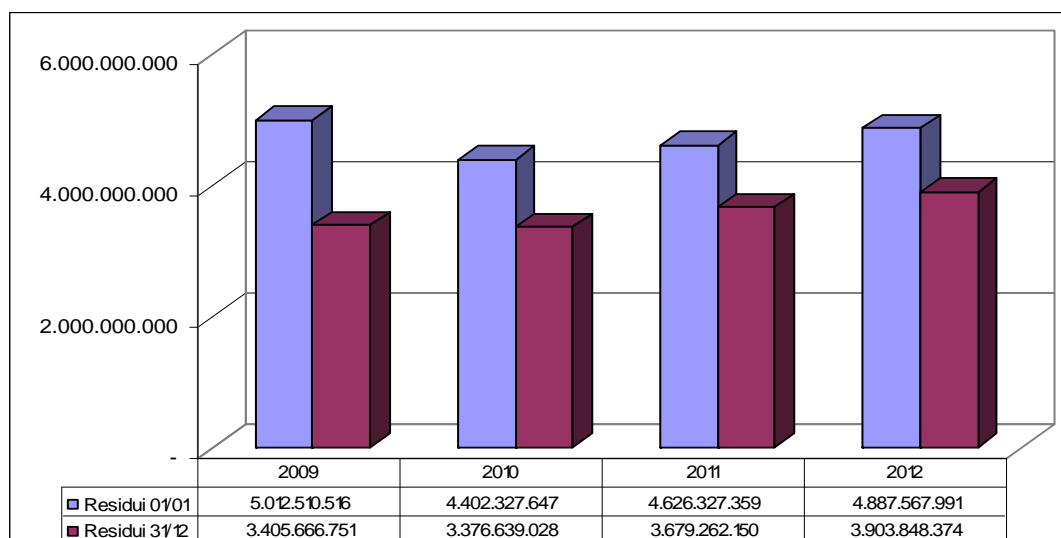
Tavola 33 – Residui attivi della gestione di competenza



Residui attivi pregressi

L'analisi prosegue con l'approfondimento dei residui attivi pregressi, generati dalle gestioni precedenti al 2012, tramite la rappresentazione grafica dei rispettivi valori all'inizio e al termine di ciascun periodo amministrativo del quadriennio 2009-2012.

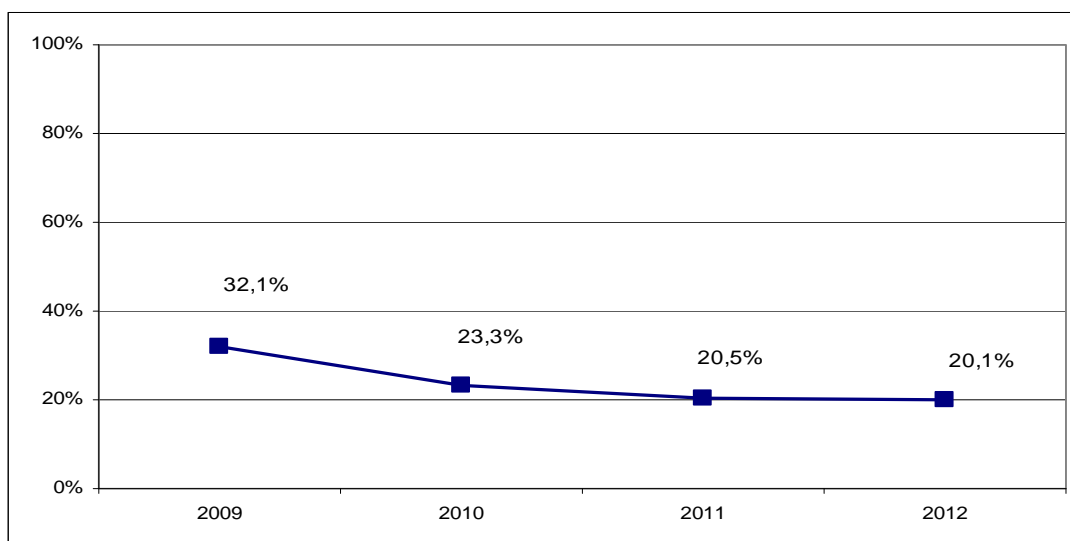
Tavola 34 – Residui attivi pregressi



Studiando l'andamento dei residui attivi rispetto al loro valore iniziale, nel periodo 2009-2012, si osserva che l'esercizio 2010 evidenzia il livello minimo dei residui, con la somma di € 4.402.327.647. Il 2012 registra un aumento del 5,6% rispetto all'esercizio precedente, con una differenza di € 261.240.632. Il valore complessivo dei residui attivi pregressi al 31.12.2012 è aumentato del 6,1% rispetto al 2011, a cui corrisponde una differenza positiva di € 224.586.224.

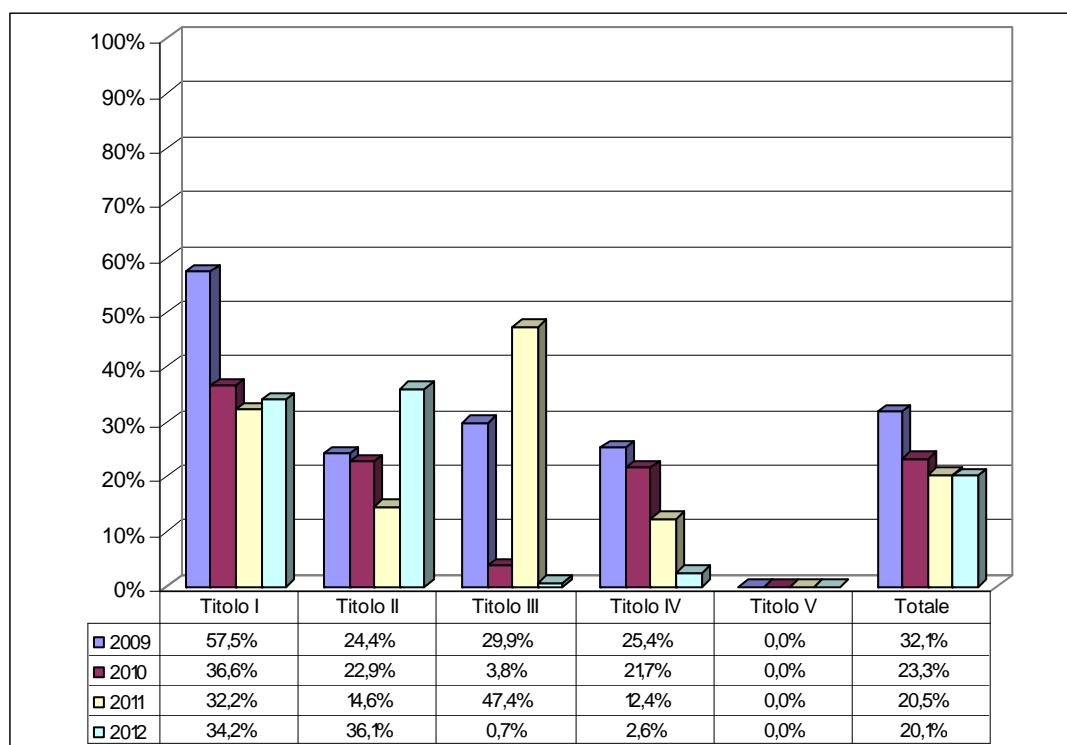
La Tavola seguente analizza il processo di gestione tramite l'impiego della capacità di smaltimento dei residui attivi. Nel corso dell'esercizio 2012 i valori iniziali dei residui si sono ridotti del 20,1% (con un volume di residui smaltiti pari ad € 983.719.617), mentre nella gestione del 2011 la riduzione è stata del 20,5% (con una massa di residui smaltiti pari ad € 947.065.209). Nell'ambito del periodo considerato, la *performance* migliore si è avuta nel 2009, esercizio in cui la quantità di residui smaltiti è stata pari ad € 1.606.843.765.

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 2012 il valore della capacità di smaltimento dei residui pregressi del Titolo I è pari al 34,2%, mentre nel 2011 lo stesso indicatore ha registrato il 32,2%.

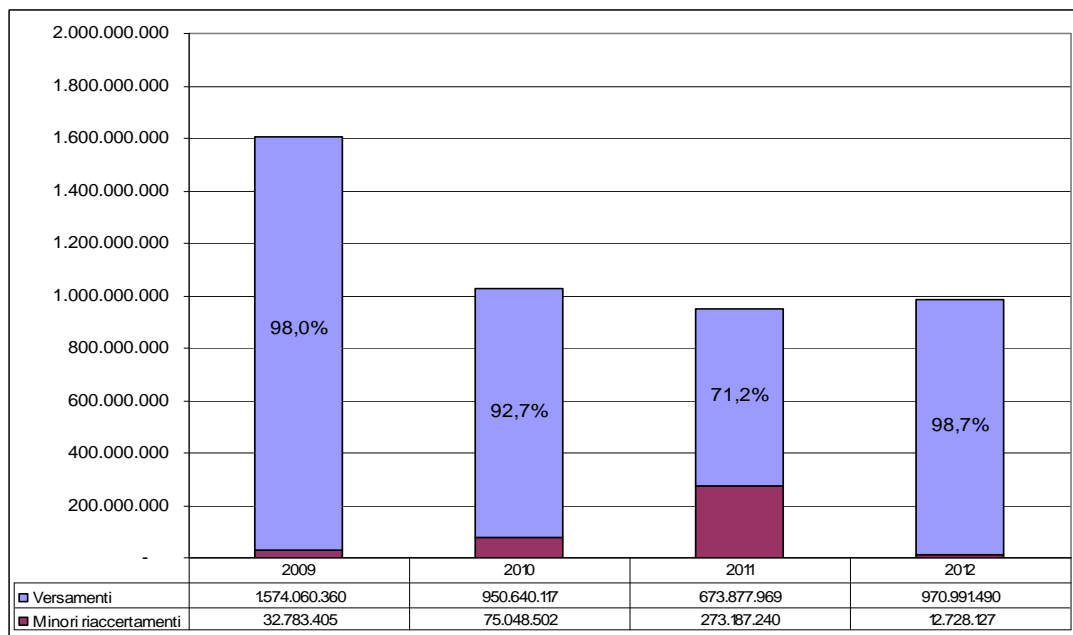
Proseguendo l'analisi dell'esercizio 2012, è possibile osservare un peggioramento negli indicatori del Titolo III e del Titolo IV rispetto ai livelli conseguiti nell'anno precedente. In dettaglio, il Titolo III è passato dal 47,4% del 2011 allo 0,7% del 2012, mentre il Titolo IV è passato dal 12,4% del 2011 al 2,6% del 2012. Contrariamente, il Titolo II passa dal 14,6% del 2011 al 36,1% del 2012.

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, sia dal venir meno della sussistenza di un idoneo titolo a fondamento del credito, presupposto del riaccertamento dei residui pregressi (minori riaccertamenti).

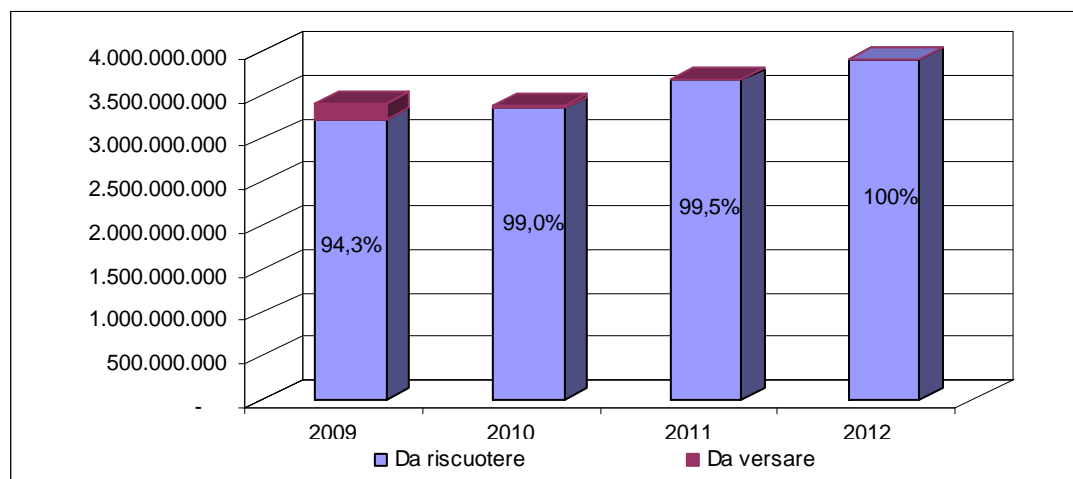
La Tavola 37 riporta tale fenomeno, riferito al quadriennio 2009-2012, dove il valore inerente alla massa dei residui complessivamente smaltiti è ripartito in modo da illustrare e misurare i due sottoprocessi, l'uno di natura gestionale e l'altro di natura prettamente contabile, attivati durante ciascun esercizio. La tavola seguente evidenzia come i minori riaccertamenti operati nell'esercizio 2012 raggiungano il valore più basso del quadriennio preso in esame. A consuntivo, la somma dei residui riaccertata sconta un margine dello 0,3% (€ 12.728.127) rispetto ai residui iniziali (€ 4.887.567.991) 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 dell'1,3% dei minori riaccertamenti sul volume totale dei residui smaltiti nell'esercizio (€ 983.719.617). I Residui pregressi smaltiti durante l'esercizio (€ 983.719.617) coincidono, pertanto, con la sommatoria algebrica dei minori accertamenti operati (€ 12.728.127) e dei versamenti eseguiti (€ 970.991.490).

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 2012, la componente "Da riscuotere", pari ad € 3.903.848.374, registra un incremento del 6,6% rispetto al corrispondente importo dell'esercizio precedente. Come nel biennio 2007-2008, dove le entrate riscosse sono state interamente versate, nel 2012 la quota dei residui "Da versare" ammonta ad € 0,00, corrispondente allo 0,0% dei residui pregressi. Pertanto, la sommatoria degli importi "Da riscuotere" (€ 3.903.848.374) e "Da versare" (€ 0,00) coincide con l'ammontare dei residui pregressi al 31.12.2012 (€ 3.903.848.374).

In altri termini, i residui al 31.12.2012, pari ad € 3.903.848.374, devono accogliere solo le somme "Da riscuotere", essendo nulle le entrate "Da versare".

Nella tavola successiva si riporta la dinamica dei residui pregressi, in essa i dati aggregati vengono suddivisi per rispettivo anno di formazione (1990-2011), così da poter valutarne l'impatto sulla composizione finale dei residui attivi pregressi al 31.12.2012. Si evidenzia, in particolare, la limitata capacità di smaltimento rilevabile in corrispondenza dei diversi esercizi considerati. Ciò vale, soprattutto, per gli esercizi maggiormente datati. La Tavola 39 evidenzia tre serie di colorazioni di intensità crescente a cui corrispondono, rispettivamente, capacità di smaltimento inferiori al 5%, comprese tra il 5% e il 10%, e, infine, superiori al 10%.

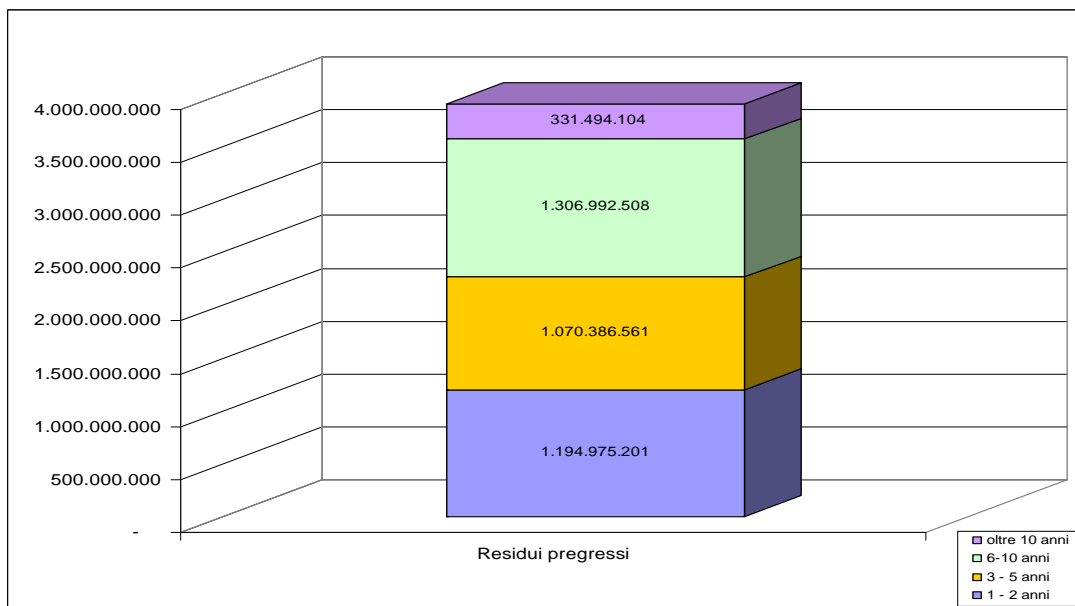
Tavola 39 – Residui attivi pregressi per anno di formazione

Anno Provenienza	Residui al 01/01/2011	Residui al 01/01/2012	Residui al 31/12/2012	Capacità smaltimento 2012
1990	2.747.512,60	2.549.348,09	2.549.348,09	0,00%
1991	14.565.592,83	-	-	-
1992	14.160.437,20	10.409.333,34	9.619.569,81	7,59%
1993	9.160.728,71	6.575.529,24	6.575.529,24	0,00%
1994	2.665.652,31	755.781,48	755.781,48	0,00%
1995	34.570.903,69	30.078.869,35	29.957.506,39	0,40%
1996	7.446.076,64	3.803.369,64	3.777.469,33	0,68%
1997	77.503.230,74	67.969.074,32	55.253.405,79	18,71%
1998	36.569.970,41	35.356.309,26	35.356.309,26	0,00%
1999	122.003.969,34	104.141.642,33	101.356.928,27	2,67%
2000	8.453.482,46	6.834.242,87	6.834.191,08	0,00%
2001	146.182.049,50	102.428.073,91	79.458.064,76	22,43%
2002	114.376.325,00	94.123.509,84	94.123.509,84	0,00%
2003	227.098.959,53	223.297.879,57	220.095.847,19	1,43%
2004	63.876.754,71	52.459.241,95	50.546.982,77	3,65%
2005	195.060.155,32	177.096.248,94	175.342.313,32	0,99%
2006	930.390.389,19	796.702.644,83	766.883.855,03	3,74%
2007	114.130.080,64	90.311.213,23	88.276.260,60	2,25%
2008	637.847.061,88	506.094.684,90	503.128.048,71	0,59%
2009	617.829.695,47	590.254.286,08	478.982.251,48	18,85%
2010	1.249.688.331,15	778.020.866,96	727.176.034,70	6,54%
2011		1.208.305.840,67	467.799.166,39	61,28%
TOTALE	4.626.327.359,32	4.887.567.990,80	3.903.848.373,53	20,13%

L'attività svolta nell'esercizio 2012 ha generato, a consuntivo, un volume di versamenti pari ad € 970.991.490, corrispondente al 19,9% dei residui pregressi riaccertati (€ 4.874.839.864) nel periodo stesso, a fronte del 15,5% registrato nell'esercizio precedente.

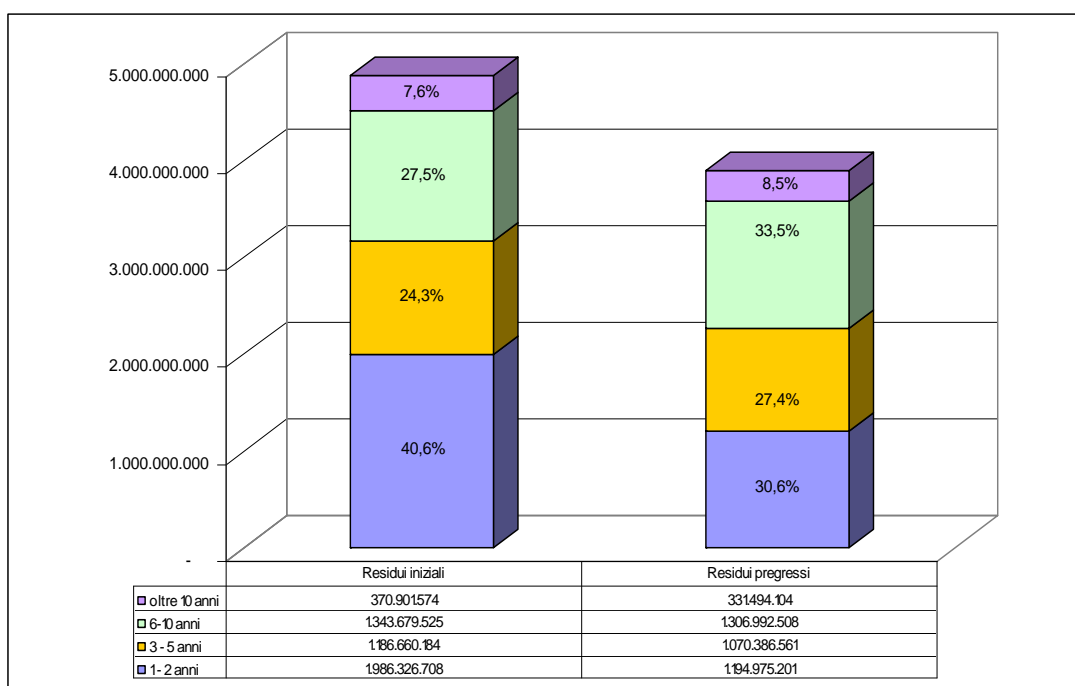
La tavola sottostante, aggregando i dati della tabella precedente per fasce temporali, consente di osservare come, al termine dell'esercizio 2012, il 30,6 % dei residui pregressi provenga dalla fascia temporale più recente (2010-2011). La parte restante dei residui è così distribuita: il 27,4% proviene dal triennio 2007-2009, il 33,5% dalla fascia temporale 2002-2006, laddove l'8,5% è ascrivibile al periodo comprendente il 2001 e gli esercizi precedenti.

Tavola 40 – Stratificazione dei residui attivi pregressi finali



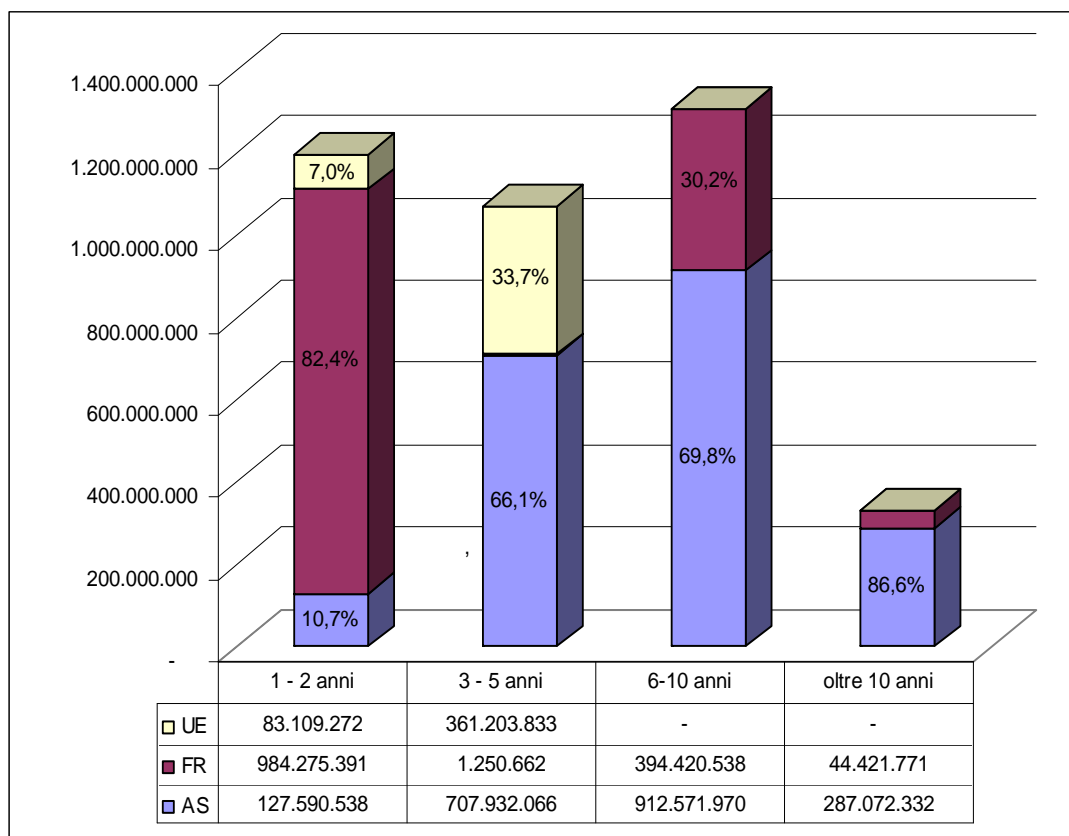
La Tavola 41 mette a confronto i residui attivi pregressi iniziali e quelli finali suddivisi per fasce temporali. Esaminando la dinamica della concentrazione dei diversi periodi, è possibile rilevare che il peso del biennio più recente passa dal 40,6% nei residui iniziali al 30,6% nei residui finali, mentre quello della fascia temporale oltre i 10 anni aumenta dal 7,6% all'8,5%. Ragionando in valori assoluti, il biennio 2010-2011 registra la variazione più rilevante, con una diminuzione di € 791.351.507 dei residui iniziali (da euro 1.986.326.708 ad euro 1.194.975.201).

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 31.12.2012, 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 € 984.275.391, a fondi regionali, a cui corrisponde una percentuale dell'82,4%. Le assegnazioni statali rappresentano il 10,7%, per un importo di € 127.590.538. Infine, in tale fascia, i fondi comunitari concorrono alla formazione dei residui attivi pregressi nella misura di € 83.109.272, corrispondente al 7,0% delle risorse in commento.

Fascia 3-5 anni: in questo caso il totale dei residui è composto, per il 66,1%, da trasferimenti dello Stato, per lo 0,1%, da fondi regionali e, per il 33,7%, da fondi comunitari.

Fascia 6-10 anni: le entrate statali rappresentano la componente preponderante dei residui pregressi con il 69,8% del totale, a fronte del 30,2% ascrivibile alle entrate regionali.

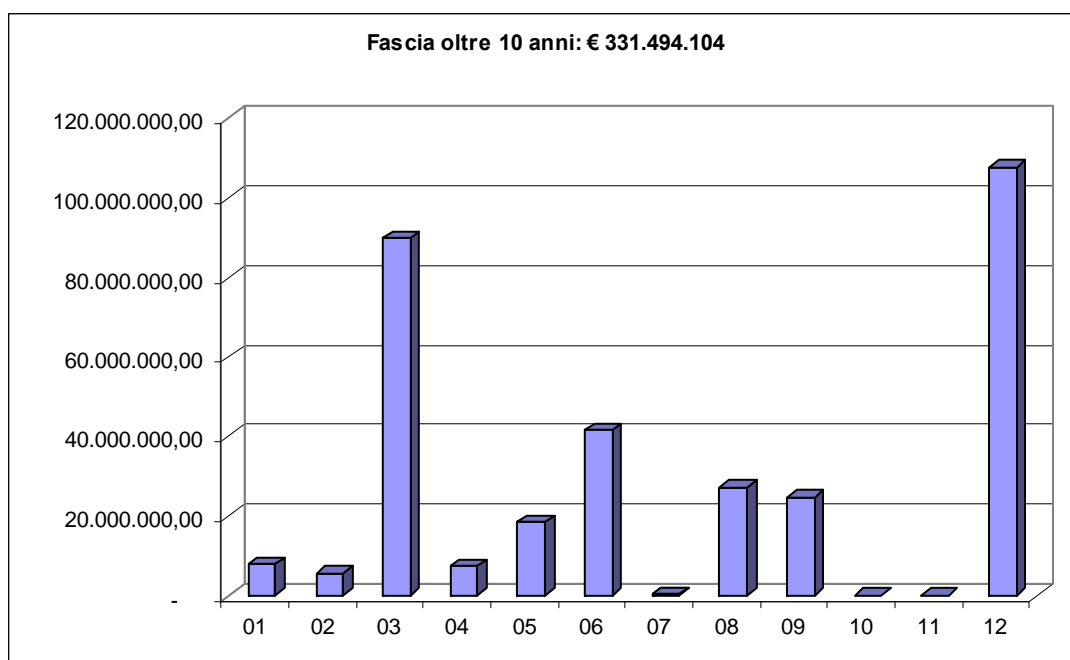
Fascia oltre 10 anni: il volume dei residui pregressi è composto, per l'86,8%, da risorse statali e, per il 13,4%, da fondi regionali.

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

Fascia	Anni di provenienza	AS	FR	UE
1 - 2 anni	2011, 2010	10,7%	82,4%	7,0%
3 - 5 anni	2009, 2008, 2007	66,1%	0,1%	33,7%
6-10 anni	2006, 2005, 2004, 2003, 2002	69,8%	30,2%	0,0%
oltre 10 anni	2001 e precedenti	86,6%	13,4%	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.

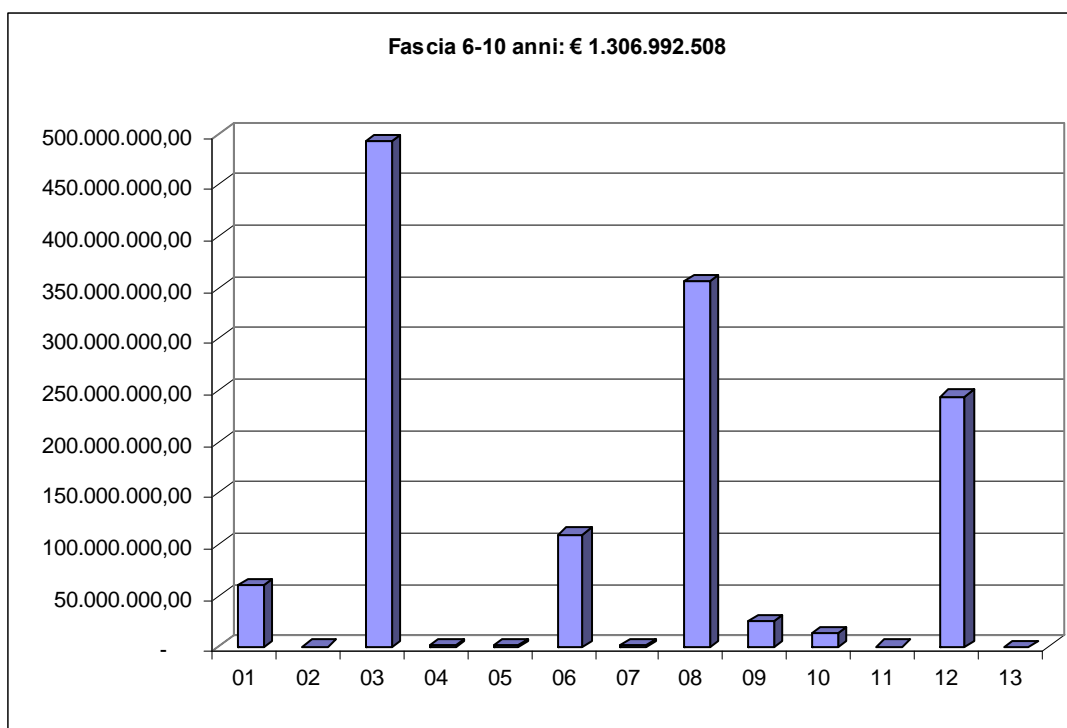
Tavola 44 – Residui attivi pregressi: fascia oltre 10 anni



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, 32,52%; 03-Programmazione, 27,16%; 06-Agricoltura, 12,55%; 08-Lavori pubblici, 8,22%; 09-Industria, 7,45%; 05-Ambiente, 5,58%; 01-Presidenza, 2,40%; 04-Enti Locali, 2,25%; 02-Affari Generali, 1,73%; e, infine, 07-Turismo, 0,12%.

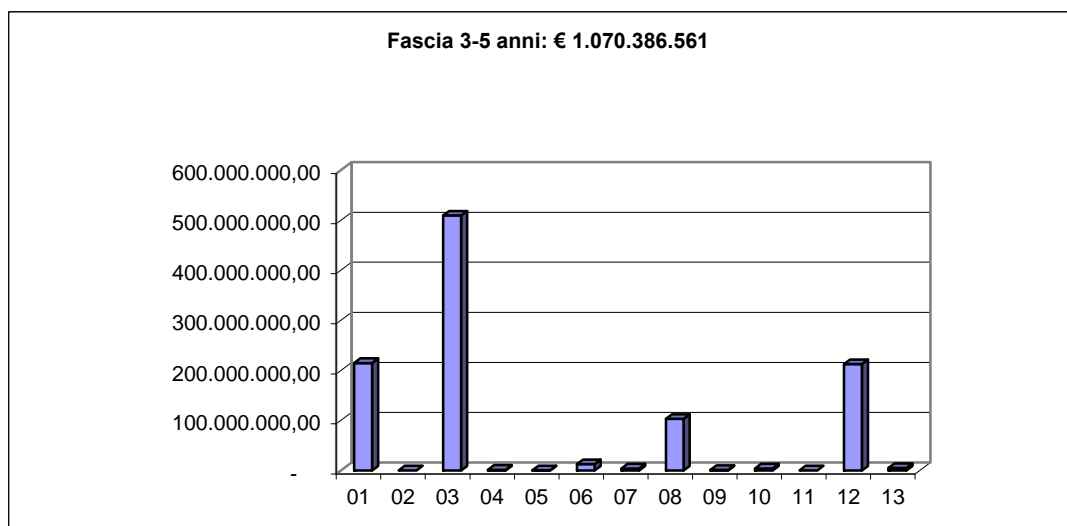
² Legenda: 01=Presidenza della Regione 02=Assessorato degli Affari generali, personale e riforma della regione 03=Assessorato della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio 04=Assessorato degli Enti locali, finanze e urbanistica 05=Assessorato della Difesa dell'ambiente 06=Assessorato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



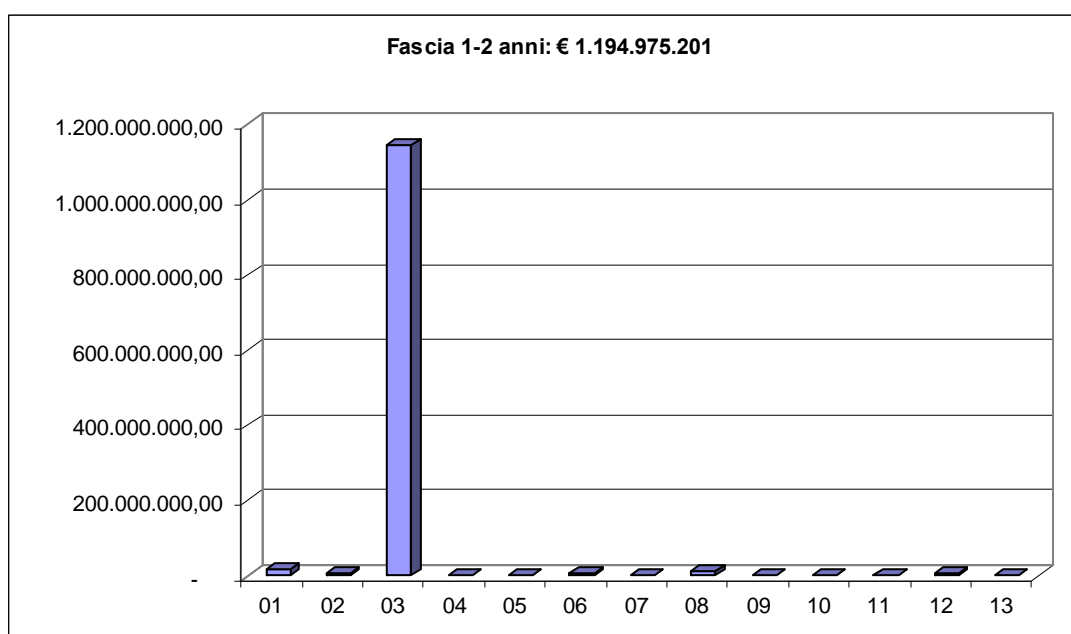
Con riferimento alla fascia temporale 6-10 anni, l'incidenza maggiore nella consistenza dei residui attivi pregressi è attribuibile, rispettivamente, ai seguenti assessorati: 03-Programmazione, 37,68%; 08-Lavori pubblici, 27,26%; 12-Sanità, 18,69%; e 06-Agricoltura, 8,38%. A seguire, in ordine decrescente rispetto al peso percentuale, si trovano: 01-Presidenza, 4,64%; 09-Industria, 1,90%; 10-Lavoro, 1,01%; 04-Enti Locali, 0,13%; 07-Turismo, 0,10%; 05-Ambiente, 0,09%; 11-Pubblica istruzione, 0,06% e 02-Affari Generali, 0,05%.

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



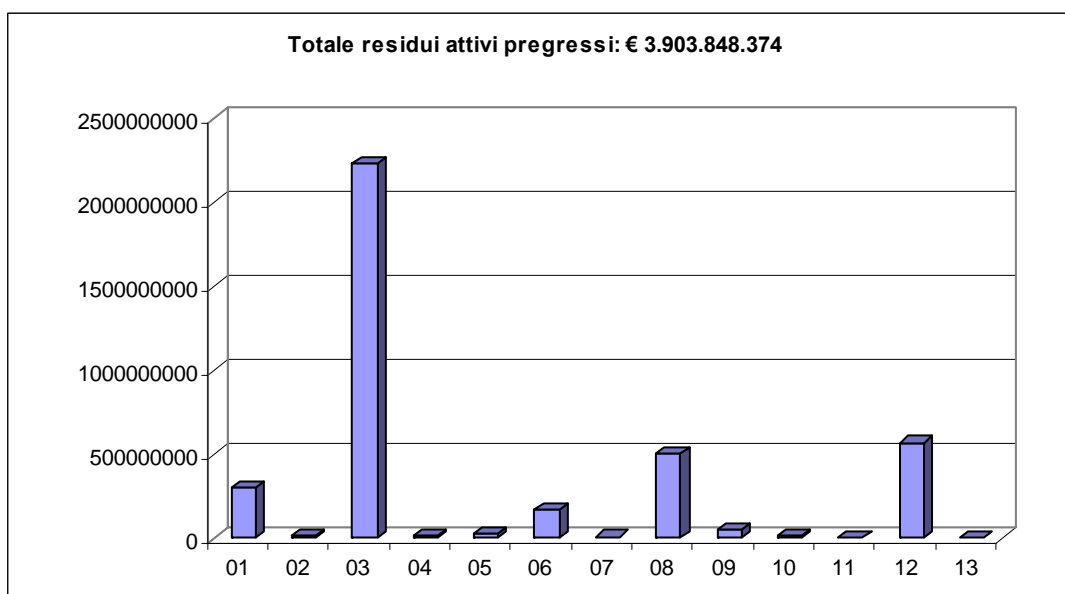
La comparazione dei residui attivi pregressi nella fascia temporale 3-5 anni presenta la seguente consistenza percentuale per assessorato: 03-Programmazione, 47,58%; 01-Presidenza, 20,06%; 12-Sanità, 19,86%; 08-Lavori Pubblici, 9,68%; 06-Agricoltura, 1,18%; 13-Trasporti, 0,47%; 10-Lavoro, 0,40%; 07-Turismo, 0,39%; 04-Enti Locali, 0,15%; 09-Industria, 0,12%; 05-Ambiente, 0,07%; 11-Pubblica Istruzione, 0,02%; 02-Affari Generali, 0,02%.

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 95,98%. La 01-Presidenza contribuisce alla formazione dei residui attivi pregressi nella misura dell'1,52%. I 08-Lavori pubblici, partecipano alla formazione dei residui in misura pari all'1,00%. La restante consistenza dei residui pregressi è così composta: 06-Agricoltura, 0,54%; 02-Affari Generali, 0,5%; 12-Sanità allo 0,31%; 04-Enti Locali, 0,04%; 07-Turismo, 0,03%; 05-Ambiente, 0,02%; 13-Trasporti, 0,01%.

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 seconda 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 57,35%. A seguire, si segnalano: 12-Sanità, 14,56%; 08-Lavori Pubblici, 12,78%, 01-Presidenza, 7,72%; 06-Agricoltura, 4,36%; 09-Industria, 1,32%; 05-Ambiente, 0,53%; 10-Lavoro, 0,45%; 02-Affari Generali, 0,32%; 04-Enti Locali, 0,29%; 07-Turismo, 0,16%; 13-Trasporti, 0,14%; e, infine, 11-Pubblica Istruzione, con un valore prossimo allo 0,03%.

2.2.2 Gli impieghi di risorse finanziarie

2.2.2.1 Introduzione

La presente analisi ha lo scopo di fornire informazioni sui risultati riferibili alle risorse finanziarie impiegate dall'Amministrazione regionale nell'esercizio 2012 e riconducibili alla gestione in conto competenza e alla gestione in conto residui.

I principali documenti di riferimento per la elaborazione della presente relazione sono il Documento annuale di programmazione economica e finanziaria (DAPEF) 2012-2014⁷ (strumento prioritario per la programmazione finanziaria ed economica regionale), la legge finanziaria 2012, la legge di bilancio 2012 – 2014⁸ ed il relativo allegato tecnico⁹.

I dati elaborati si fondano sulle risultanze contabili contenute nel Rendiconto Generale dell'anno 2012. I dati sono stati integrati 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 attinenti 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

⁷ Il DAPEF, che aggiorna il Programma Regionale di Sviluppo (PRS), è stato approvato dalla Terza Commissione nella seduta del 25/01/2012 e dal Consiglio regionale con risoluzione del 09/02/2012.

⁸ L.R. n. 6 del 15/03/2012 (Legge Finanziaria 2012); L.R. n. 7 del 15/03/2012 (Bilancio di Previsione per l'anno 2012 e Bilancio Pluriennale 2012-2014); L.R. n. 10 del 7/5/2012 (Modifiche alla L.R. 15/03/2012, n. 6, Legge Finanziaria 2012), pubblicata sul BURAS n. 21 del 10/05/2012.

⁹ Con il Decreto n. 6/1849 del 16/03/2012 dell'Assessore della Programmazione è stata disposta la ripartizione in capitoli delle Unità Previsionali di Base relative al Bilancio di Previsione della Regione per l'anno finanziario 2012 e del Bilancio Pluriennale per gli anni 2012-2014 (Allegato Tecnico).

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 18/02/2005.; Decreto MEF n. 0128211 dell'08/02/2010; Decreto Ministeriale n. 17114 del 05/03/2007 "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.

		10204	ONERI PER IL PERSONALE IN QUIESCENZA
		10205	ALTRE SPESE PER IL PERSONALE
03	Acquisto beni e servizi	10301	ACQUISTO DI BENI E PRESTAZIONI DI SERVIZI
		10401	UTILIZZO BENI DI TERZI
04	Trasferimenti correnti	10501	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ENTI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE
		10502	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ENTI DI PREVIDENZA
		10503	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ENTI DELLE AMMINISTRAZIONI LOCALI
		10601	TRASFERIMENTI CORRENTI A ISTITUZIONI ESTERE
		10602	TRASFERIMENTI CORRENTI A IMPRESE
		10603	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ALTRI SOGGETTI
05	Trasferimenti in conto capitale	20201	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ENTI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE
		20202	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ENTI DI PREVIDENZA
		20203	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ENTI DELLE AMMINISTRAZIONI LOCALI
		20301	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ISTITUZIONI ESTERE
		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
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.

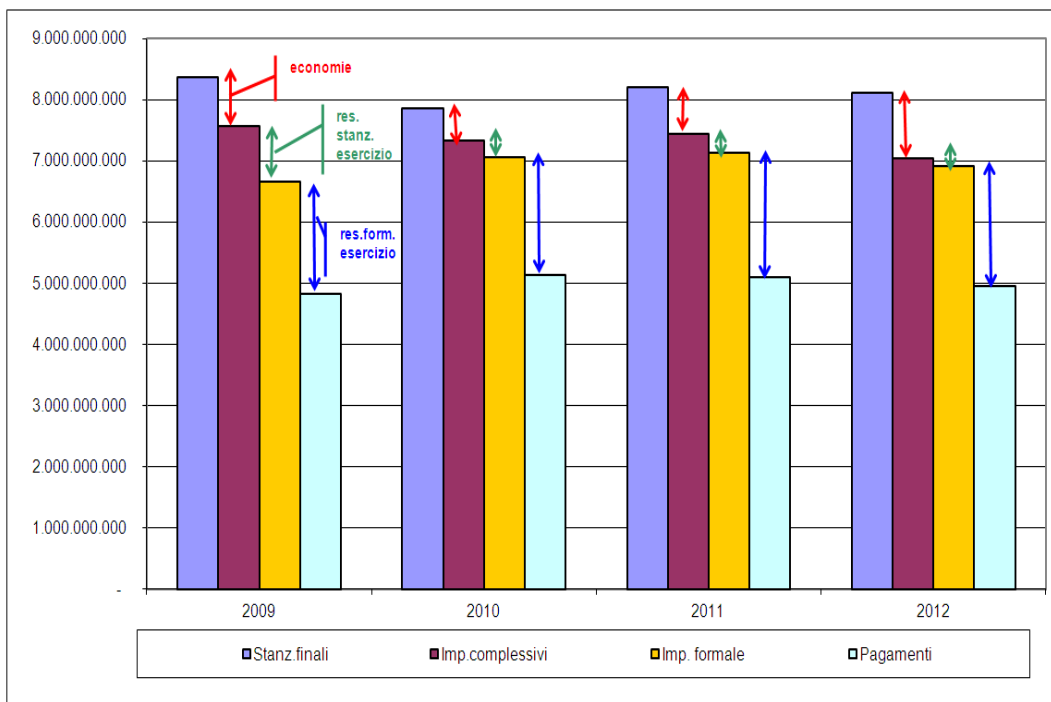
¹³ La voce non è significativa ai fini dell'analisi in quanto le reali spese a cui esse si riferiscono trovano collocazione nei titoli precedenti, pertanto, calcolando anche le partite in questione, si duplicherebbero i relativi importi (esempio: le ritenute fiscali sulle retribuzioni costituiscono un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

¹⁴ La voce è presente nelle spese in fase di previsione, ma non è 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 2009-2012, 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.

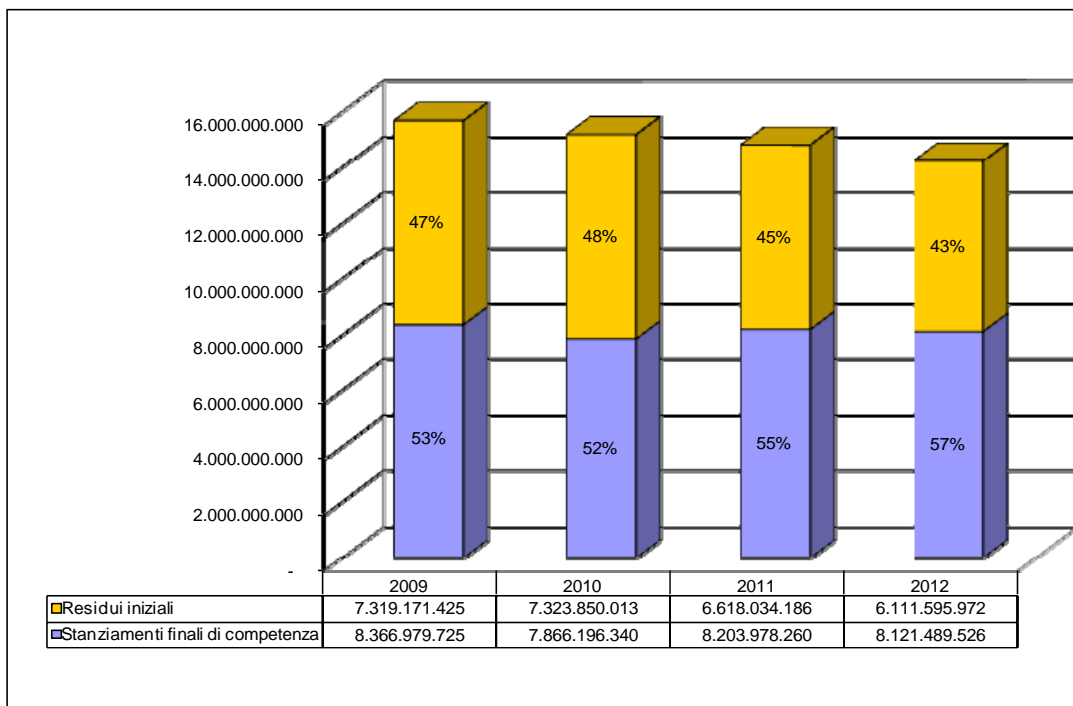
Le risorse finanziarie annualmente gestite dall'Amministrazione regionale sono costituite dalla massa spendibile¹⁵, formata dagli stanziamenti finali di spesa autorizzati nell'esercizio¹⁶ (competenza) e dai residui totali iniziali (formali e di stanziamento) dell'esercizio.

L'andamento dell'ultimo quadriennio, riportato nella tavola seguente, evidenzia l'incidenza delle risorse finanziarie in conto residui rispetto all'intera massa spendibile. L'importo relativo alla massa spendibile del 2012 è il più basso registrato nel quadriennio 2009-2012.

¹⁵ Complessivamente pari a euro 14.233.085.498 nell'esercizio 2012, laddove il corrispondente importo per l'esercizio 2011 è stato quantificato in euro 14.822.012.446.

¹⁶ Il Bilancio di previsione per l'anno 2012, approvato con la Legge Regionale n. 7 del 15 marzo 2012, ha autorizzato uno stanziamento iniziale della spesa pari a euro 7.462.313.000 che, per effetto delle variazioni di bilancio intervenute in corso d'anno, alla fine dell'esercizio è risultato pari a euro 8.121.489.526.

Tavola 52 – Massa spendibile 2009 – 2012



Nella tavola seguente si riporta l'ammontare delle risorse finanziarie impiegate dall'Amministrazione regionale nella gestione dell'esercizio 2012, sia per quanto concerne la competenza sia per quanto riguarda i residui. Tali risorse, inoltre, sono classificate per strategie¹⁷ di bilancio.

Tavola 53 – Spesa 2012 per strategia

Strat.	Strategia	Impegni Complessivi Competenza	Impegni Complessivi Residui	% Impegni Complessivi Totali	Pagamenti totali	% Pag. Totali	Residui Totali	% Res. Totali
01	01 Istituzioni	1.157.951.372	815.039.029	16%	1.062.289.211	16%	910.701.191	15%
02	02 Educazione	413.723.379	737.035.308	9%	369.244.996	6%	781.513.691	13%
03	03 Patrimonio culturale	43.757.202	112.856.364	1%	41.264.662	1%	115.348.904	2%
04	04 Ambiente e territorio	551.925.381	1.186.088.565	14%	499.932.722	7%	1.238.081.225	21%
05	05 Servizi alla persona	3.833.708.347	824.116.484	37%	3.741.352.559	56%	916.472.271	15%
06	06 Economia	398.525.167	740.173.135	9%	339.558.585	5%	799.139.717	13%
07	07 Crescita delle reti infrastrutturali	379.455.602	1.150.497.948	12%	381.692.629	6%	1.148.260.921	19%
08	08 Somme non attribuibili	270.168.525	25.027.806	2%	263.449.968	4%	31.746.363	1%
TOTALE		7.049.214.976	5.590.834.639	100%	6.698.785.332	100%	5.941.264.283	100%

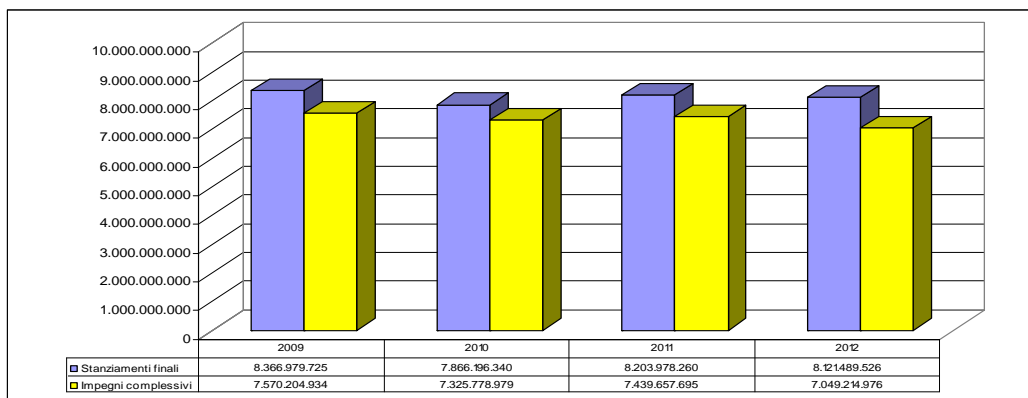
I risultati finanziari sono, nel seguito dell'analisi, trattati separatamente in ordine alla gestione della spesa in conto competenza ed in conto residui.

¹⁷ Contenute nel Programma Regionale di Sviluppo (PRS) e nel Documento Annuale di Programmazione Economica e Finanziaria (DAPEF), entrambi approvati dal Consiglio regionale.

Gli impegni di spesa in conto competenza

Gli impegni complessivi¹⁸ dell'anno 2012 ammontano a € 7.049.214.976 (con una riduzione, rispetto all'esercizio precedente, pari al 5,25%) e gli impegni formali risultano pari a € 6.919.480.312 (con una riduzione, rispetto all'esercizio precedente, pari al 3,05%).

Tavola 54 - Stanziamenti finali e impegni complessivi di competenza



La tavola successiva pone a raffronto gli impegni complessivi relativi agli esercizi 2011 e 2012. Inoltre, la tavola evidenzia le variazioni assolute degli impegni complessivi associate ad ogni strategia.

Tavola 55 – Variazioni 2011/2012 per strategie - Impegni complessivi c/competenza

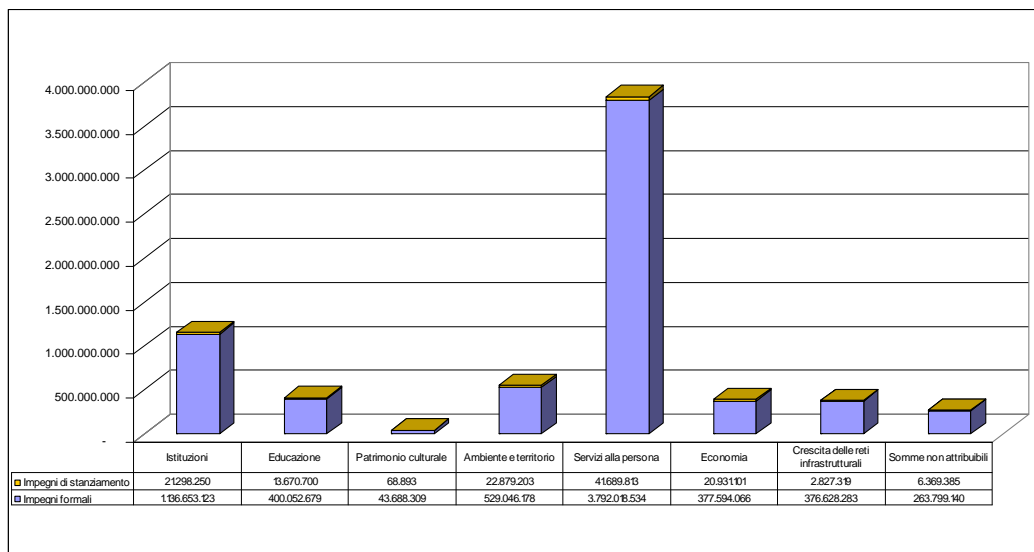
Descrizione Strategia 2012	2011	2012	Diff
01 Istituzioni	1.177.698.202	1.157.951.372	- 19.746.830
02 Educazione	472.134.307	413.723.379	- 58.410.928
03 Patrimonio culturale	55.349.816	43.757.202	- 11.592.614
04 Ambiente e governo del territorio	606.905.669	551.925.381	- 54.980.287
05 Servizi alla persona	3.667.709.959	3.833.708.347	165.998.388
06 Economia	540.547.258	398.525.167	- 142.022.091
07 Crescita delle reti infrastrutturali	570.835.711	379.455.602	- 191.380.109
08 Somme non attribuibili	348.476.773	270.168.525	- 78.308.248
Totale	7.439.657.695	7.049.214.976	- 390.442.719

Come si può constatare dalla tavola sopra riportata, il maggior decremento registrato nel 2012, rispetto all'esercizio precedente, è riferito principalmente alla strategia 07 – Crescita delle reti infrastrutturali. Di converso, il maggior incremento rilevabile nella tavola 55 è ascrivibile alla strategia 05 – Servizi alla persona.

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, il rapporto tra gli impegni formali, pari a € 6.919.480.312, e gli impegni complessivi, pari a € 7.049.214.976, è calcolato nella misura del 98,16%). Gli impegni di stanziamento ammontano a complessivi € 129.734.664.

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

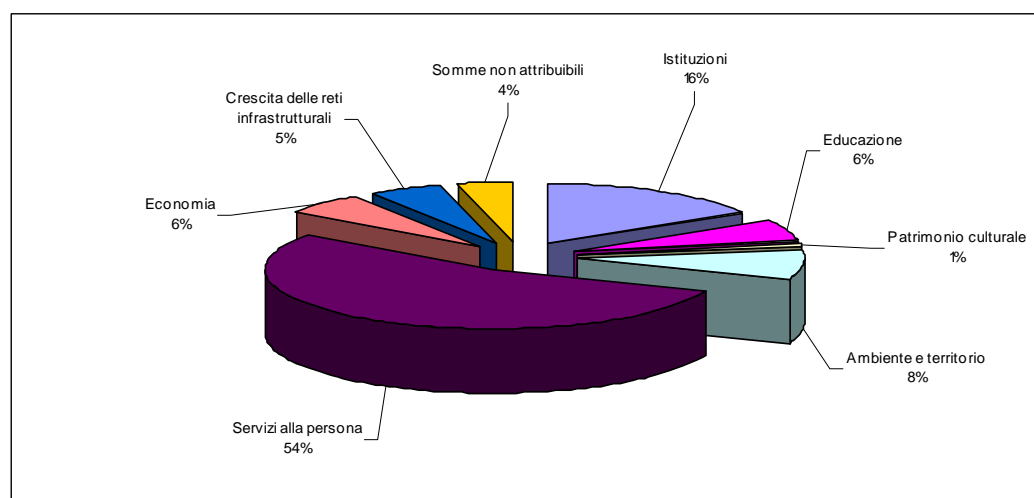
Tavola 56 – Impegni formali e di stanziamento suddivisi per strategie



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” (54%), nell’ambito della quale sono incluse 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” (16%) nell’ambito della quale sono comprese 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 2012 per ciascuna strategia di bilancio.

Tavola 57 – Impegni complessivi di competenza per Strategia 2012



¹⁹ La somma degli “impegni formali” e degli “impegni di stanziamento” (risorse finanziarie che, sebbene non impegnate formalmente, sono conservate in conto residui - residui di stanziamento), è pari all’impegno complessivo, ovvero agli stanziamenti finali al netto delle economie.

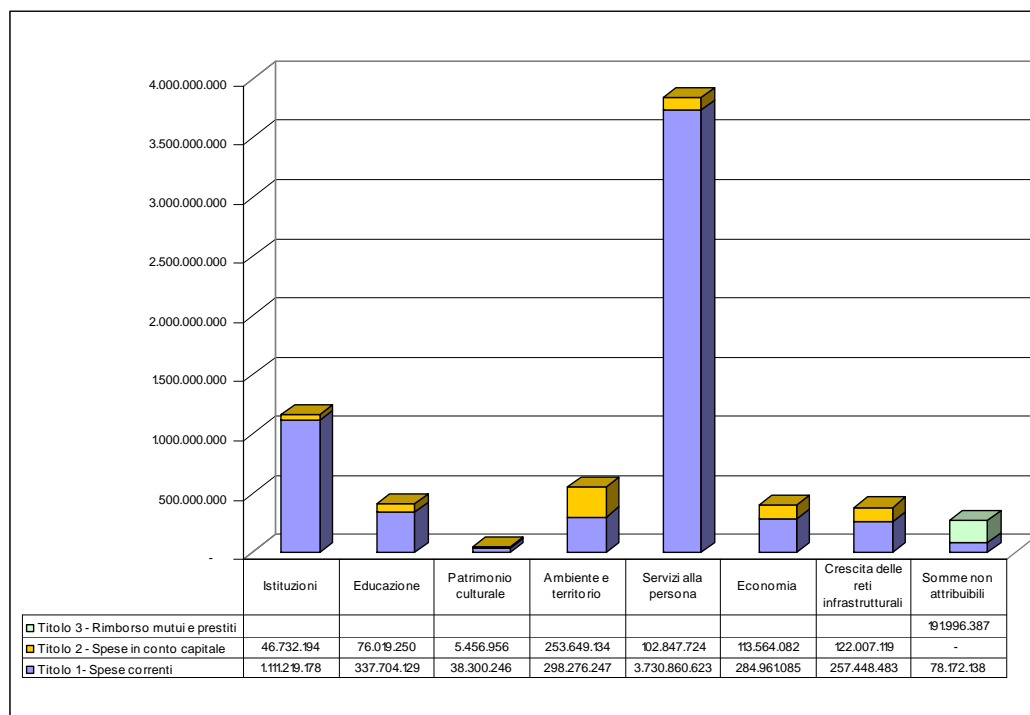
Così come risulta dalla tavola seguente, ciascuna strategia di bilancio è sotto articolata in diverse funzioni obiettivo. Per ciascuna di esse si evidenzia l'impegno complessivo e l'incidenza percentuale, sia rispetto alla strategia di appartenenza, sia rispetto al totale delle strategie.

Tavola 58 – Strategie e funzioni obiettivo – Impegni complessivi 2012

Strat.	Descrizione strategia	Funz.Ob.	Descrizione funzione obiettivo	Impegni complessivi	Percentuale su strategia	Percentuale sul totale
01	Istituzioni	01	Organizzazione Istituzionale	87.563.737	8%	1%
		02	Personale e funzionamento amministraz.	296.684.970	26%	4%
		03	Attività istituzionali	70.830.628	6%	1%
		04	Attività di supporto	18.898.188	2%	0%
		05	Demanio e patrimonio	14.815.173	1%	0%
		06	Sistema delle autonomie locali	669.158.676	58%	9%
Totale strategia 01				1.157.951.372	100%	16%
02	Educazione	01	Politiche a favore dell'istruzione	120.102.538	29%	2%
		02	Politiche della formazione	49.976.244	12%	1%
		03	Politiche attive del lavoro	128.444.276	31%	2%
		04	Ricerca scientifica e innovazione tecnol.	115.200.322	28%	2%
Totale strategia 02				413.723.379	100%	6%
03	Patrimonio culturale	01	Patrimonio culturale	37.511.881	86%	1%
		02	Interventi a favore della cultura	6.245.320	14%	0%
Totale strategia 03				43.757.202	100%	1%
04	Ambiente e territorio	01	Energie rinnovabili e risparmio energet.	3.850.288	1%	0%
		02	Risorse idriche	98.972.265	18%	1%
		03	Difesa del suolo e prevenzione di rischi	48.175.442	9%	1%
		04	Difesa delle coste	7.938.000	1%	0%
		05	Rifiuti	24.110.021	4%	0%
		06	Tutela e risanamento ambientale	76.358.267	14%	1%
		07	Strumenti di governo per sviluppo sost.	33.542.232	6%	0%
		08	Patrimonio ambientale e forestale	202.289.531	37%	3%
		09	Paesaggio e politiche di assetto territ.	2.503.793	0%	0%
		10	Città e sistemi urbani	54.185.543	10%	1%
		11	Aree e sistemi rurali	-	0%	0%
Totale strategia 04				551.925.381	100%	8%
05	Servizi alla persona	01	Tutela e difesa della salute umana	3.472.954.691	91%	49%
		02	Prevenzione della salute veterinaria	26.125.848	1%	0%
		03	Attività per l'inclusione sociale	284.717.918	7%	4%
		04	Interventi per lo sport e tempo libero	33.662.400	1%	0%
		05	Politiche per gli emigrati e immigrati	10.336.071	0%	0%
		06	Sicurezza e legalità	5.911.420	0%	0%
Totale strategia 05				3.833.708.347	100%	54%
06	Economia	01	Attrazione di investimenti	30.754.423	8%	0%
		02	Turismo sostenibile	39.511.012	10%	1%
		03	Industria, artigianato, commercio, servizi	99.176.787	25%	1%
		04	Filiere agro-alimentari	125.595.824	32%	2%
		05	Pesca e acquacoltura	5.271.336	1%	0%
		06	Politiche per l'occupazione per imprese	98.215.786	25%	1%
Totale strategia 06				398.525.167	100%	6%
07	Crescita delle reti infrastrutturali	01	Rete stradale	29.544.739	8%	0%
		02	Rete ferroviaria e sistemi intermodali	10.634.222	3%	0%
		03	Sistema aeroportuale	-	0%	0%
		04	Sistema portuale	364.208	0%	0%
		05	Mobilità nelle aree urbane	100.000	0%	0%
		06	Trasporto pubblico	269.408.984	71%	4%
		07	Reti idriche	29.197.776	8%	0%
		09	Reti ICT	4.704.446	1%	0%
		10	Opere diverse	35.501.228	9%	1%
		Totale strategia 07				379.455.602
08	Somme non attribuibili	01	Attività generali e di gestione finanz.	265.319.301	98%	4%
		02	Altre	4.849.224	2%	0%
Totale strategia 08				270.168.525	100%	4%
TOTALE				7.049.214.976	100%	100%

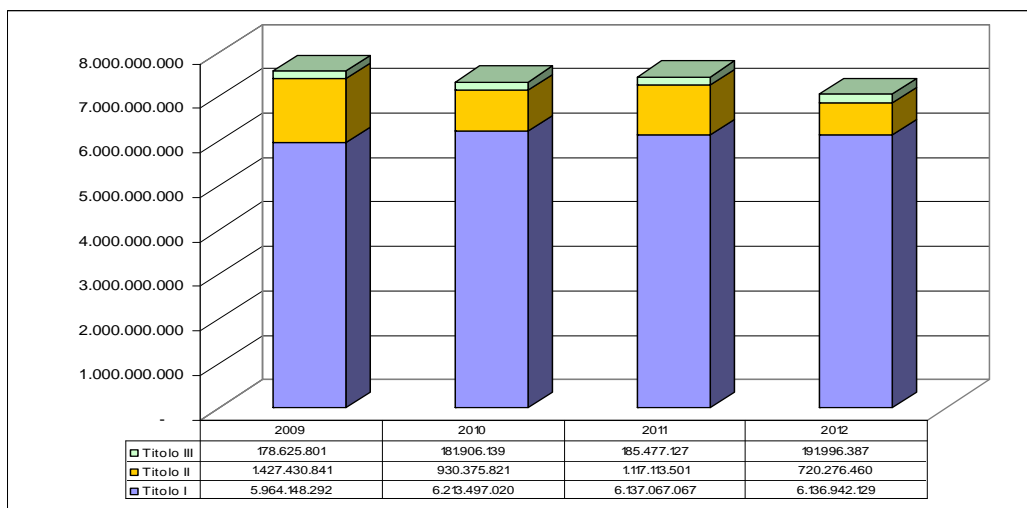
Le strategie di bilancio sono state esaminate anche con riferimento alla classificazione degli impegni complessivi per Titoli (Spese correnti, Spese per investimenti e Rimborso per mutui e prestiti), così come evidenziato nella tavola seguente.

Tavola 59 – Suddivisione dei Titoli in strategie – Impegni complessivi 2012



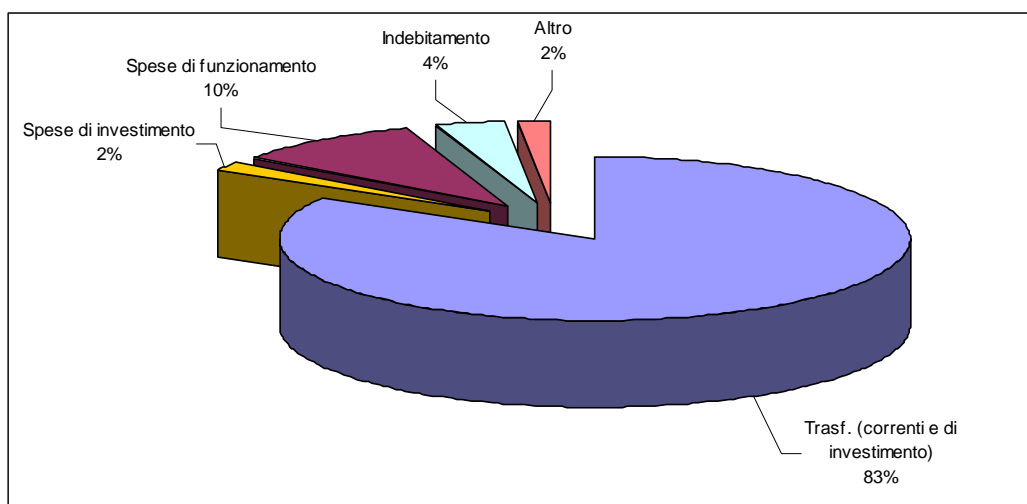
Le spese correnti (Titolo I), pari a € 6.136.942.129, hanno inciso sull'ammontare degli impegni complessivi in conto competenza per l'87%; le spese in conto capitale (Titolo II), pari a € 720.276.460, hanno inciso per il 10%, laddove le spese per il rimborso di mutui e prestiti (Titolo III), pari a € 191.996.387, costituiscono il 3% degli impegni complessivi.

Con riferimento alla classificazione per Titoli, la tavola seguente consente il raffronto dell'esercizio 2012 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 2012 registrano, rispetto all'anno precedente, un impercettibile decremento delle spese correnti - Titolo I (inferiore all'1%), un decremento delle spese in conto capitale – Titolo II (35% circa) e un aumento delle spese per rimborso di mutui e prestiti - Titolo III (3% circa).

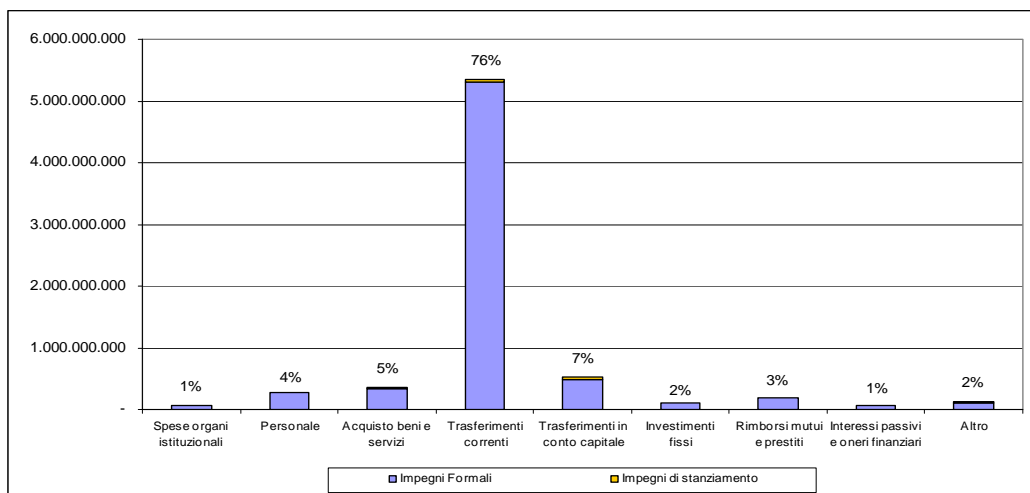
Nella tavola seguente, gli impegni complessivi di spesa sono scomposti in macro aggregati che, per natura e descrizione, consentono di ottenere informazioni in termini di incidenza relativa.

Tavola 61 - Impegni complessivi per macro aggregati di spesa 2012

Ulteriori dettagli relativi agli impegni complessivi di spesa²⁰ vengono riportati 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 – 2012

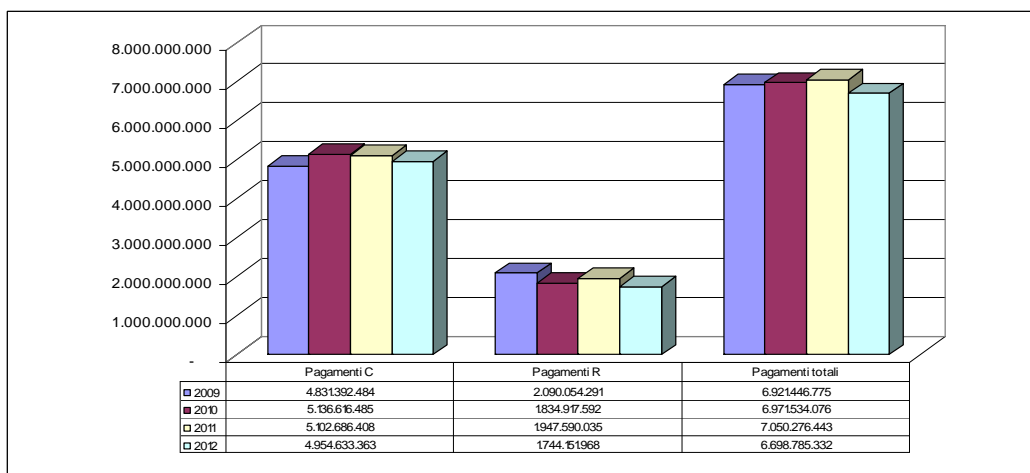


I pagamenti

Il volume totale dei pagamenti effettuati nel 2012 è di € 6.698.785.332, pari al 57,3% degli impegni formali totali²¹ (impegni formali di competenza, pari ad € 6.919.480.312, e impegni formali sui residui, pari a € 4.777.125.447, per complessivi € 11.696.605.759). Rispetto all'esercizio precedente il volume dei pagamenti totali risulta diminuito del 5,0%.

La tavola seguente mostra l'andamento dei pagamenti nel periodo 2009 – 2012, sia con riferimento alla gestione in conto competenza, sia con riferimento alla gestione in conto residui.

Tavola 63 – Pagamenti totali



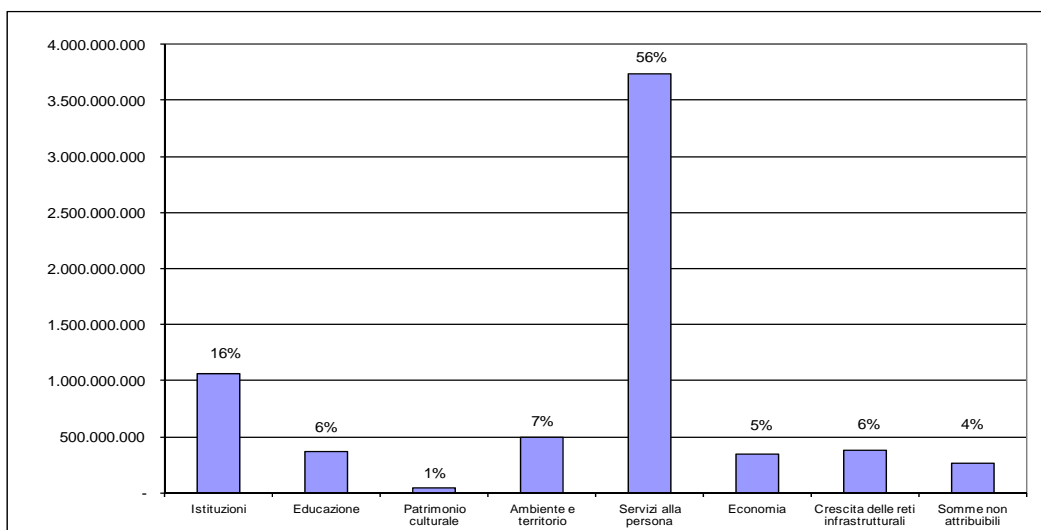
I risultati della gestione in esame risentono di fattori riconducibili, in parte, alla natura della spesa (corrente o di investimento) e, in parte, a vincoli normativi quali, per esempio, la natura di spesa obbligatoria e il Patto di stabilità interno²².

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

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.

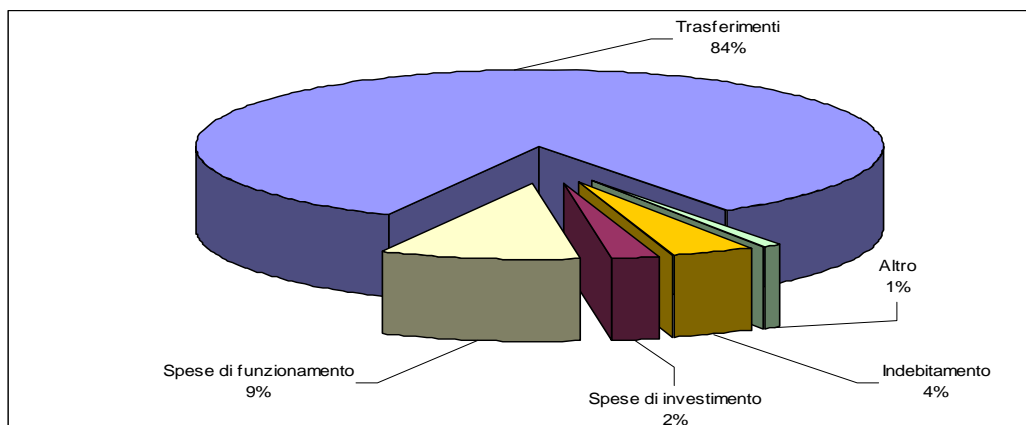
Con riferimento alle strategie di spesa, l'ammontare dei pagamenti totali 2012 (competenza e residui) risulta rappresentato nella tavola seguente.

Tavola 64 – Pagamenti totali 2012 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. Gli aggregati individuati risultano particolarmente espressivi, sia con riferimento alla tipologia che al peso.

Tavola 65 – Composizione dei pagamenti totali 2012 per macro aggregati di spesa

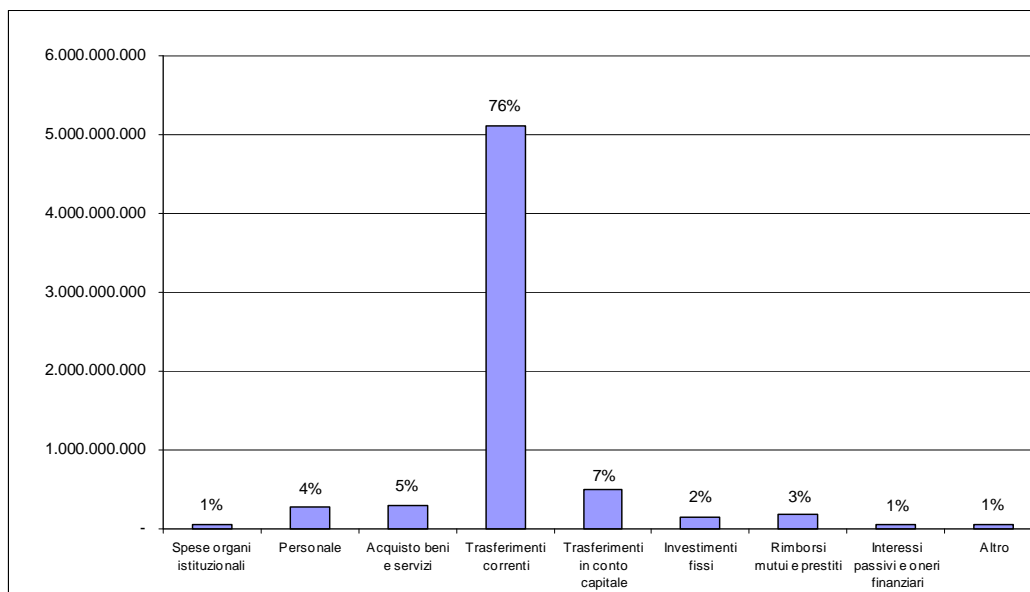


L'incidenza percentuale dei pagamenti riferiti ai singoli macro aggregati risulta analoga a quella dell'anno precedente.

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; Decreto MEF n. 0128211 del 08/02/2010 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.

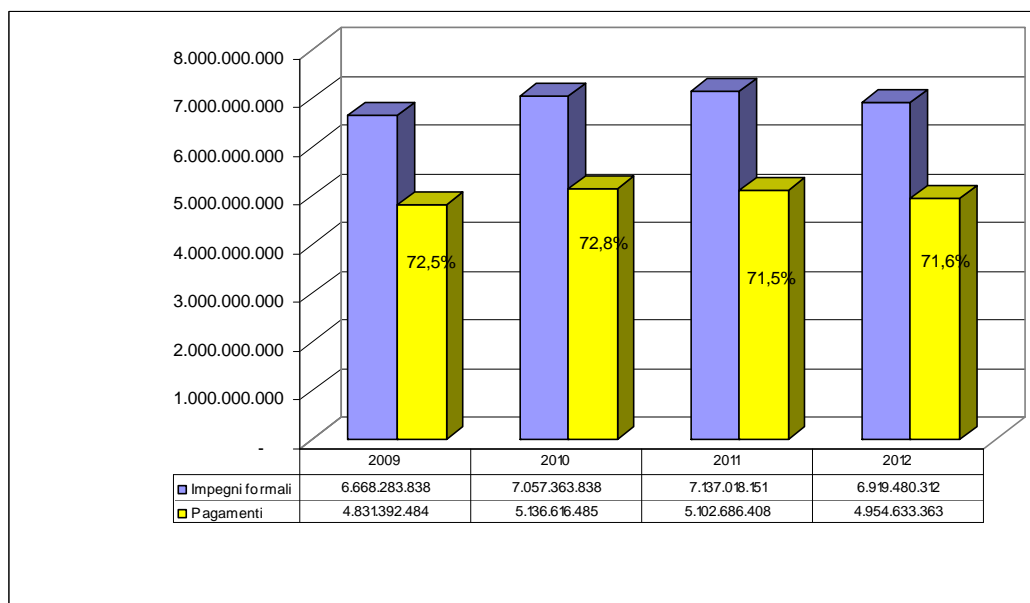
Tavola 66 – Pagamenti totali per aggregati di spesa – Esercizio 2012



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.

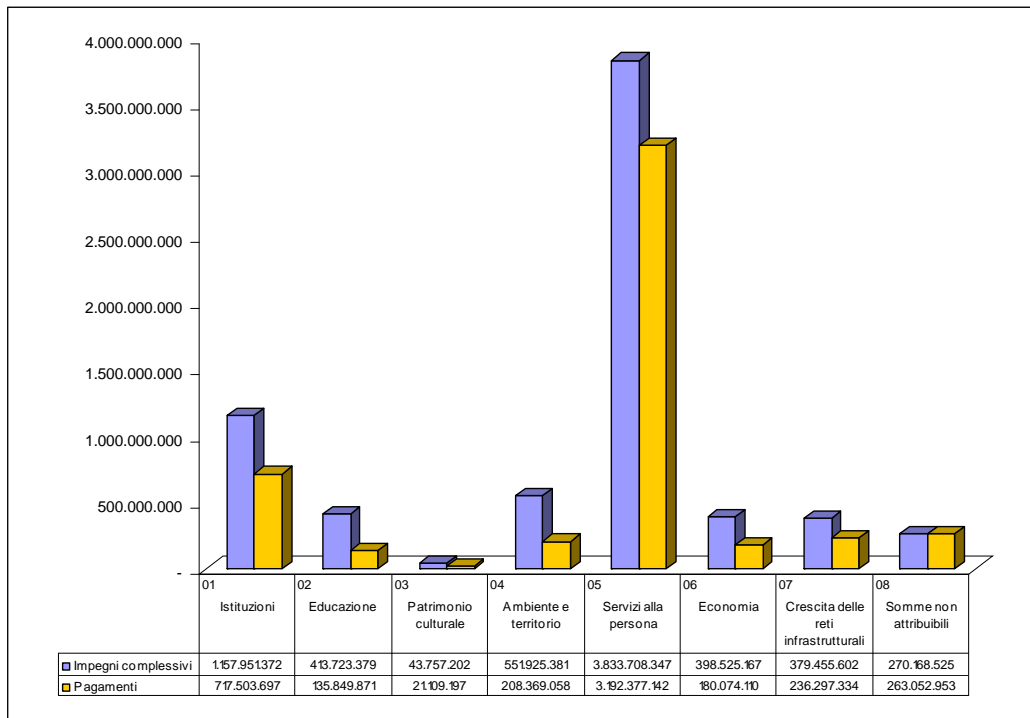
Tavola 67 – Impegni formali e pagamenti di competenza



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 2012, consente di accertare quali politiche di intervento hanno maggiormente assorbito le risorse finanziarie impiegate e in che misura ciascuna strategia ha concorso alla formazione dei residui dell'esercizio (di cui si tratterà nella successiva parte specificamente dedicata).

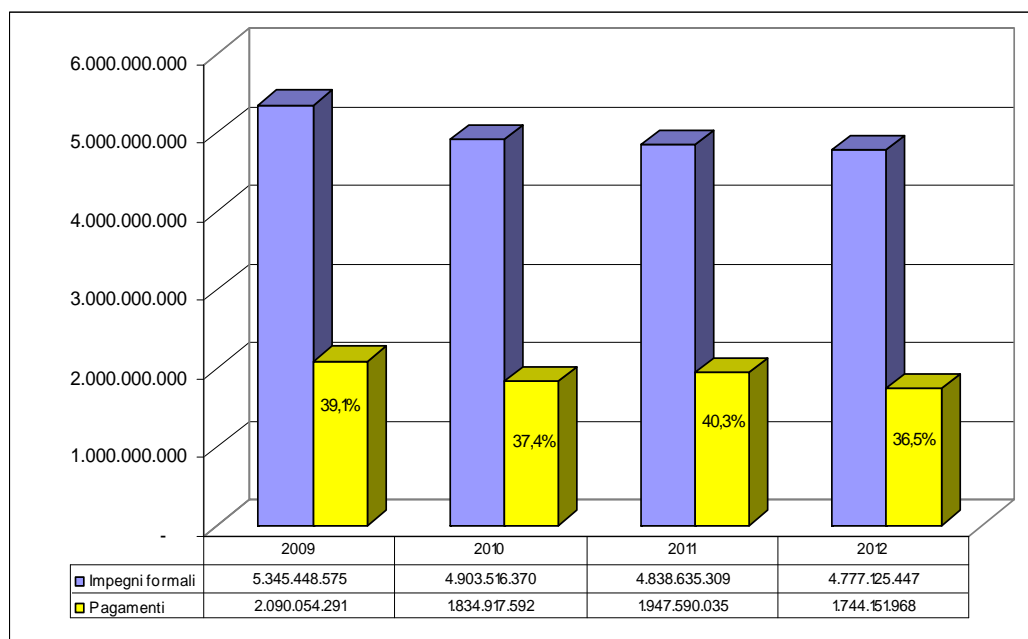
Tavola 68 – Impegni complessivi e pagamenti in c/competenza



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.

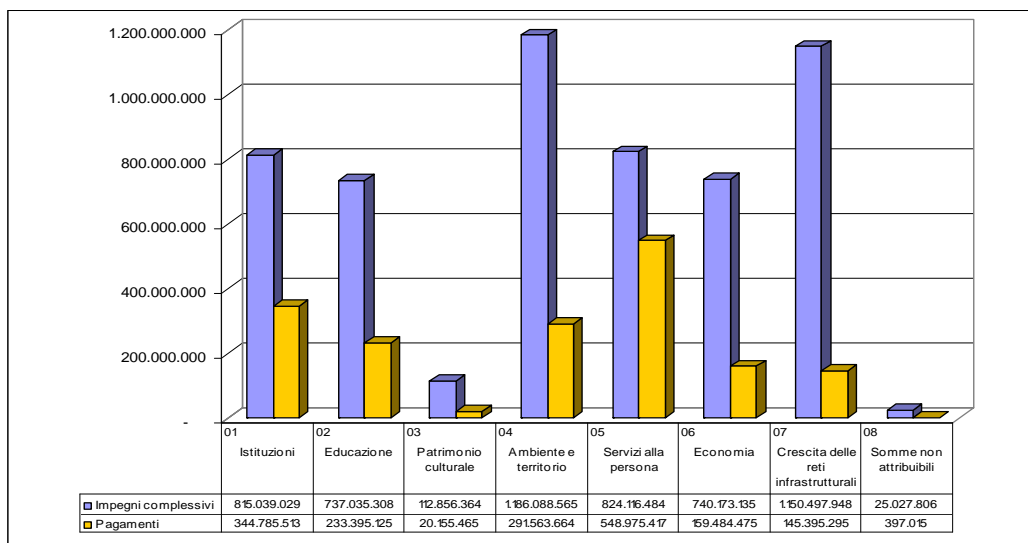
Tavola 69 – Impegni formali in c/residui e pagamenti



La rappresentazione grafica mostra l'andamento degli impegni formali e dei pagamenti ed evidenzia un decremento, rispetto all'esercizio precedente, dei pagamenti effettuati nel corso 2012. Tale differenziale è calcolato nella misura di € 203.438.066, corrispondente ad una contrazione del 10,4%. L'importo dei pagamenti effettuati nel 2012 in conto residui, pari ad € 1.744.151.968, risulta essere il più basso registrato nell'ultimo quadriennio. In particolare, i pagamenti in conto residui 2012 sono inferiori del 16,5% rispetto a quelli registrati nel 2009. Il 2012 evidenzia l'incidenza percentuale più bassa dei pagamenti in conto residui rispetto agli impegni formali assunti durante l'ultimo quadriennio.

La scomposizione in strategie degli impegni e dei pagamenti, in conto residui, evidenzia 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

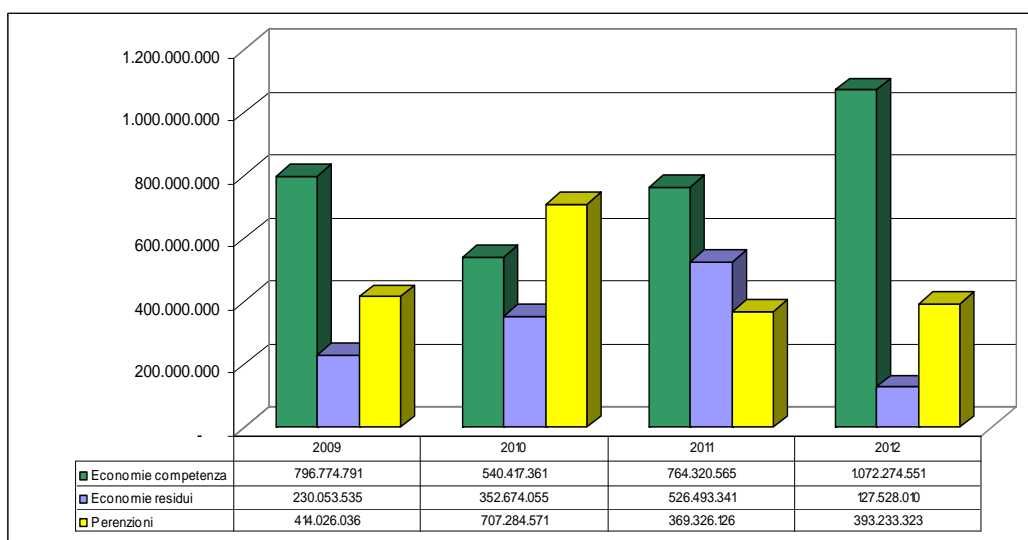


Le economie e le perenzioni

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 2009-2012, 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 (+40,3%). Le economie registrate in conto residui evidenziano una rilevante contrazione (-75,8%), laddove le perenzioni aumentano in misura marginale (+6,5%).

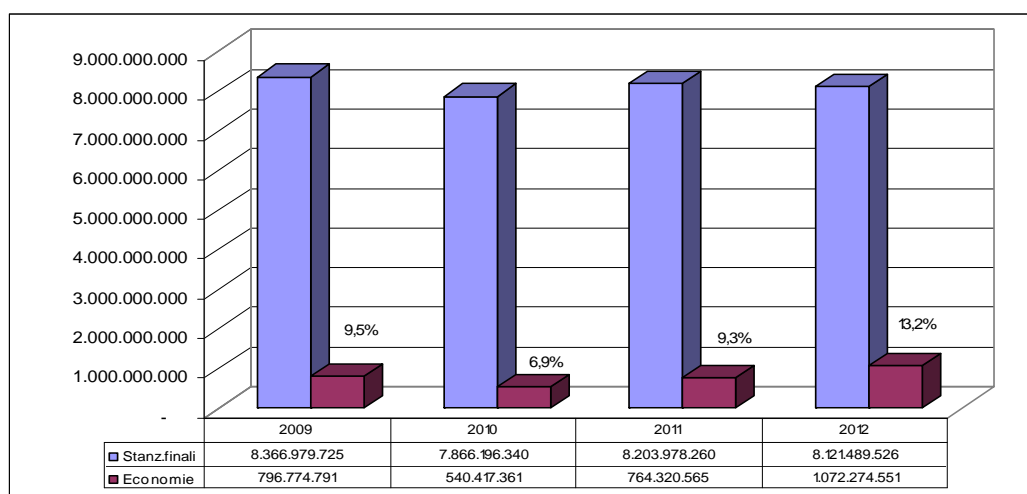
Nelle pagine seguenti, le economie e le perenzioni vengono distintamente trattate al fine di fornire un quadro informativo più completo.

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 2009-2012, il cui raffronto con i valori degli stanziamenti finali consente di avere un termine di paragone con grandezze maggiormente interpretabili.

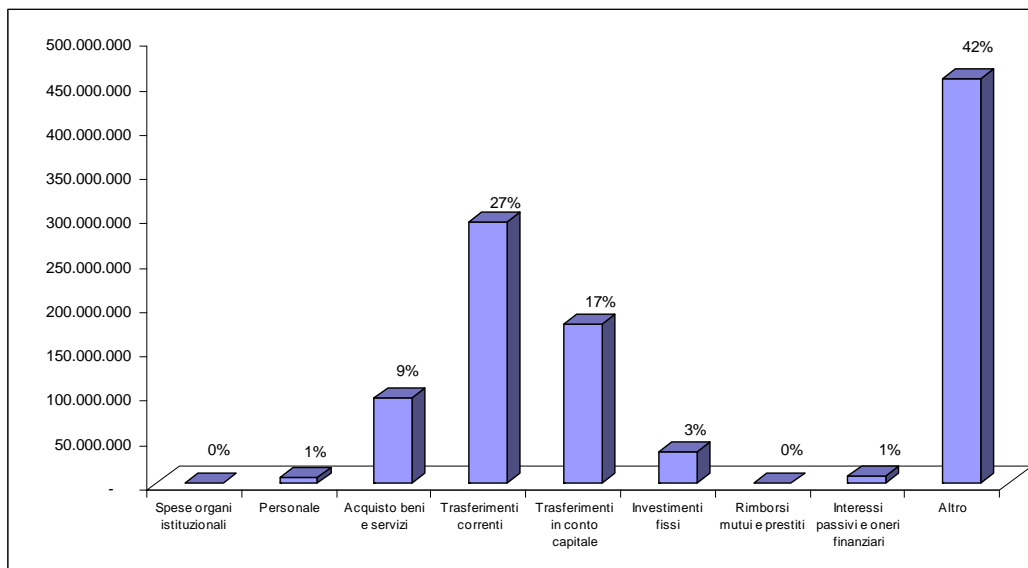
Tavola 72 – Stanziamenti finali e economie di spesa in c/competenza



Le economie di spesa generate dalla gestione di competenza (in valore assoluto pari a € 1.072.274.551) rappresentano il 13,2% degli stanziamenti finali dell'anno. Tali economie rappresentano il valore assoluto più elevato registrato nell'ultimo lustro a cui corrisponde, inoltre, il valore percentuale massimo osservato nel medesimo periodo.

La tavola successiva consente di accertare il grado di incidenza percentuale di tali economie relativamente ai singoli aggregati di spesa. Le economie sono ascrivibili, per il 44%, alla combinazione delle seguenti componenti: "Trasferimenti correnti" e "Trasferimenti in conto capitale". Il 9% delle economie è riconducibile alla componente "Acquisto beni e servizi", laddove le economie generate dagli "Investimenti fissi" trovano sintesi numerica nel 3%. La componente "Altro" incide nella misura del 42%.

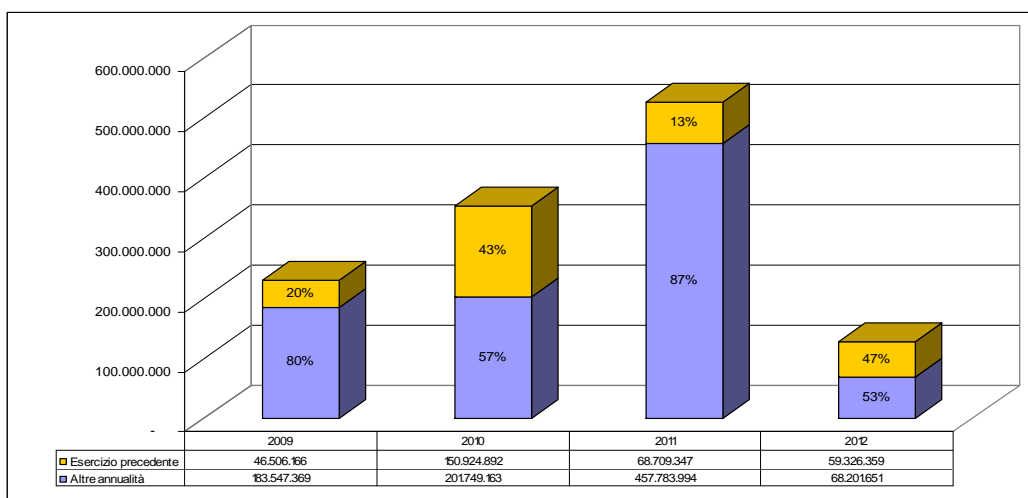
Tavola 73 – Economie per aggregati di spesa 2012



Le economie di spesa, generate nel 2012 dalla gestione in conto residui, ammontano a complessivi € 127.528.010²⁵.

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 2009-2012.

Tavola 74 – Incidenza economie – Esercizi 2009/2012

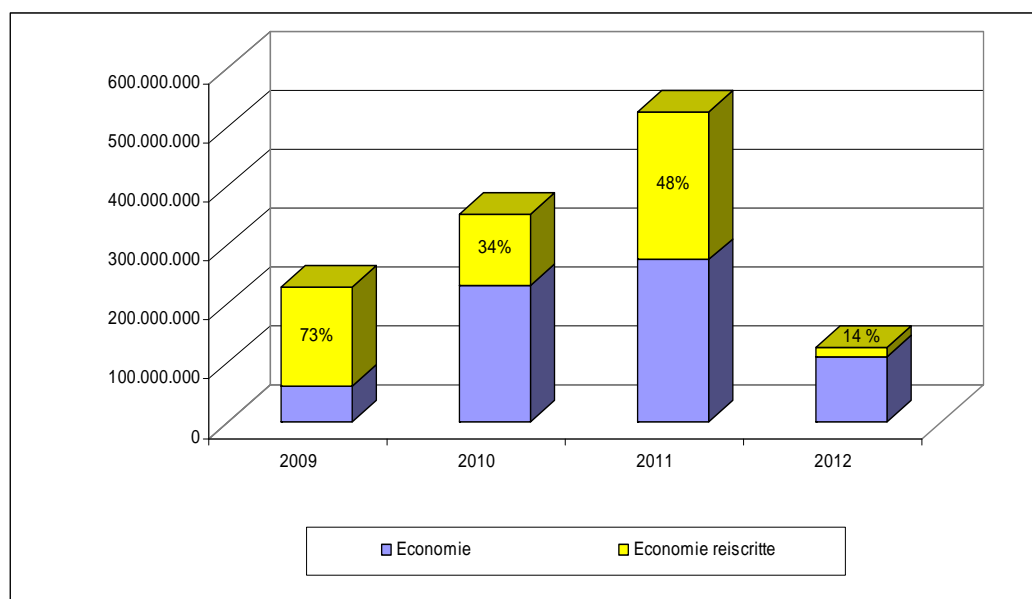


²⁵ L'andamento delle economie e delle perenzioni è riportato nella tavola 71.

Dalla tavola sopra riportata è, inoltre, possibile constatare che l'ammontare più consistente delle economie registrate nell'esercizio 2012 è fisiologicamente attribuibile alla componente "Altre annualità" (53%), vale a dire ad economie su residui formatisi negli esercizi 2010 e precedenti. Nell'anno 2012 le economie dell'"Esercizio precedente" costituiscono il 47% delle economie complessivamente registrate nell'esercizio.

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

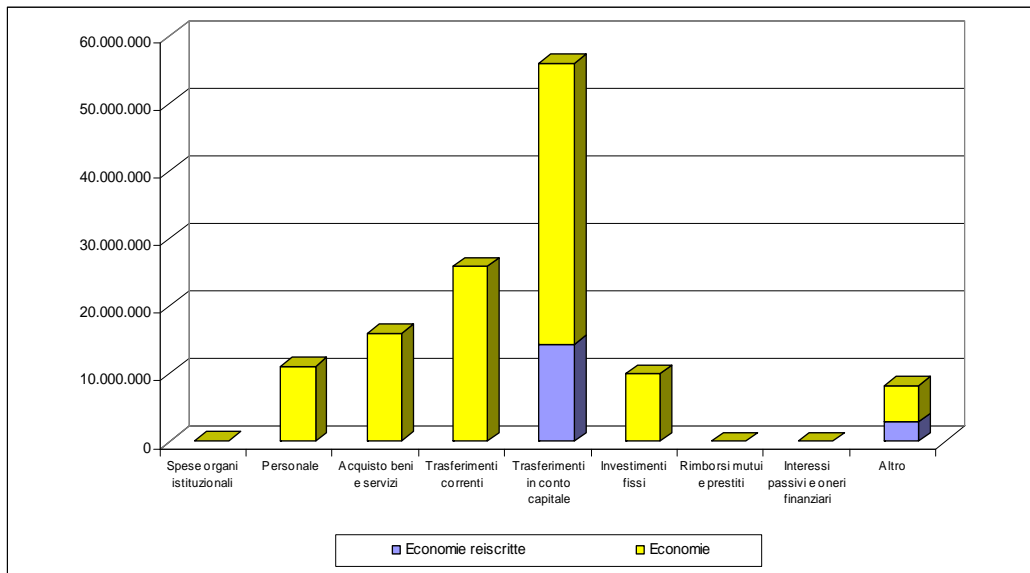


Come si può notare nella tavola precedente, l'andamento delle economie reiscritte nel periodo considerato risulta altalenante. Con specifico riferimento all'esercizio 2012, l'incidenza delle economie reiscritte risulta particolarmente ridotta (14%).

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 2012 in aggregati di spesa.

Tavola 76 – Economie dei residui per aggregati di spesa 2012



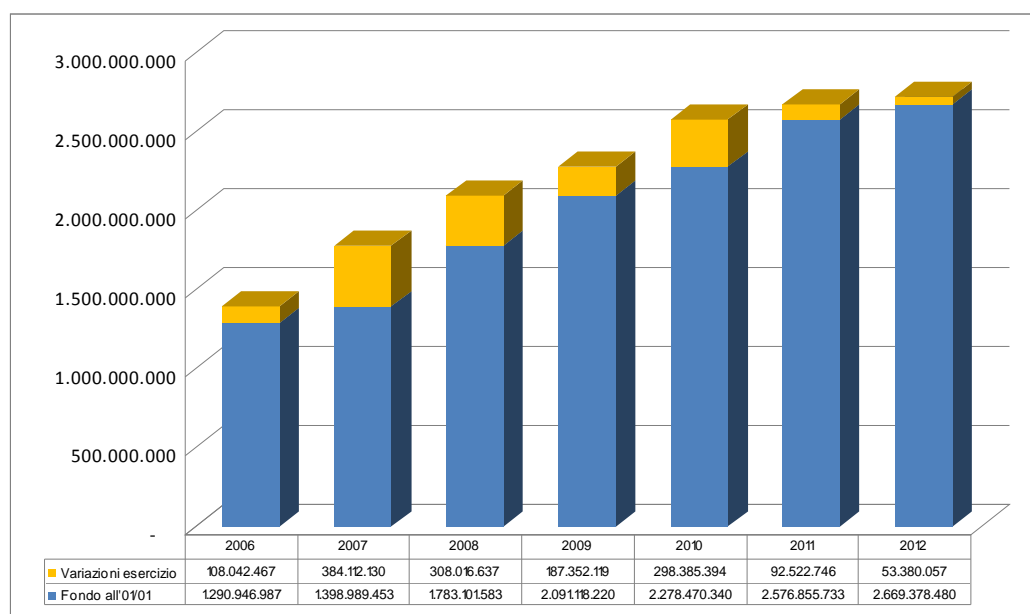
La tavola 76 permette di constatare in che misura ciascuna tipologia di spesa ha concorso alla formazione del volume complessivo delle economie, nonché, per ciascun aggregato, l'incidenza delle economie riscritte.

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 il progressivo incremento del Fondo Perenzioni nel periodo 2006-2012. La tavola evidenzia, altresì, la quota generata nell'esercizio (variazione esercizio) quale saldo tra le diminuzioni (totale riassegnazioni dell'esercizio, prescrizioni presunte e cancellazioni) e gli aumenti (perenzioni dell'esercizio) che concorrono annualmente alla determinazione della consistenza finale del Fondo. Il Fondo Perenzioni al 31/12/2012 è pari ad € 2.722.758.537.

Tavola 77 - Fondo Perenzioni

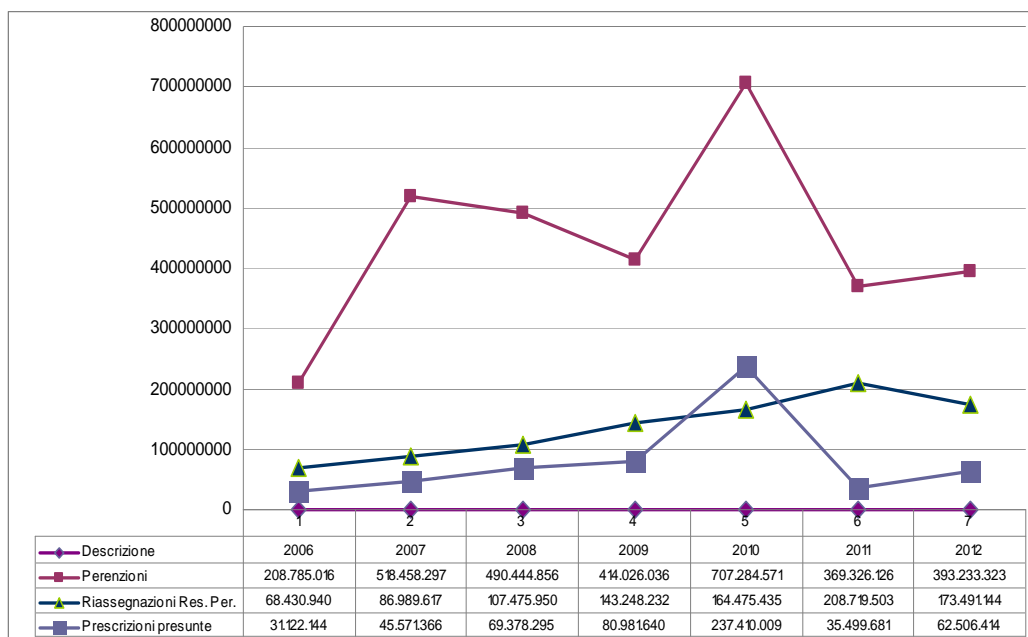


Nella tavola seguente si rappresenta l'andamento delle diverse componenti strettamente connesse alla gestione del Fondo perenzioni nel periodo 2006/2012: riassegnazioni dei residui perenti, perenzioni e prescrizioni presunte. Per consentire una più agevole lettura del grafico, si è omessa la rappresentazione dei dati relativi alle cancellazioni²⁷ dei residui perenti in considerazione dell'irrilevante ammontare, sia rispetto alle variazioni

²⁷ Per quanto concerne il 2012, le cancellazioni trovano sintesi algebrica in € 103.855.708. Nel 2011 le cancellazioni assommano a € 32.584.196; nel 2010 sono pari ad € 7.013.733; nel 2009 sono pari ad € 2.444.045; nel 2008 risultano pari a € 5.573.974; nel 2007 sono pari ad € 1.785.184; nel 2006 sono pari ad € 1.189.464 e, infine, nel 2005 sono pari ad € 4.737.912.

nette che annualmente concorrono a movimentare la consistenza totale del fondo perenzioni, sia rispetto all'ammontare totale del fondo stesso.

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, a partire dal 2006, un progressivo incremento fino all'esercizio 2011. Invero, il 2012 mostra, rispetto all'esercizio precedente, un decremento delle riassegnazioni dei residui perenti pari al 16,88%.

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, corrispondenti 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. Il mancato rispetto dei citati parametri comporta 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 2012 è regolato dalla Legge n. 183 del 12/11/2011 (Legge di stabilità 2012); dalla Legge n. 220 del 13/12/2010; 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 2012 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)

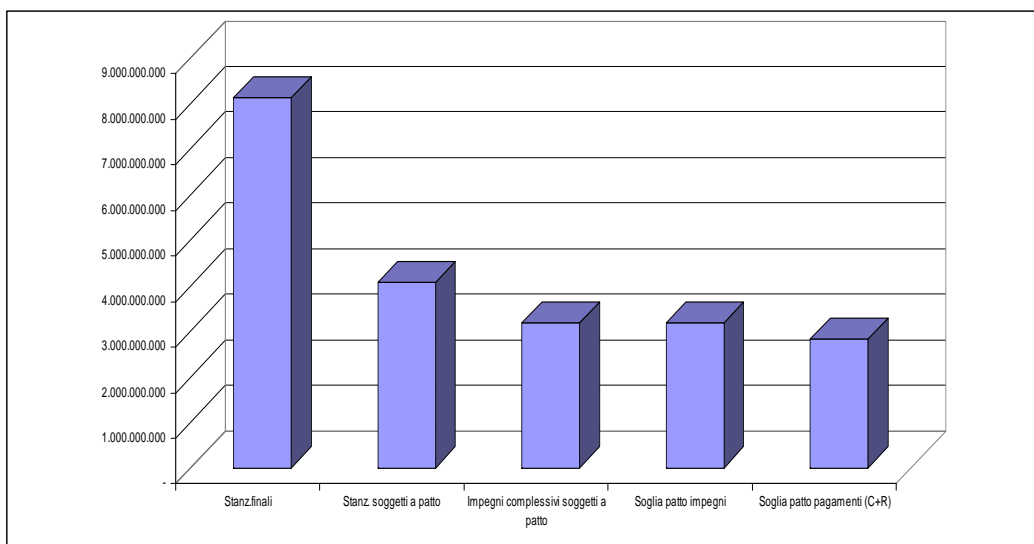
³⁰ Indebitamento netto della Pubblica Amministrazione/P.I.L. inferiore al 3% e rapporto Debito pubblico delle Amministrazioni Pubbliche/P.I.L. convergente verso il 60%.

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 2012 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 2012 (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 50% degli stanziamenti finali della spesa 2012 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".

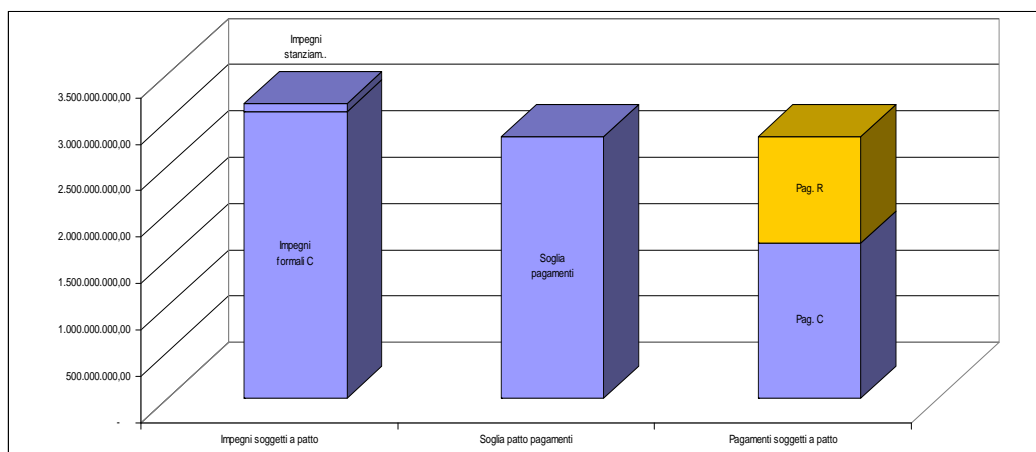
Dal confronto tra le componenti "Impegni complessivi soggetti a patto" e "Soglia patto impegni", presenti nella tavola sopra riportata, è, inoltre, possibile constatare il pieno rispetto del limite massimo imposto dalle regole per l'anno 2012.

L'ultima componente esposta nella tavola riguarda il limite imposto ai pagamenti totali (Soglia patto pagamenti Competenza + Residui) per l'anno 2012 sulle spese soggette alle regole del Patto di stabilità. Come si può notare, essa si pone ad un livello inferiore (circa l'11% in meno) rispetto al limite massimo consentito per quanto riguarda gli

impegni complessivi (soglia patto impegni). Ciò comporta inevitabili effetti sulla formazione dei residui passivi.

L'ulteriore approfondimento dell'analisi sulla gestione della spesa 2012, 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 alla 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

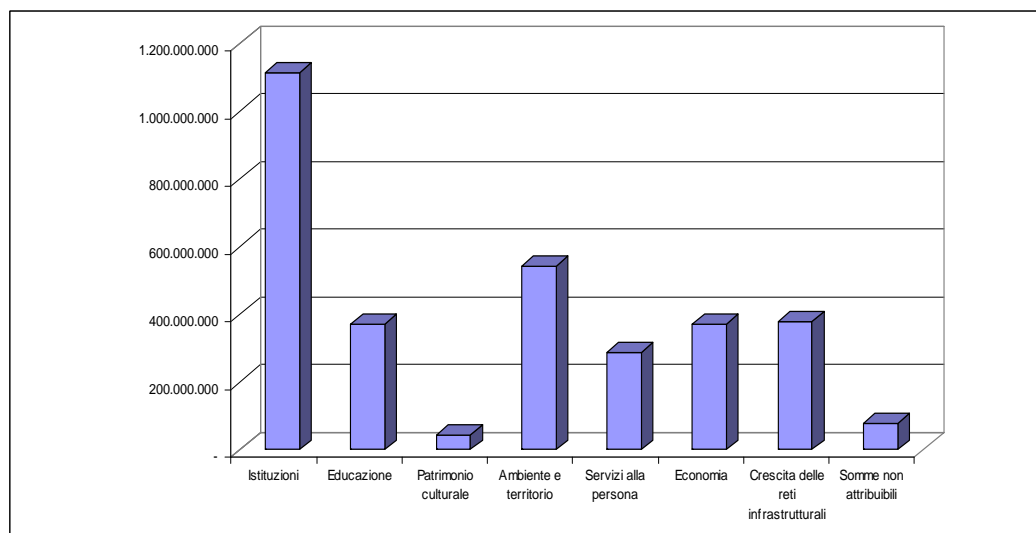
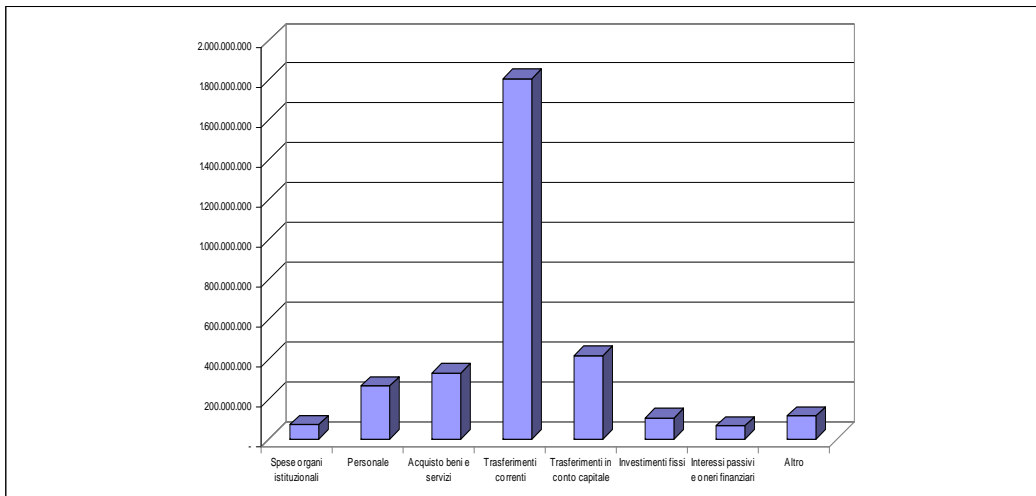
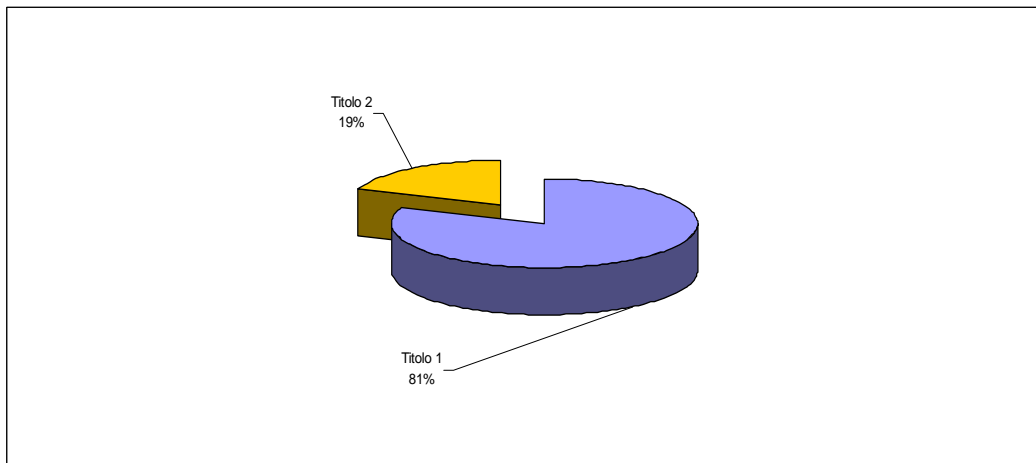


Tavola 82 - Spesa soggetta a patto di stabilità ripartita per aggregati di spesa



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.

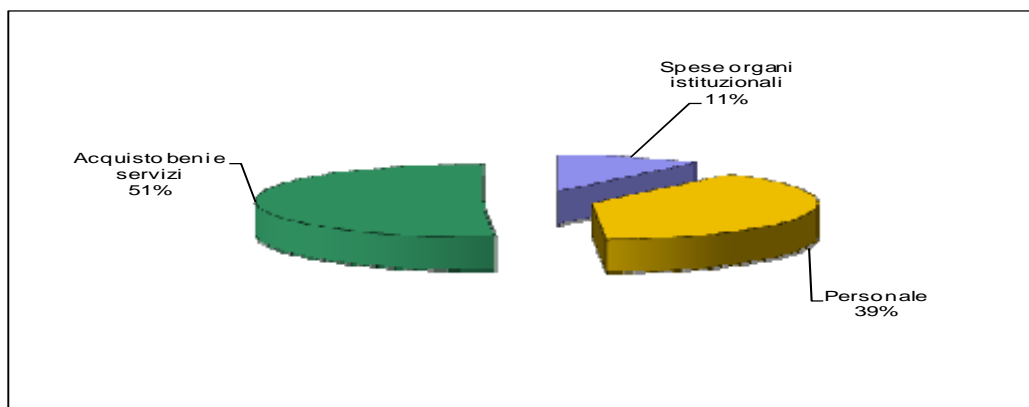
I risultati della gestione finanziaria 2012, relativi all'aggregato in esame, possono essere sinteticamente riepilogati nella seguente tavola nella quale si evidenzia, altresì, l'incidenza dell'aggregato di spesa rispetto al totale della spesa regionale.

Tavola 84 - Spese di funzionamento

	<i>Importi</i>	<i>Percentuale su totale regione</i>	<i>Totale su regione</i>
Impegni complessivi c/competenza	688.185.671	10%	7.049.214.976
Impegni complessivi c/residui	259.834.943	5%	5.590.834.639
Pagamenti totali	633.583.432	9%	6.698.785.332
Residui totali	314.437.183	5%	5.941.264.283

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

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



Per quanto attiene agli impegni complessivi in conto competenza, la scomposizione

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.

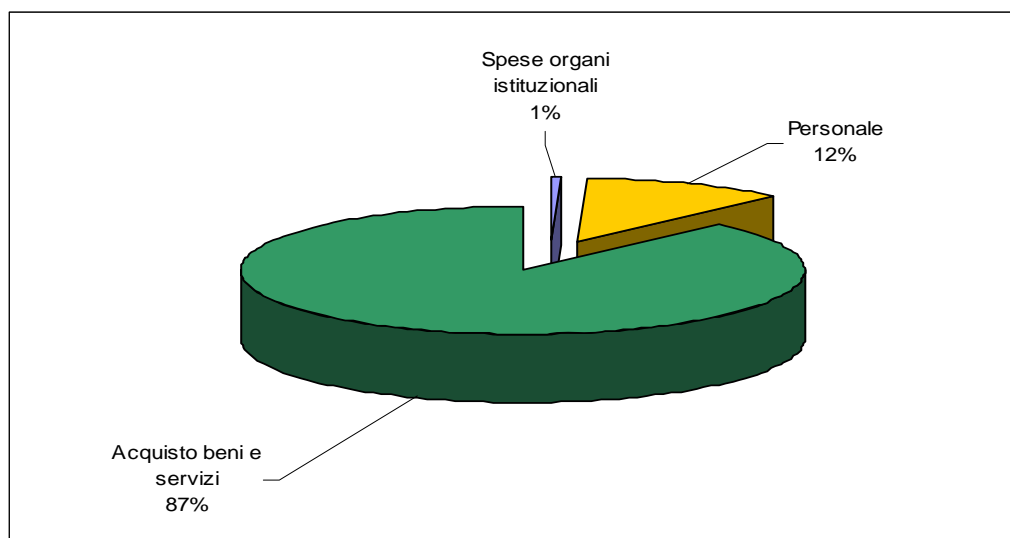
³³ L.R. n. 11/2006, articolo 12.

dell'aggregato consente di evidenziare il peso delle singole componenti³⁴. In particolare, gli impegni complessivi assunti su capitoli di competenza, riconducibili alle spese di funzionamento (€ 688.185.671), rappresentano il 10% circa degli impegni complessivi assunti su tutti i capitoli appartenenti ai diversi titoli di spesa della competenza (€ 7.049.214.976).

Gli impegni complessivi sui capitoli dei residui, ascrivibili alle spese di funzionamento (€ 259.834.943), rappresentano il 5% circa degli impegni complessivi assunti su tutti i capitoli appartenenti ai diversi titoli di spesa dei residui (€ 5.590.834.639).

Con riferimento agli impegni complessivi in conto residui, la scomposizione operata evidenzia la seguente situazione finale.

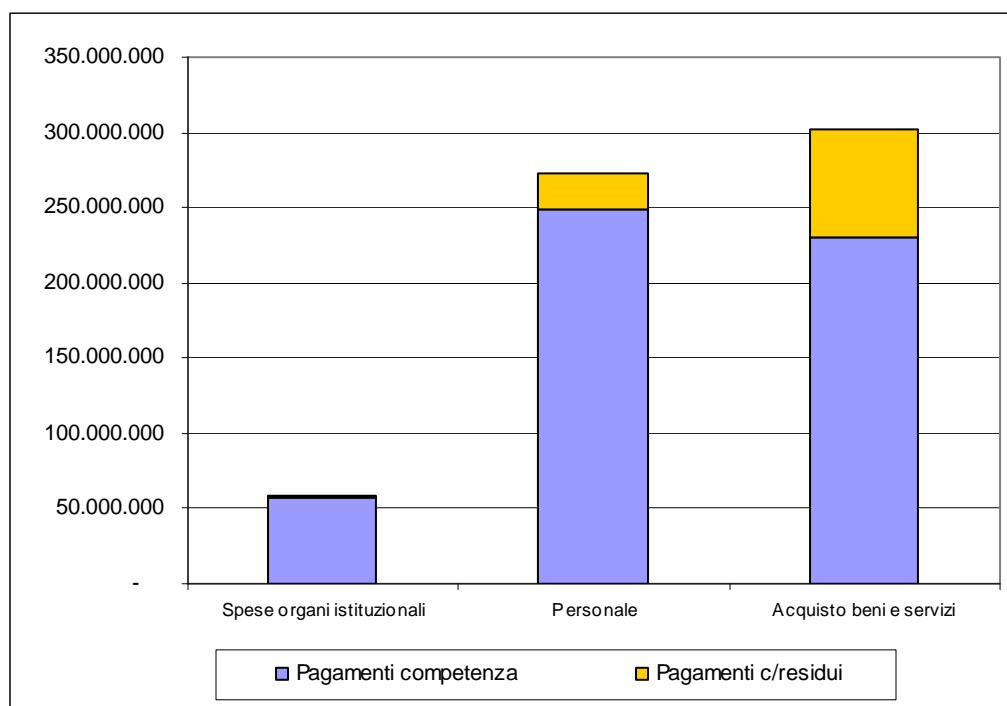
Tavola 86 - Composizione spese di funzionamento in c/residui – Impegni complessivi



La tavola 87 sintetizza l'analisi eseguita sui pagamenti totali ed evidenzia le singole componenti afferenti all'aggregato in commento. Inoltre, per ciascuna di esse, si rileva la distinzione tra l'ammontare pagato nell'ambito della gestione in conto competenza e il corrispondente importo pagato in conto residui.

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

Tavola 87 - Spese di funzionamento - Pagamenti totali 2012

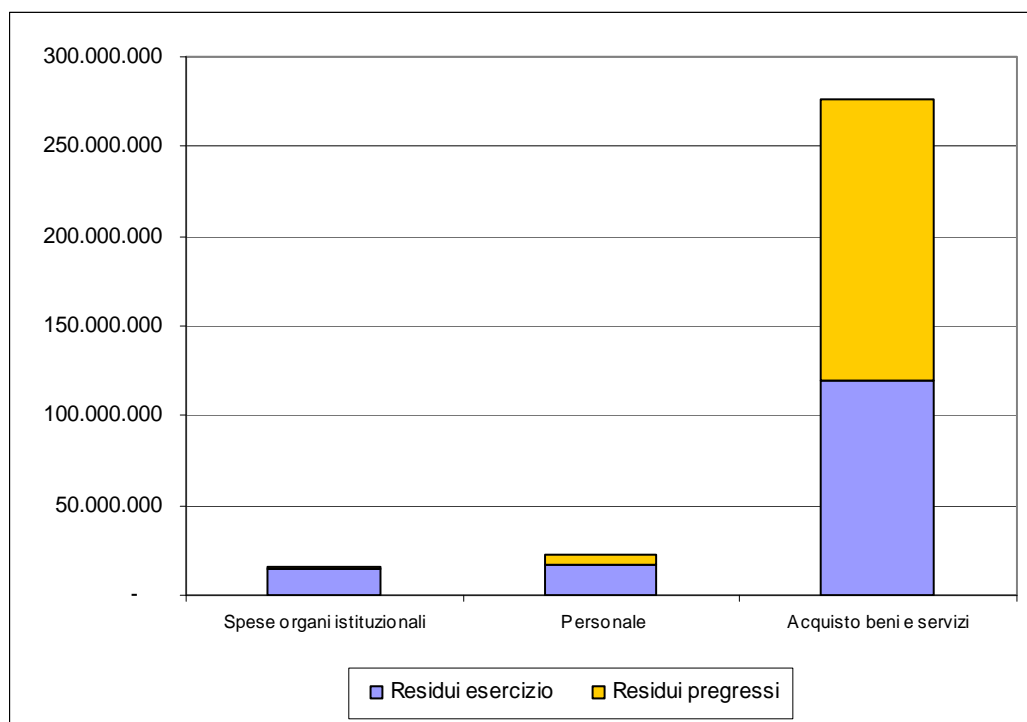


I pagamenti totali hanno riguardato, in misura preponderante, la componente “Acquisto di beni e di servizi” (48%), per i 3/4 riconducibili alla gestione in conto competenza, e alla componente “Personale” (43%), per i 9/10 ascrivibili alla competenza.

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 2012



La componente che incide maggiormente sulla consistenza dei residui passivi totali è rappresentata dalle spese per “Acquisto di beni e servizi” (88%).

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 2012 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.

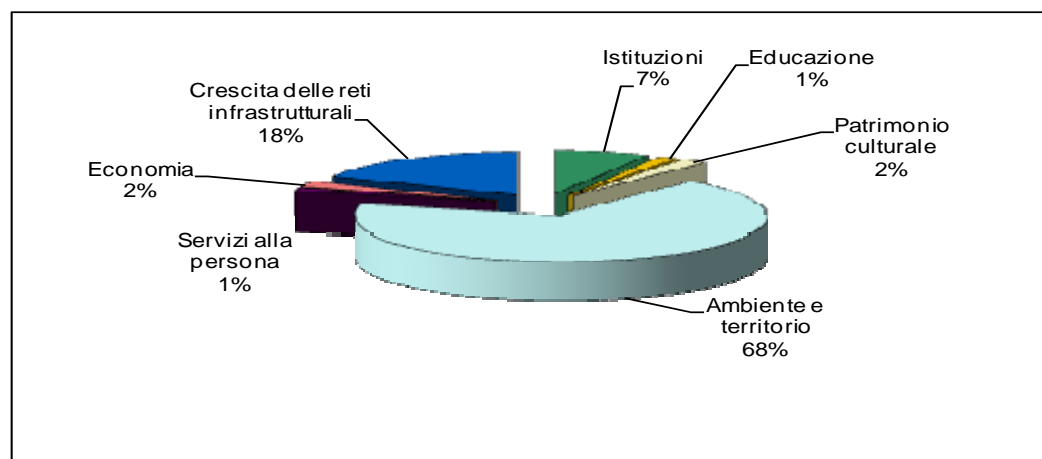
Tavola 89 – Spese d'investimento

	Importi	Percentuale su totale regione	Totale su regione
Impegni complessivi c/competenza	111.203.107	2%	7.049.214.976
Impegni complessivi c/residui	744.104.664	13%	5.590.834.639
Pagamenti totali	155.171.091	2%	6.698.785.332
Residui totali	700.136.680	12%	5.941.264.283

I dati finanziari, come sopra individuati, sono stati, nel prosieguo 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 con riferimento alla gestione in conto residui.

Con riferimento agli impegni complessivi in conto competenza, ammontanti a € 111.203.107 (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.

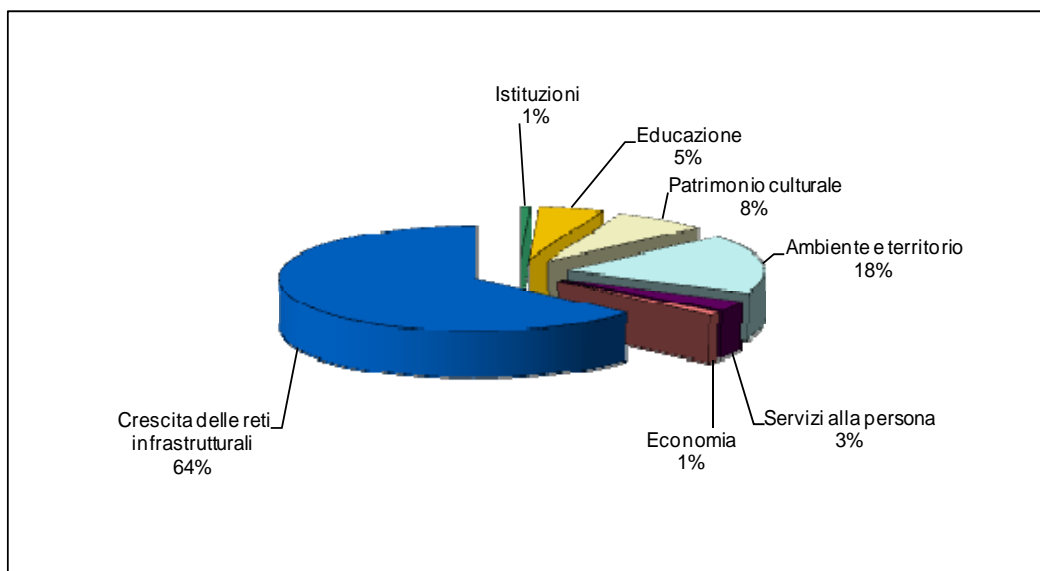
Tavola 90 - Impegni complessivi in c/competenza



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.

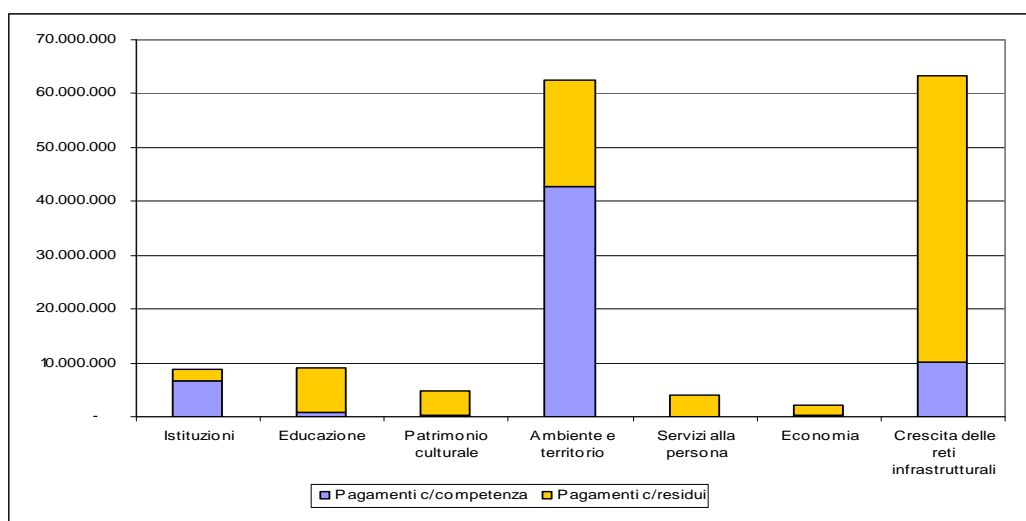
Con riguardo alla gestione in conto residui, rappresentata nella tavola seguente, le risorse finanziarie impegnate complessivamente confermano, anche nel 2012, in termini d'incidenza percentuale, la prevalenza della strategia "Crescita delle reti infrastrutturali e mobilità" (64%), rispetto alla componente "Ambiente e del territorio" (18%), e all'aggregato "Patrimonio culturale" (8%).

Tavola 91 - Impegni complessivi in c/residui



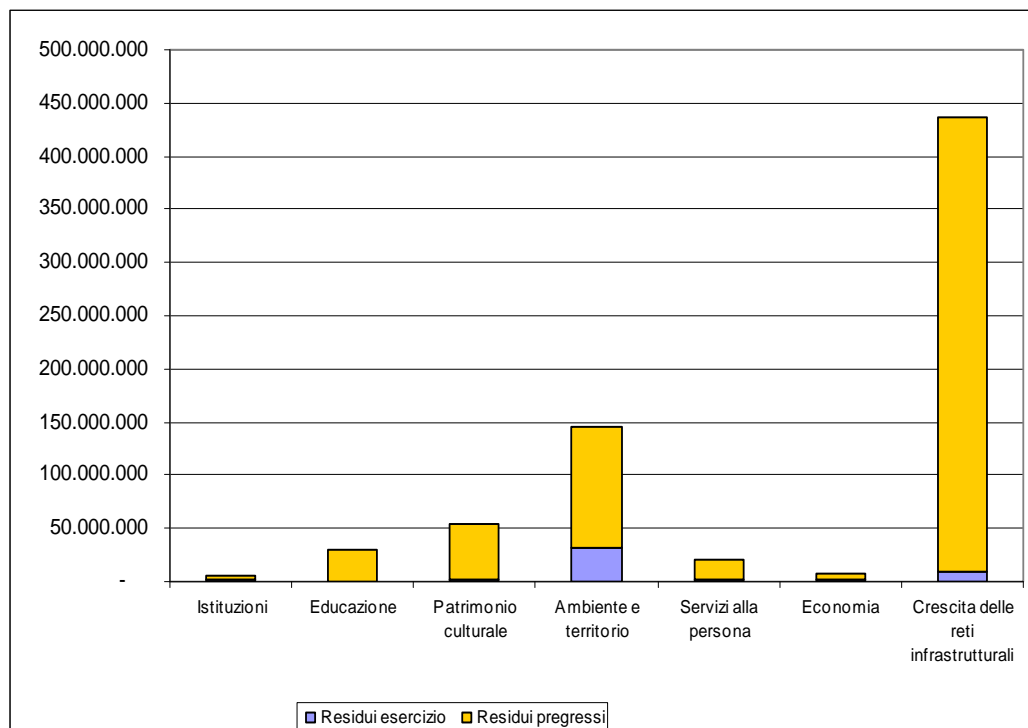
I pagamenti totali effettuati per le spese di investimento, pari ad € 155.171.091, corrispondono al 2% dei pagamenti totali dell'Amministrazione regionale (per il 61% inerenti alla gestione in conto residui). Il 41% delle spese menzionate riguarda la strategia "Crescita delle reti infrastrutturali e mobilità", laddove il 40% attiene alla strategia "Ambiente e territorio". Infine, sia la strategia "Istituzioni" che la strategia "Educazione" assorbono il 6% delle risorse pagate.

Tavola 92 - Pagamenti totali



I residui totali, riportati nella tavola seguente, sono rappresentati per singole strategie, 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, pari ad € 700.136.680, è ascrivibile alla strategia “Crescita delle reti infrastrutturali” (62%), con una netta prevalenza dei residui formati in esercizi precedenti rispetto a quelli derivanti dall’esercizio 2012.

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 2012³⁶ è il seguente.

Tavola 94 - Indebitamento complessivo al 31/12/2012

Mutui e prestiti	Importo nominale	Debito residuo al 31/12/2012	Note
A carico della Regione	2.825.879.000	1.571.474.018	Mutui e prestiti a copertura deficit annuale per investimenti
A carico della Regione	523.125.147	211.480.531	Mutui a copertura specifiche autorizzazioni di spesa
A carico della Regione	1.032.000	320.519	Mutui contratti dall'ex Osservatorio Economico per acq. sede
Totale a carico della Regione	3.350.036.147	1.783.275.067	
A carico dello Stato	21.848.866	14.471.562	Mutui per interventi in campo ambientale (Sulcis Iglesiente e Guspinese)
A carico dello Stato	22.999.639	11.078.760	Mutui per sostituzione autobus trasporto pubblico locale
Totale a carico dello Stato	44.848.505	25.550.328	
Totale complessivo	3.394.884.652	1.808.825.396	

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 2012, 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, laddove il 12% 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 residuo riconducibile a mutui contratti per l'acquisto della sede dell'ex Osservatorio Economico rappresenta l'1% dei debiti residui al 31/12/2012.

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 2012 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 31/12/2012

Anno	Mutui contratti (A)	Prestiti obbligazionari emessi (B)	Totale Indebitamento RAS (A+B)	Debito residuo al 31/12/2012
2002	769.000.000	-	769.000.000	258.058.405
2003	1.219.879.000	-	1.219.879.000	511.690.849
2004	178.175.117	500.000.000	678.175.117	500.327.960
2005	181.950.030	500.000.000	681.950.030	538.427.663
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	1.808.975.551

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, si precisa che per 172 milioni di euro i mutui sono finalizzati alle iniziative locali per lo sviluppo e l'occupazione di cui all'art. 19 L.R. n. 37/98, laddove 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.

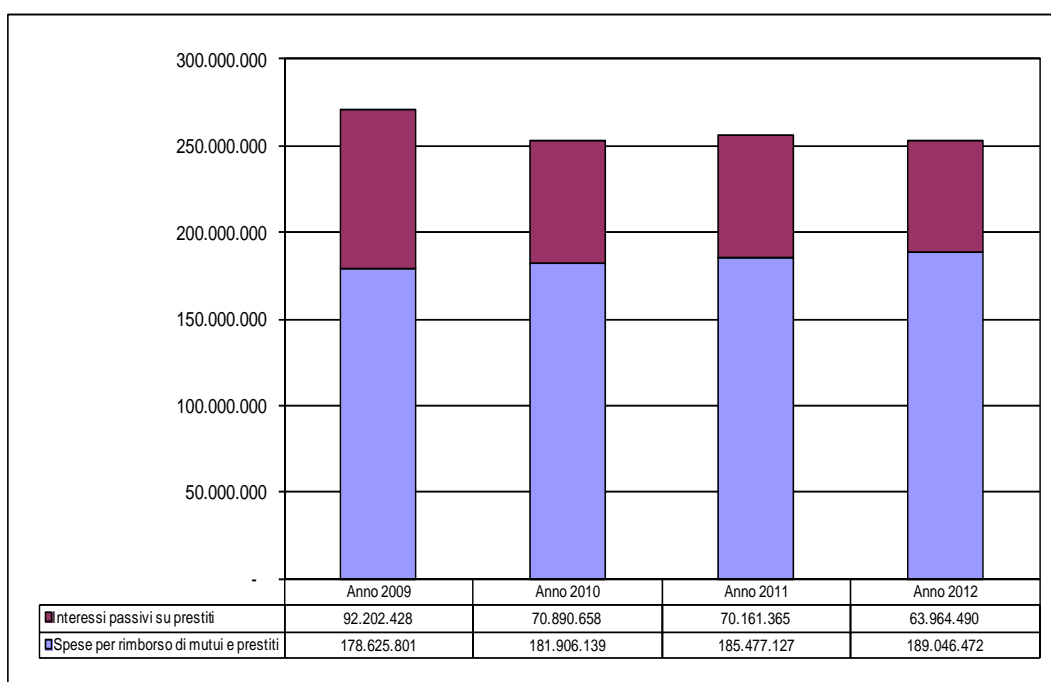
I prestiti obbligazionari 2004 e 2005 emessi (entrambi di durata trentennale) rientrano nel programma EMTN (Euro Medium Term Note) sottoscritto per complessivi 1.500 milioni di euro³⁸.

³⁸ Fonte dati Servizio credito dell'Assessorato Programmazione.

L'importo iscritto nell'esercizio 2011 deriva dal subentro dell'Amministrazione regionale nei contratti di mutuo accesi dall'Agenzia regionale "Osservatorio economico" soppressa con effetto dal 01/02/2011³⁹. Tale importo è 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 2009 - 2012.

Tavola 96 - Impegni per Oneri finanziari e Rimborsi di finanziamenti

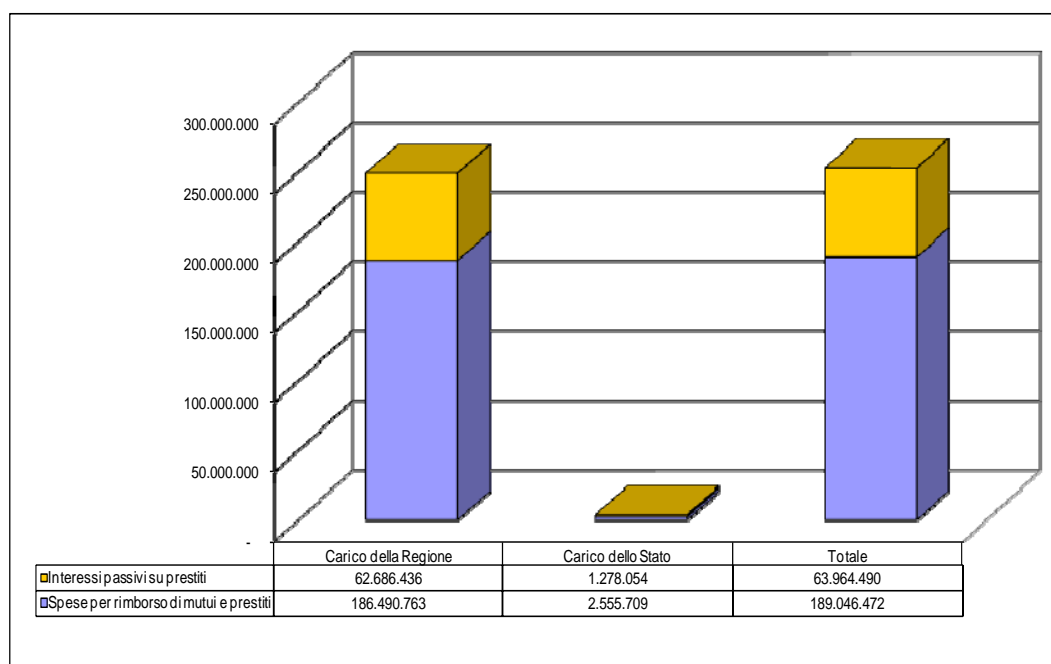


Come dianzi precisato, le spese sostenute dall'Amministrazione regionale per il rimborso di mutui e prestiti comprendono una quota parte, seppure di modesta entità, relativa a mutui a carico dello Stato.

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 2012, la quota di spesa a carico dell'Amministrazione regionale e quella a carico dello Stato, sia per quanto attiene alle spese per rimborso di mutui e prestiti, sia in relazione alle spese per interessi passivi su prestiti.

Tavola 97 – Mutui a carico della RAS e a carico dello Stato 2012



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 "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, distinti per Titoli, i pesi delle singole componenti in cui si articola il processo di spesa. Le componenti individuate si riferiscono alle risultanze della gestione in conto competenza ed in conto residui.

Tavola 98 – Trasferimenti correnti e in conto capitale

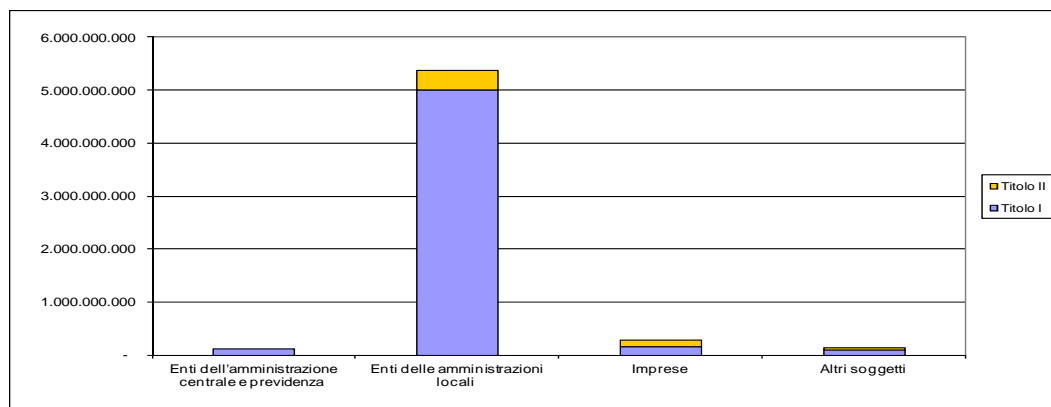
	Trasferimenti Titolo I	Trasferimenti Titolo II	Totale Trasferimenti Titolo I e II	Percentuale trasferimenti su totale regione	Totale su regione
Impegni complessivi c/competenza	5.350.458.558	525.970.797	5.876.429.356	83%	7.049.214.976
Impegni complessivi c/residui	1.674.368.530	2.470.776.576	4.145.145.106	74%	5.590.834.639
Pagamenti totali	5.104.758.763	499.219.211	5.603.977.974	84%	6.698.785.332
Residui totali	1.920.068.326	2.497.528.162	4.417.596.488	74%	5.941.264.284

Dalla tavola sopra riporta è possibile ottenere un quadro di insieme dei risultati finanziari 2012, scaturiti dalla gestione in conto competenza e in conto residui, inerenti all'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. In particolare, si evidenziano i trasferimenti riconducibili a Comuni, Province, Altri Enti Pubblici e Aziende Sanitarie e Ospedaliere.

Con riferimento agli impegni complessivi in conto competenza, l'importo risulta così ripartito⁴⁰:

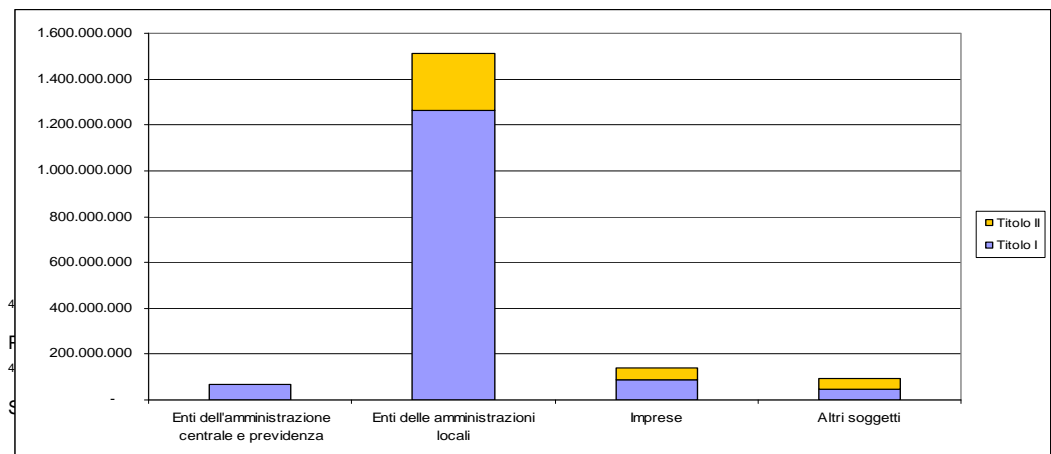
Tavola 99 - Impegni complessivi in conto competenza



La parte preponderante degli aggregati raffigurati è ascrivibile al Titolo I (Spese correnti), nella misura di € 5.350.458.558, che assorbe il 91% del totale Trasferimenti impegnati complessivamente in c/competenza (€ 5.876.429.356). 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.

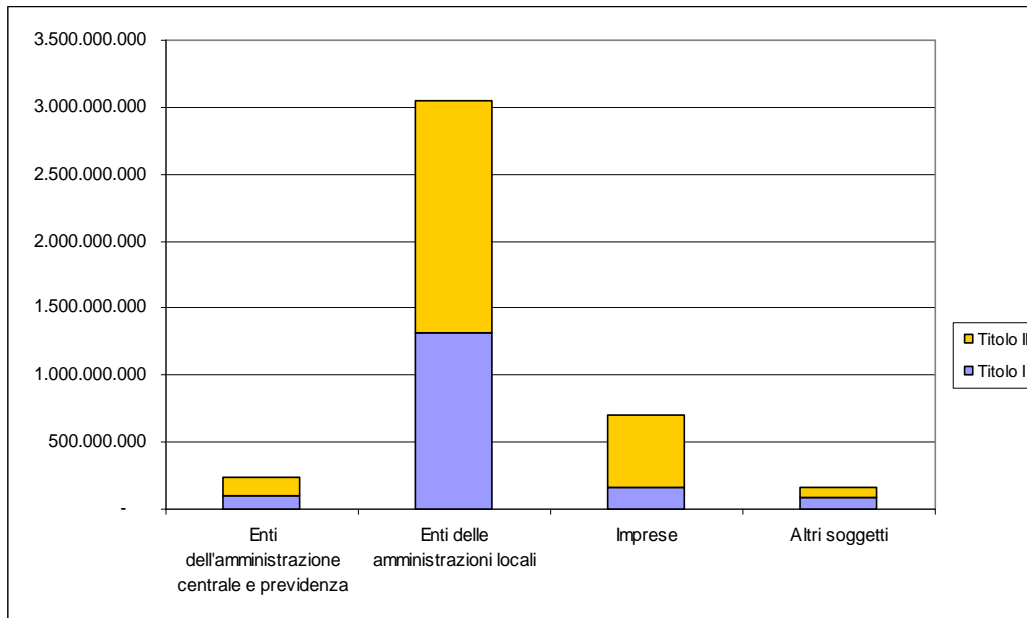
La tavola seguente mostra l'entità dei residui passivi, formati dalla gestione delle spese in conto competenza, rispetto a singoli destinatari delle risorse finanziarie. Essa evidenzia, altresì, per ciascuno dei destinatari, la parte ascrivibile alle spese correnti (Titolo I) e alle spese in conto capitale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

Tavola 100 - Residui dell'esercizio



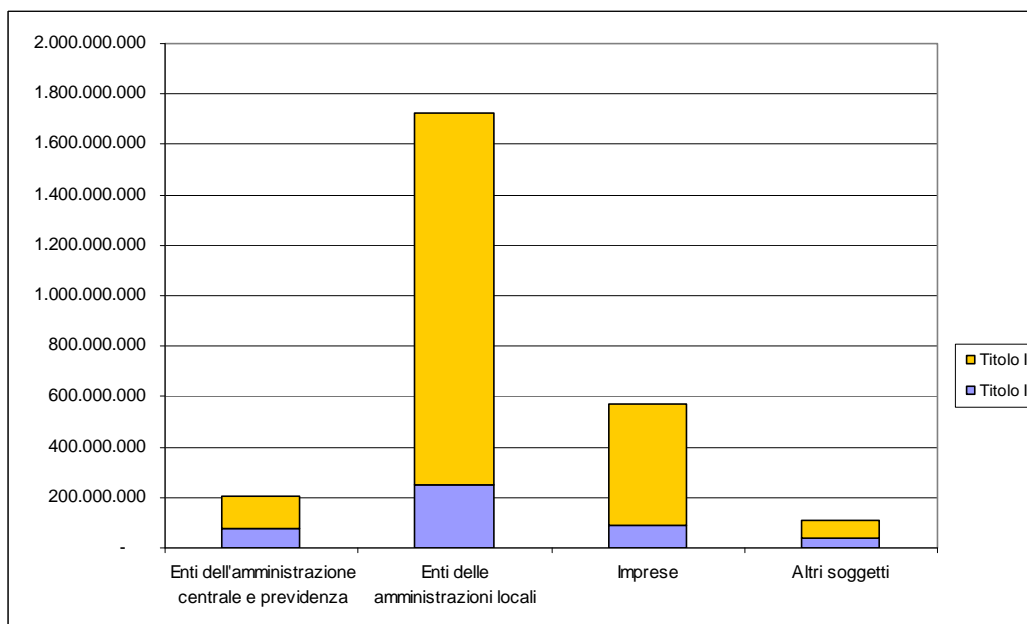
La tavola seguente evidenzia, per singolo destinatario, l'entità delle risorse finanziarie impiegate in conto residui, opportunamente distinte in spese correnti (Titolo I) e spese in conto capitale (Titolo II).

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 denominata "Enti delle amministrazioni locali".

Tavola 102 - Residui pregressi



I pagamenti totali riconducibili alla categoria dei Trasferimenti, pari ad € 5.603.977.974, corrispondono all'84% dei pagamenti complessivamente registrati dall'Amministrazione regionale (€ 6.698.785.332), e risultano effettuati, in misura prevalente, a favore delle "Aziende Sanitarie e Ospedaliere" (60,2%). Tali Trasferimenti sono quasi interamente ascrivibili a spese correnti. Un'altra quota consistente dei pagamenti risulta effettuata in favore della categoria di beneficiari "Enti locali" (Comuni e Province) (21,5%).

Tavola 103 - Pagamenti totali

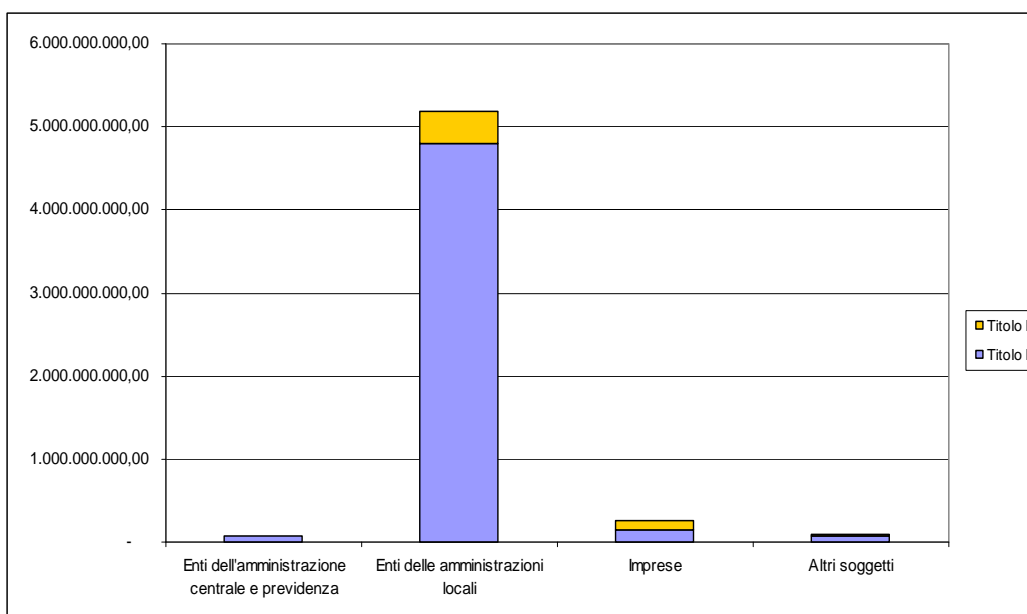
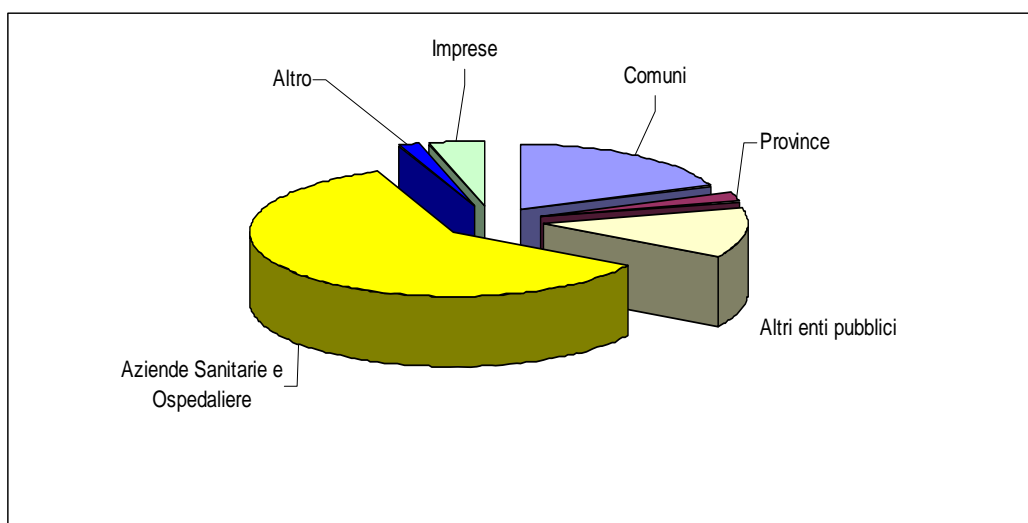


Tavola 103 bis – Trasferimenti correnti e in conto capitale**Tavola 103 ter – Trasferimenti correnti e in conto capitale**

	Trasf. spese correnti	Trasf. spese investimento	Totale trasferimenti
Comuni	819.803.970	249.881.274	1.069.685.244
Province	121.651.185	14.305.572	135.956.756
Altri enti pubblici	591.470.887	85.202.188	676.673.074
Aziende Sanitarie e Ospedaliere	3.337.592.584	35.475.777	3.373.068.361
Altro	79.801.794	14.410.606	94.212.400
Imprese	154.438.343	99.943.796	254.382.139
Totale	5.104.758.763	499.219.211	5.603.977.974

Le tavole dianzi esposte consentono di visualizzare, in maniera immediata, i pagamenti totali riconducibili alla categoria dei Trasferimenti, pari ad € 5.603.977.974, disaggregati con riferimento ai principali beneficiari dei trasferimenti oggetto di pagamento complessivamente registrati dall'Amministrazione regionale. Tali valori risultano ulteriormente scomposti in Trasferimenti correnti (Titolo I) e in Trasferimenti per investimenti (Titolo II). Si ritiene che tale livello di dettaglio possa essere giustificato dalla rilevanza dei trasferimenti registrati.

Per una analisi maggiormente approfondita delle sintesi contabili riconducibili ai trasferimenti operati nel corso del 2012 dall'Amministrazione regionale, si rimanda ai paragrafi specificamente dedicati alla disamina delle liquidazioni passive annotate in contabilità generale. Si ribadisce che in questo paragrafo i commenti sono riferibili alla fase giuridica dei pagamenti eseguiti.

2.2.2.4 I residui passivi

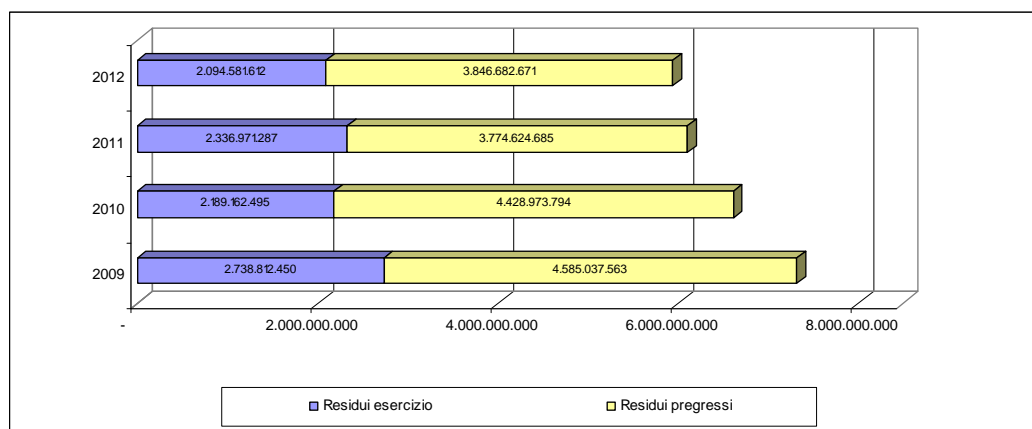
La gestione dei residui passivi risulta attentamente monitorata dall'Amministrazione regionale al fine di contenerne i volumi e razionalizzare la spesa.

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 dall' Ufficio del Controllo Interno di Gestione, 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

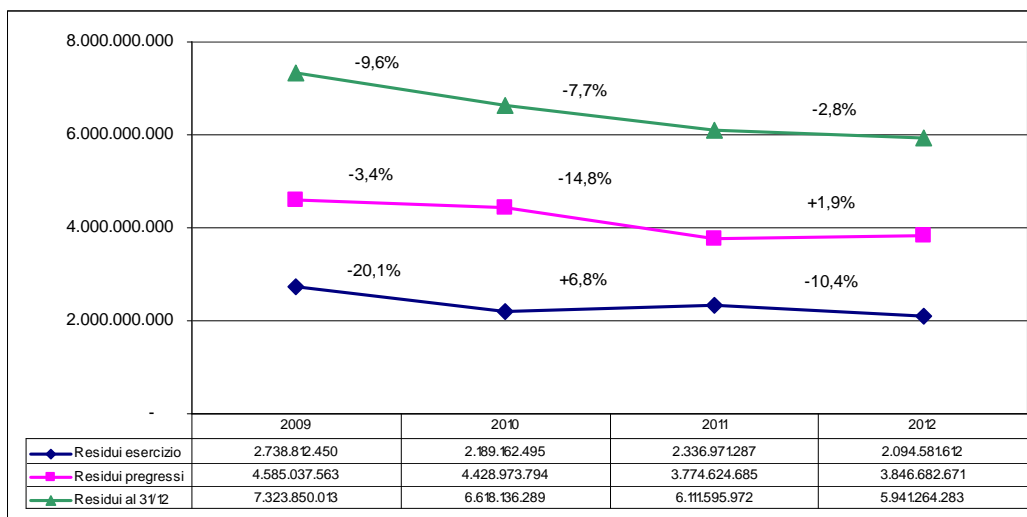


La consistenza dei residui passivi totali, al 31/12/2012, risulta pari a € 5.941.264.283 ed è formata, per il 35%, dai residui generati dalle gestione delle spese in conto competenza e, per il restante 65%, dalla gestione dei residui generati in esercizi precedenti (residui pregressi).

Dalla tavola è, inoltre, possibile rilevare, rispetto all'esercizio precedente, un marginale decremento del volume complessivo dei residui 2012 (- 2,8%), interamente ascrivibile ai residui dell'esercizio.

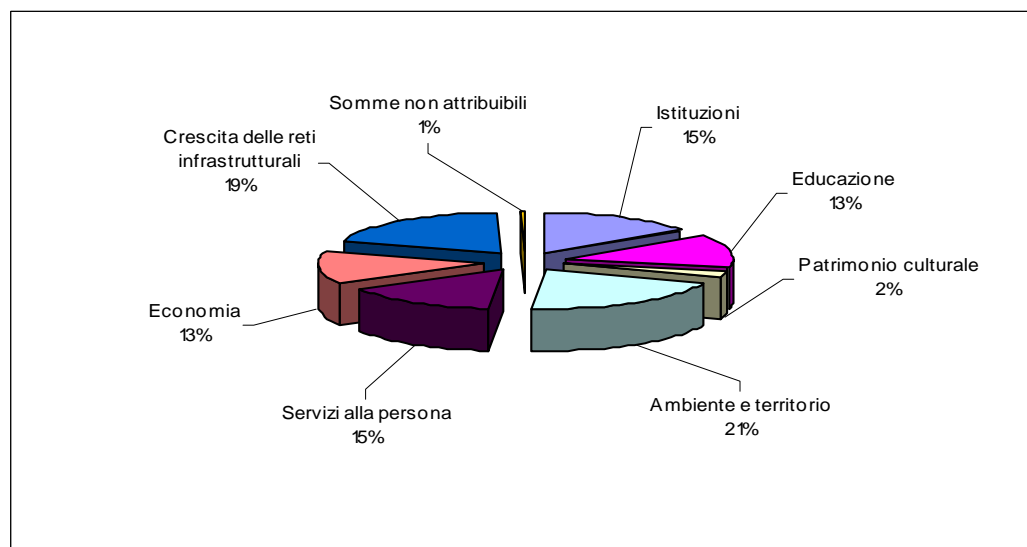
L'andamento delle variazioni percentuali intervenute tra un esercizio e l'altro, nell'ultimo quadriennio, è riportato nella tavola seguente.

Tavola 105 – Residui passivi totali - Variazioni 2009/2012



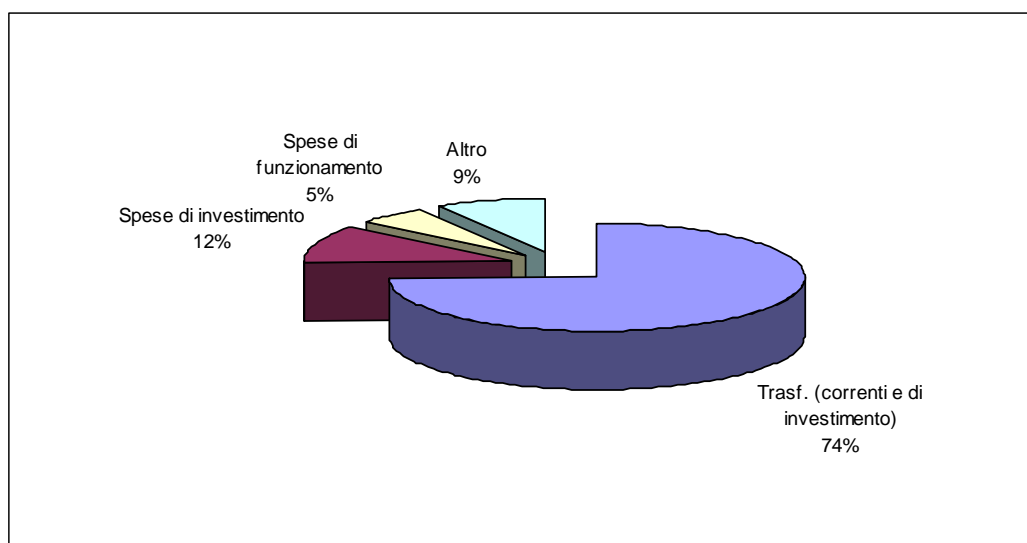
La composizione dei residui passivi totali (generati sia dalla gestione di competenza che provenienti da esercizi precedenti) per strategie di spesa, al 31/12/2012, è rappresentata nella tavola sottostante.

Tavola 106 – Residui passivi totali per Strategie 2012



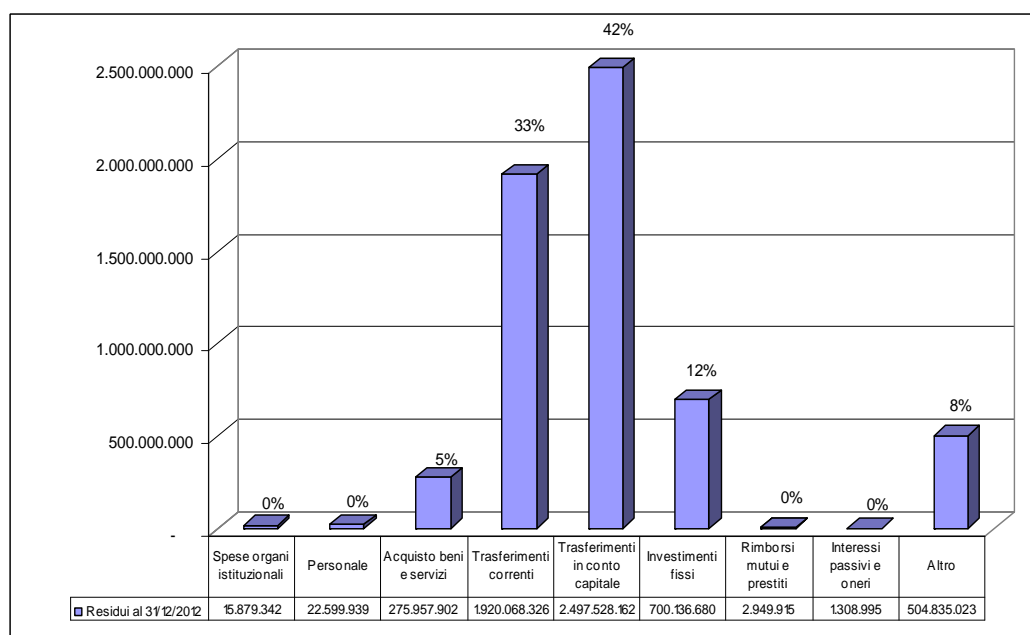
La scomposizione dei residui passivi totali per macro aggregati di spesa consente di constatare l'elevata incidenza della voce Trasferimenti (74%). Tale dato è rimasto immutato rispetto all'esercizio precedente.

Tavola 107 – Residui passivi totali per macro aggregati di spesa 2012



Nella tavola seguente, le componenti sopra evidenziate vengono ulteriormente scomposte a livello di singolo aggregato di spesa⁴².

Tavola 108 – Residui passivi totali per aggregati di spesa 2012



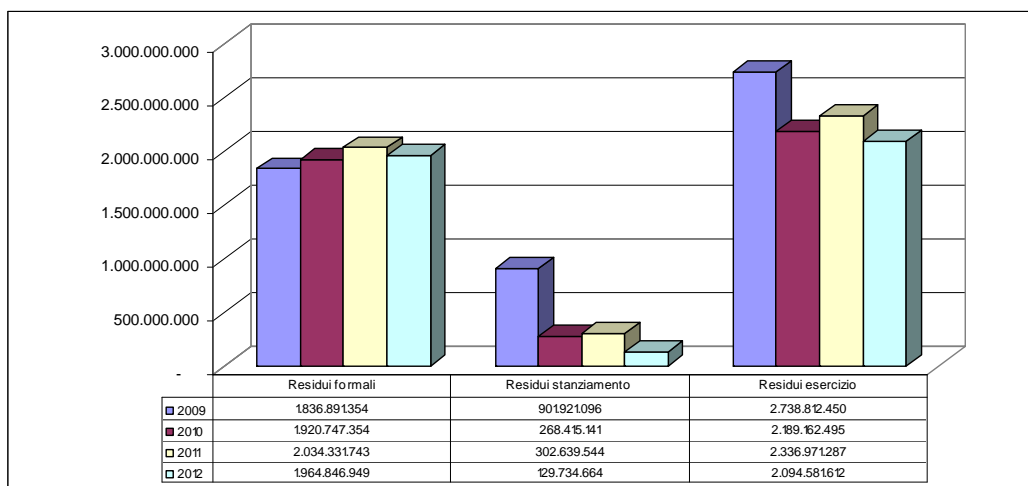
Di seguito si riporta l'analisi dei residui passivi, tenendo distinta la gestione in conto competenza dalla gestione in conto residui (residui passivi pregressi).

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 – 2009/2012



I residui passivi generati dalla gestione di competenza, pari a € 2.094.581.612, registrano, rispetto al 2011, un decremento di € 242.389.674 (- 10,4%) e risultano formati, per il 93,8%, da residui formali e, per il 6,2%, da residui di stanziamento⁴³.

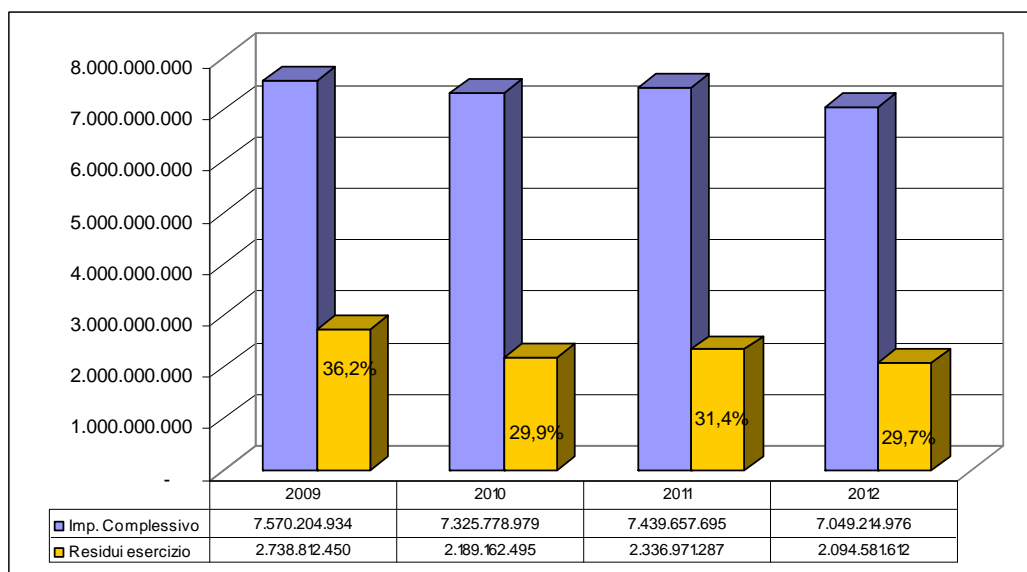
Nell'analisi inerente alla formazione dei residui della gestione di competenza si è, inoltre, ritenuto significativo confrontare gli stanziamenti finali al netto delle economie (impegni complessivi)⁴⁴ con l'ammontare dei residui finali dell'esercizio (formali e di stanziamento) evidenziando l'andamento della propensione a generare residui nel periodo 2009-2012⁴⁵.

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.

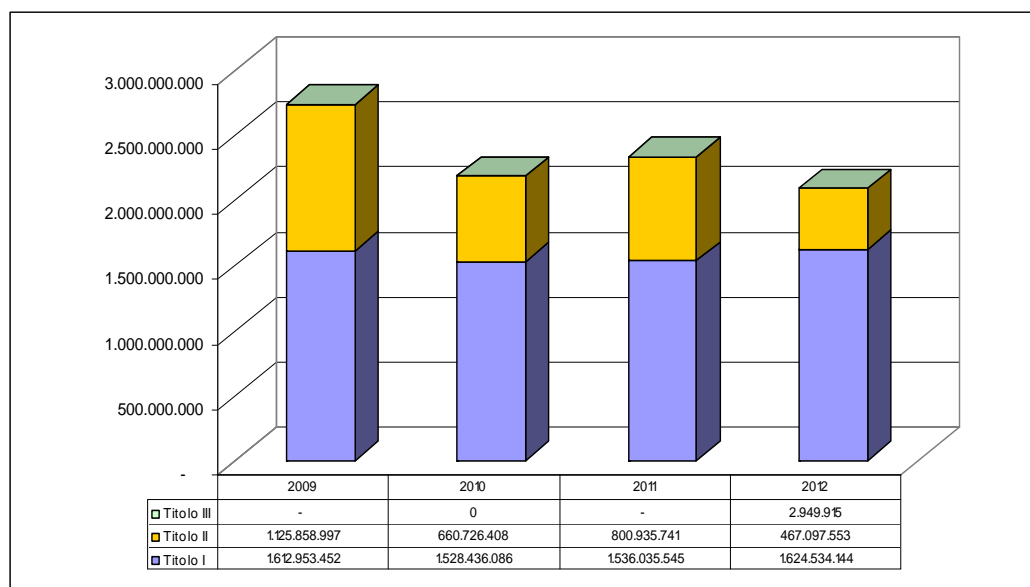
⁴⁵ Per un ulteriore approfondimento sull'argomento Cfr paragrafo 2.2.2.5 - Gli indicatori finanziari della spesa.

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.

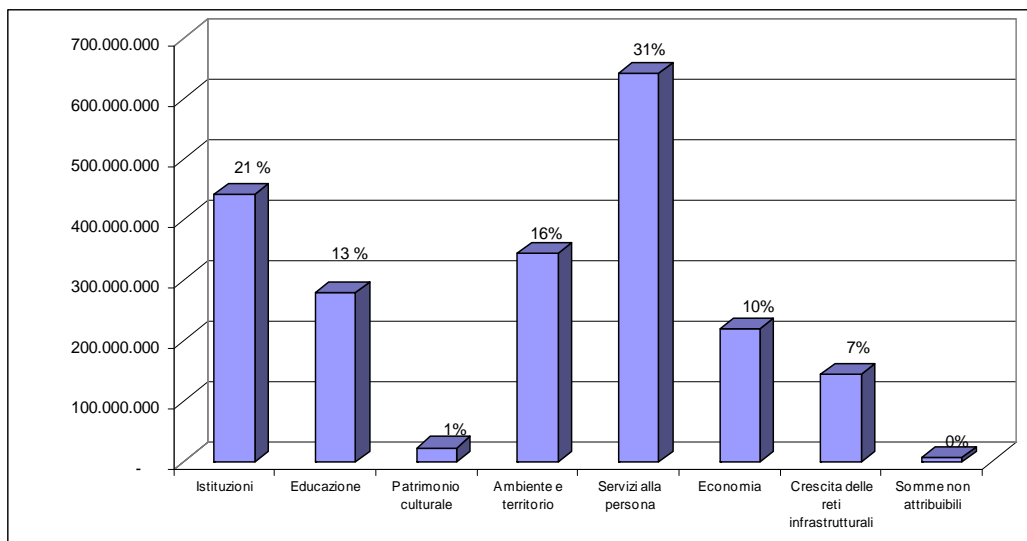
Tavola 111 – Residui passivi in conto competenza per Titoli



Dalla tavola risulta, rispetto all'esercizio precedente, una riduzione (-41,7%) dei residui afferenti alle spese in conto capitale (Titolo II) la cui consistenza è di circa il 22,3% dell'intero volume dei residui generati dalla gestione in conto competenza nell'esercizio 2012. I residui passivi di competenza, riconducibili al Titolo I, incidono nella misura del 77,6%, a cui corrisponde un aumento (+5,8%) rispetto al precedente esercizio.

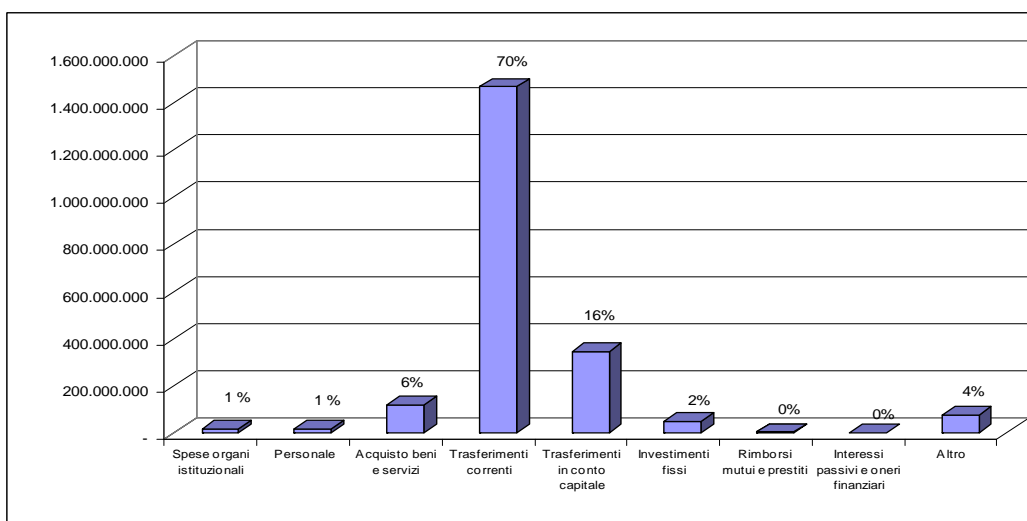
Con riferimento alla classificazione per strategie, i residui passivi generati dalla gestione in conto competenza risultano così formati:

Tavola 112 – Residui esercizio per strategie - Esercizio 2012



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 2012



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 all'86%. Inoltre, è possibile constatare che, per quanto attiene alle spese di diretta gestione dell'Amministrazione regionale, il 2% riguarda le spese di investimento, laddove l'8% si riferisce alle spese di funzionamento⁴⁷. Infine, l'aggregato "Altro" incide della misura del 4%.

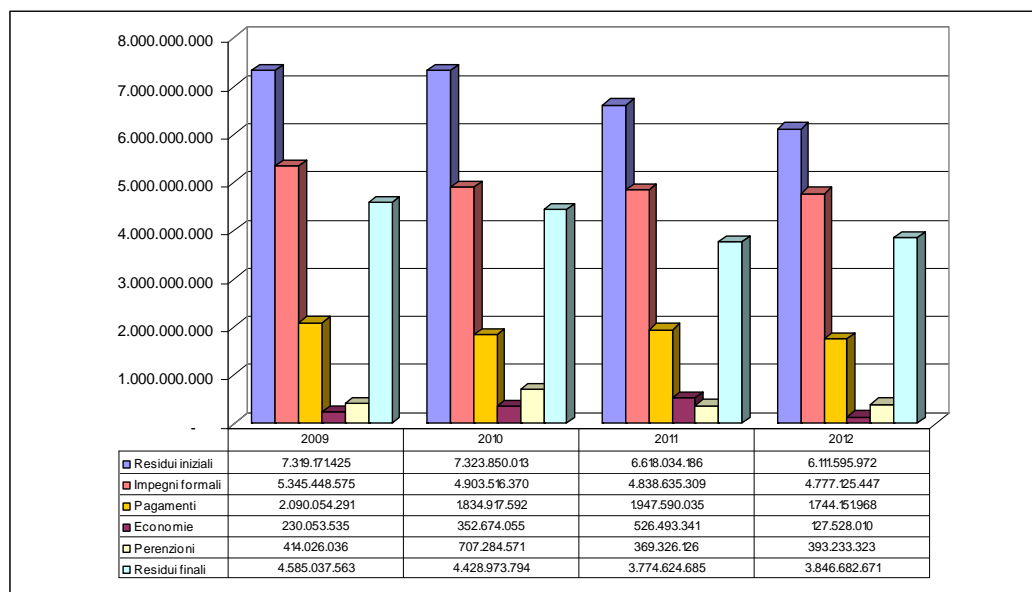
⁴⁶ Cfr tavola aggregati di spesa riportata nella parte introduttiva della presente analisi.

⁴⁷ Ottenuta dall'aggregazione delle seguenti spese: personale (1%); acquisto di beni e servizi (6%); organi istituzionali (1%).

Residui passivi pregressi

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

Tavola 114 – Gestione dei residui pregressi



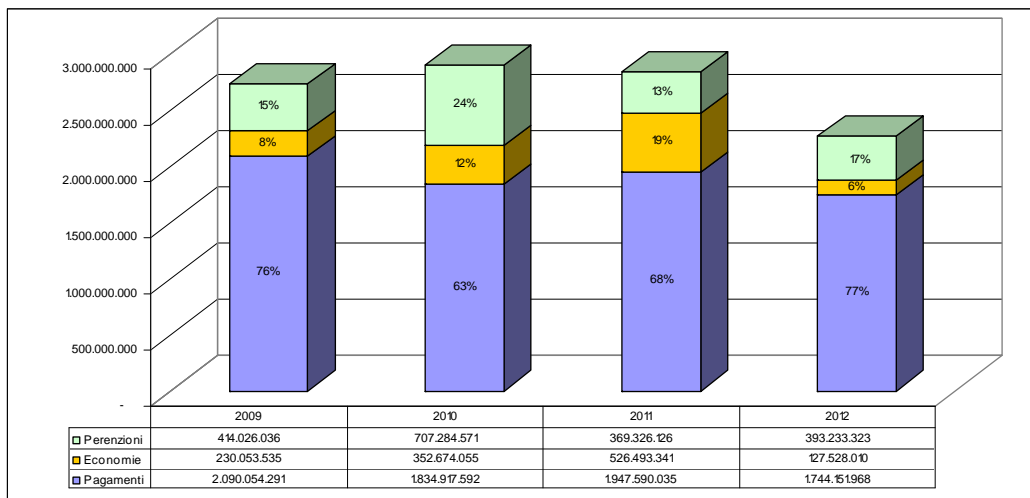
L'esercizio finanziario 2012, come si può notare dalla tavola, è caratterizzato da un marginale incremento (1,9%) dei residui finali rispetto al corrispondente dato registrato nell'esercizio precedente.

Alla data del 31/12/2012 i residui passivi risultano diminuiti, rispetto al saldo iniziale (€ 6.111.595.972), del 37,1% (€ 2.264.913.301), di cui il 77,0% (€ 1.744.151.968) per effetto di avvenuti pagamenti, il 5,6% (€ 127.528.010) per effetto delle economie registrate (sia sui residui formali che sui residui di stanziamento) ed il 17,4% (€ 393.233.323) per perenzione amministrativa.

La dinamica dello smaltimento dei residui pregressi, analizzata nelle sue diverse componenti⁴⁸, contestualmente raffrontata con quella degli esercizi 2009-2012, evidenzia aspetti caratterizzanti la gestione in conto residui.

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

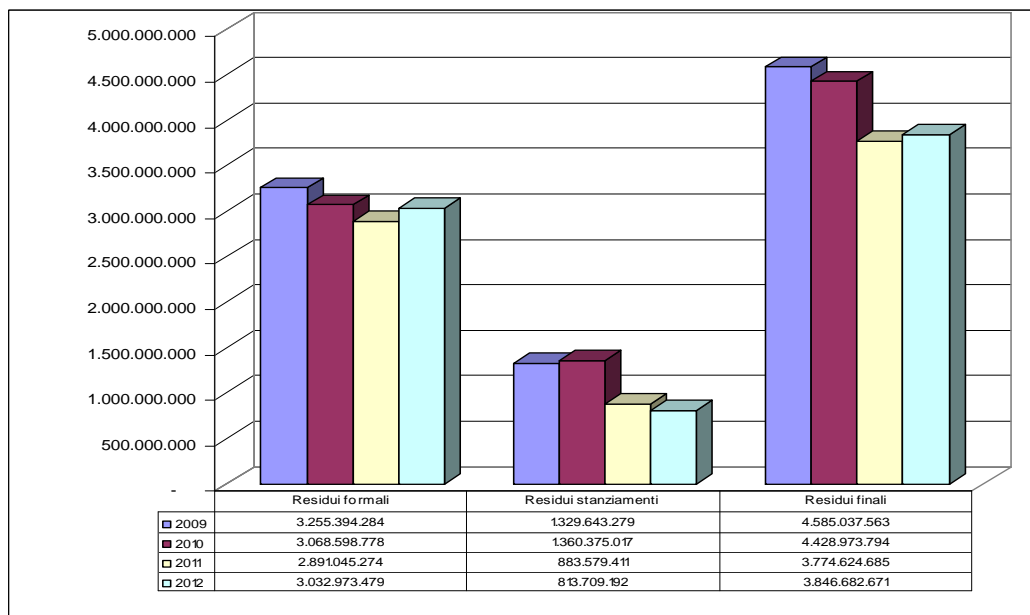
Tavola 115 – Smaltimento residui pregressi – Esercizi 2009/2012



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

Il grafico seguente evidenzia l'andamento della consistenza finale dei residui pregressi nel quadriennio 2009 - 2012 per tipologia di residuo (formale e di stanziamento).

Tavola 116 – Residui passivi pregressi formali e di stanziamento

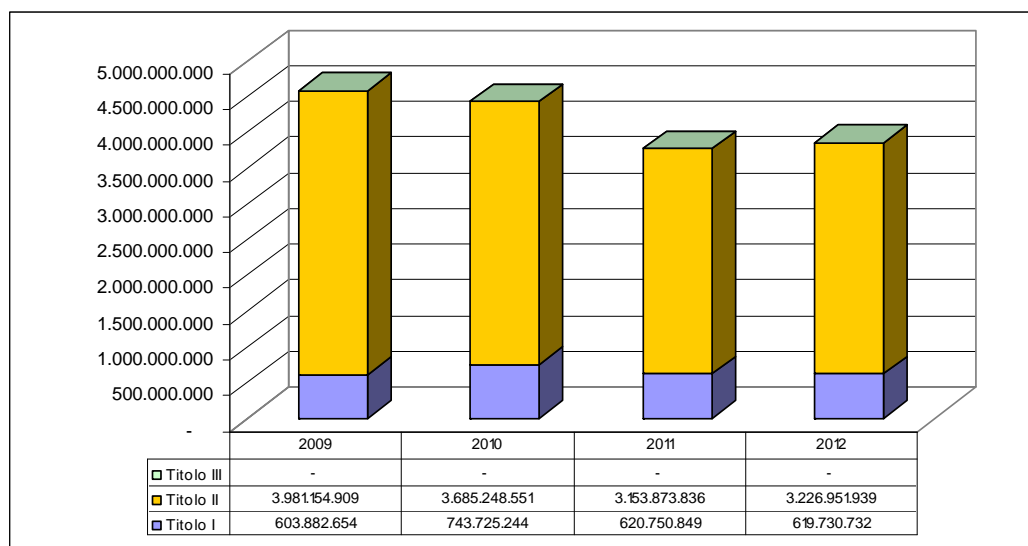


Il residui formali esaminati nel quadriennio 2009-2012 presentano una dimensione media di circa tre milioni di euro ed una contenuta oscillazione rispetto alla media. Ebbene, i residui di stanziamento registrano un decremento del 7,9% rispetto al 2012 e una contrazione del 38,8% rispetto all'esercizio 2009, confermando, in tal guisa, un trend decrescente.

I residui passivi pregressi rilevabili a fine esercizio 2012, pari ad € 3.846.682.671, risultano formati, per il 12,5%, da spese finanziate con interventi comunitari, laddove il restante 87,5% proviene da fonti non europee.

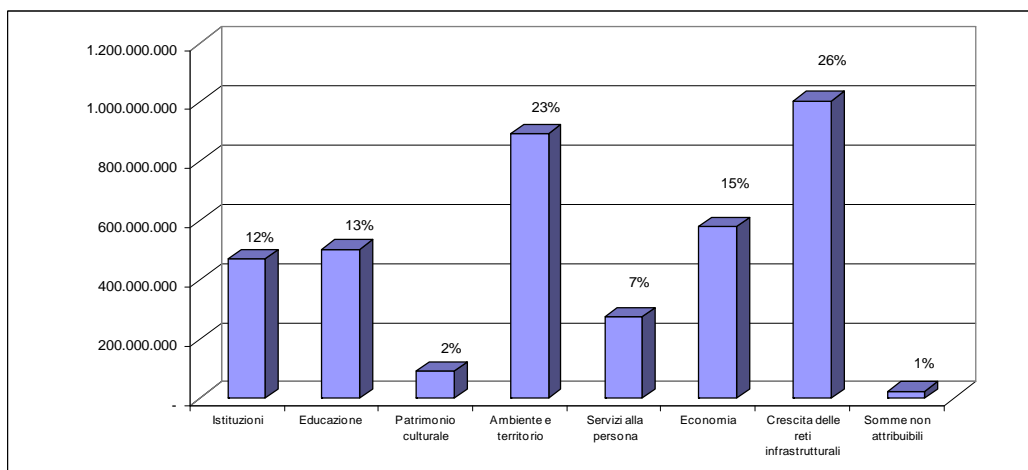
L'analisi per Titoli, riferito al periodo 2009 - 2012, ha evidenziato, in estrema sintesi, le seguenti risultanze.

Tavola 117 – Residui passivi pregressi per Titoli



Con riferimento alle strategie, i residui pregressi risultano scomposti nelle proporzioni rappresentate nella tavola seguente.

Tavola 118 – Residui passivi pregressi per strategie - Esercizio 2012



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

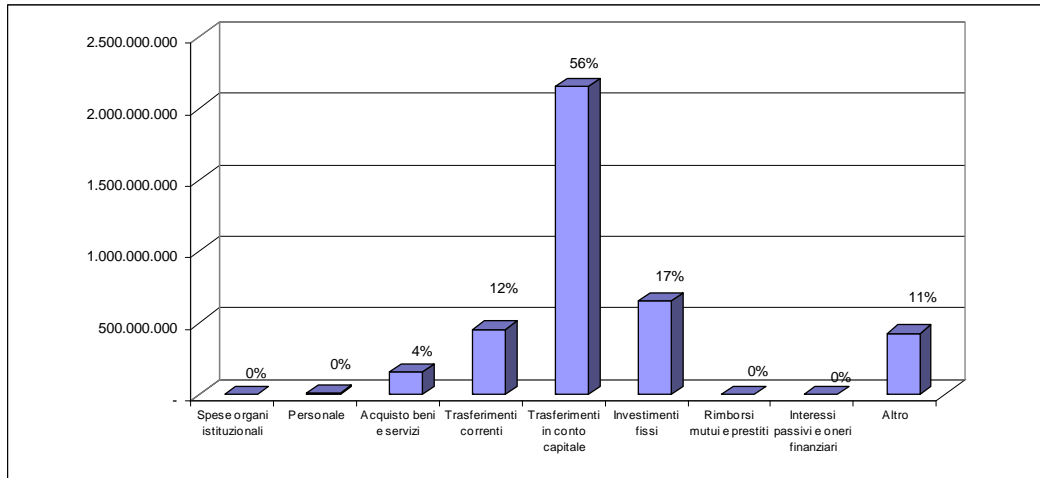
Attraverso la tavola seguente è possibile avere informazioni, in termini di impegnato complessivo, sui volumi di spesa registrati nell'esercizio 2012 nella gestione in conto residui, suddivisa per strategie e funzioni obiettivo. Inoltre, la tavola 119 consente di rilevare l'incidenza relativa degli impegni complessivi, sia con riferimento alla rispettiva strategia, sia con riferimento all'ammontare complessivo.

Tavola 119 – Impegnato complessivo in conto residui per strategie e funzioni obiettivo 2012

Strat.	Descrizione strategia	Funz.Ob.	Descrizione funzione obiettivo	Impegni complessivi	Percentuale su strategia	Percentuale sul totale
01	Istituzioni	01	Organizzazione Istituzionale	4.578.433	1%	0%
		02	Personale e funzionamento amministratraz.	37.829.209	5%	1%
		03	Attività istituzionali	431.776.094	53%	8%
		04	Attività di supporto	25.657.163	3%	0%
		05	Demanio e patrimonio	19.152.973	2%	0%
		06	Sistema delle autonomie locali	296.045.158	36%	5%
Totale strategia 01				815.039.029	100%	15%
02	Educazione	01	Politiche a favore dell'istruzione	347.636.175	47%	6%
		02	Politiche della formazione	122.426.169	17%	2%
		03	Politiche attive del lavoro	112.257.455	15%	2%
		04	Ricerca scientifica e innovazione tecnol.	154.715.510	21%	3%
Totale strategia 02				737.035.308	100%	13%
03	Patrimonio culturale	01	Patrimonio culturale	105.733.416	94%	2%
		02	Interventi a favore della cultura	7.122.948	6%	0%
Totale strategia 03				112.856.364	100%	2%
04	Ambiente e territorio	01	Energie rinnovabili e risparmio energet.	246.191.718	21%	4%
		02	Risorse idriche	243.073.678	20%	4%
		03	Difesa del suolo e prevenzione di rischi	129.788.642	11%	2%
		04	Difesa delle coste	12.622.724	1%	0%
		05	Rifiuti	20.238.279	2%	0%
		06	Tutela e risanamento ambientale	164.671.145	14%	3%
		07	Strumenti di governo per sviluppo sost.	49.438.347	4%	1%
		08	Patrimonio ambientale e forestale	102.788.458	9%	2%
		09	Paesaggio e politiche di assetto territ.	5.439.521	0%	0%
		10	Città e sistemi urbani	211.836.053	18%	4%
		11	Aree e sistemi rurali	-	0%	0%
Totale strategia 04				1.186.088.565	100%	21%
05	Servizi alla persona	01	Tutela e difesa della salute umana	522.844.626	63%	9%
		02	Prevenzione della salute veterinaria	9.801.060	1%	0%
		03	Attività per l'inclusione sociale	238.403.617	29%	4%
		04	Interventi per lo sport e tempo libero	48.149.599	6%	1%
		05	Politiche per gli emigrati e immigrati	3.808.206	0%	0%
		06	Sicurezza e legalità	1.109.376	0%	0%
Totale strategia 05				824.116.484	100%	15%
06	Economia	01	Attrazione di investimenti	89.632.039	12%	2%
		02	Turismo sostenibile	68.585.940	9%	1%
		03	Industria, artigianato, commercio, servizi	260.657.573	35%	5%
		04	Filiere agro-alimentari	212.415.768	29%	4%
		05	Pesca e acquacoltura	11.884.748	2%	0%
		06	Politiche per l'occupazione per imprese	96.997.067	13%	2%
Totale strategia 06				740.173.135	100%	13%
07	Crescita delle reti infrastrutturali	01	Rete stradale	127.105.177	11%	2%
		02	Rete ferroviaria e sistemi intermodali	309.145.064	27%	6%
		03	Sistema aeroportuale	4.000.000	0%	0%
		04	Sistema portuale	37.839.566	3%	1%
		05	Mobilità nelle aree urbane	95.708.387	8%	2%
		06	Trasporto pubblico	152.808.366	13%	3%
		07	Reti idriche	283.518.273	25%	5%
		09	Reti ICT	16.501.222	1%	0%
		10	Opere diverse	123.871.893	11%	2%
		Totale strategia 07				1.150.497.948
08	Somme non attribuibili	01	Attività generali e di gestione finanz.	24.872.123	99%	0%
		02	Altre	155.683	1%	0%
Totale strategia 08				25.027.806	100%	0%
TOTALE				5.590.834.639		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 2012

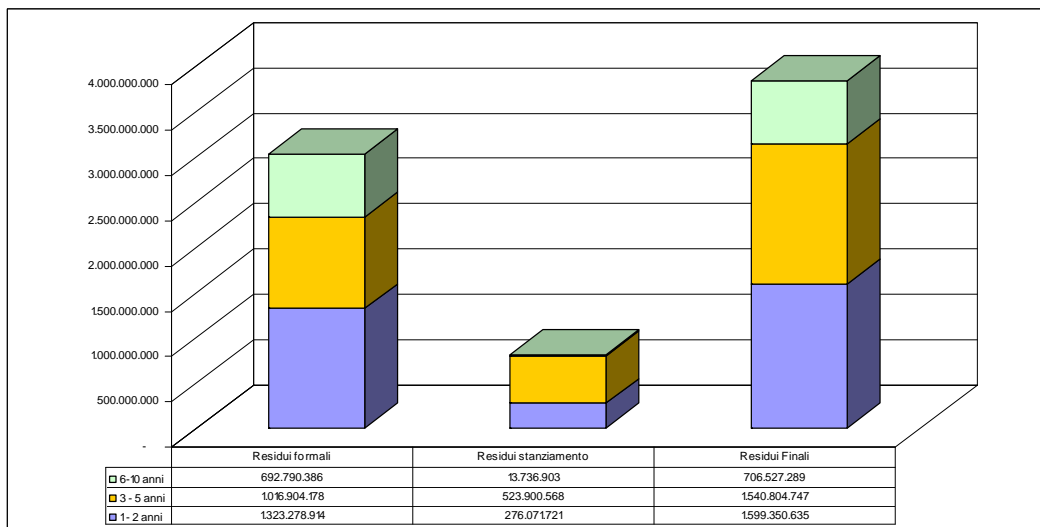


I residui pregressi evidenziano la netta prevalenza della componente “Trasferimenti in conto capitale”.

Come noto, i residui passivi sono, per legge, soggetti a perenzione amministrativa. Tuttavia, si ritiene 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 2012



La parte più consistente dei residui finali, pari al 41,6%, riguarda la fascia temporale 1 - 2 anni, il 40,1% è rappresentato da residui passivi appartenenti all'arco temporale 3 - 5

anni, mentre il 18,4% 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 pregressi per anno di formazione 2012

Anno di formazione	Residui iniziali	Impegni Formali	Pagamenti	Economie e perenzioni	Residui Finali	Cap.Smalt. Residui
1998	87	-	-	-	87	0%
1999	32.025	-	-	32.025	-	100%
2000	1.008.103	116.648	2.753	891.417	113.933	89%
2001	107.695.333	99.529.796	1.737.332	8.165.537	97.792.465	9%
2002	66.489.189	63.980.651	3.378.832	2.384.568	60.725.789	9%
2003	91.752.212	79.322.840	9.686.008	6.733.406	75.332.798	18%
2004	126.134.721	120.784.714	20.580.589	3.658.794	101.895.338	19%
2005	213.984.082	208.217.509	23.466.101	4.085.425	186.432.556	13%
2006	224.013.982	209.654.632	29.964.790	9.814.870	184.234.322	18%
2007	308.323.907	172.162.956	11.537.302	31.091.302	265.695.303	14%
2008	1.062.059.034	628.958.028	162.562.392	228.891.957	670.604.684	37%
2009	707.038.161	480.044.720	90.161.831	12.371.569	604.504.760	15%
2010	866.093.850	594.812.252	194.712.707	143.786.874	527.594.270	39%
2011	2.336.971.287	2.119.540.701	1.196.361.331	68.853.590	1.071.756.365	54%
Totale	6.111.595.972	4.777.125.447	1.744.151.968	520.761.332	3.846.682.671	37%

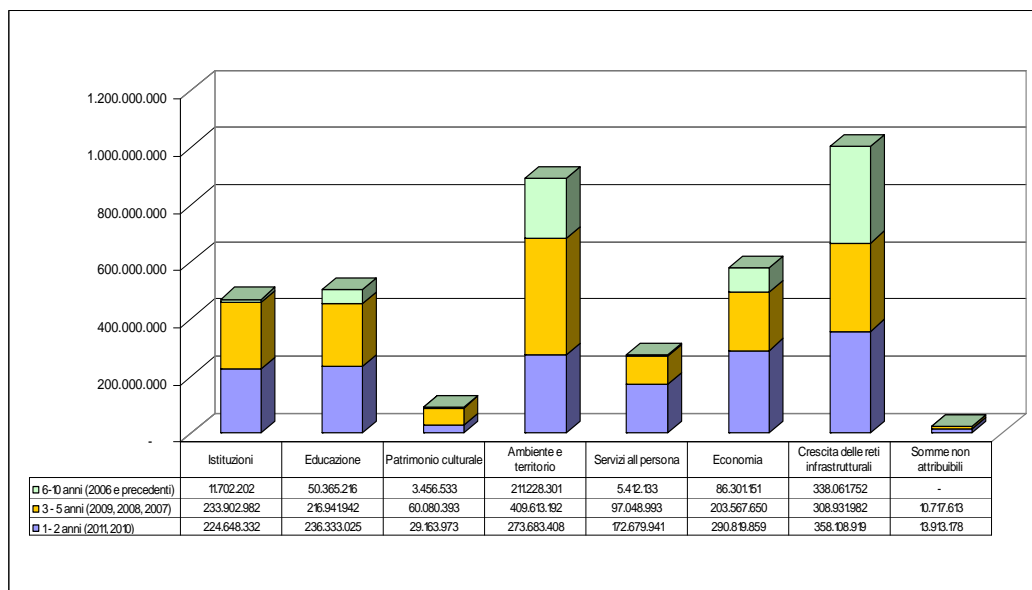
La tavola riveste particolare significatività in ordine all'attività di gestione dell'esercizio 2012 con riferimento alle diverse tipologie di movimentazioni registrate (pagamenti, economie e perenzioni) per ciascuna annualità di formazione dei residui. Dalla tabella è, inoltre, possibile rilevare la vetustà dei residui e la capacità di smaltimento anche relativamente alle singole annualità.

Nell'ambito dell'analisi in corso, si ritiene utile sottolineare che il 12,5% dei residui finali pregressi 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 pregressi è stata, inoltre, analizzata con riferimento alle singole strategie di spesa. I risultati della presente analisi sono stati riepilogati, nella seguente tavola, per fasce temporali al fine di rendere più immediata ed agevole la lettura degli stessi.

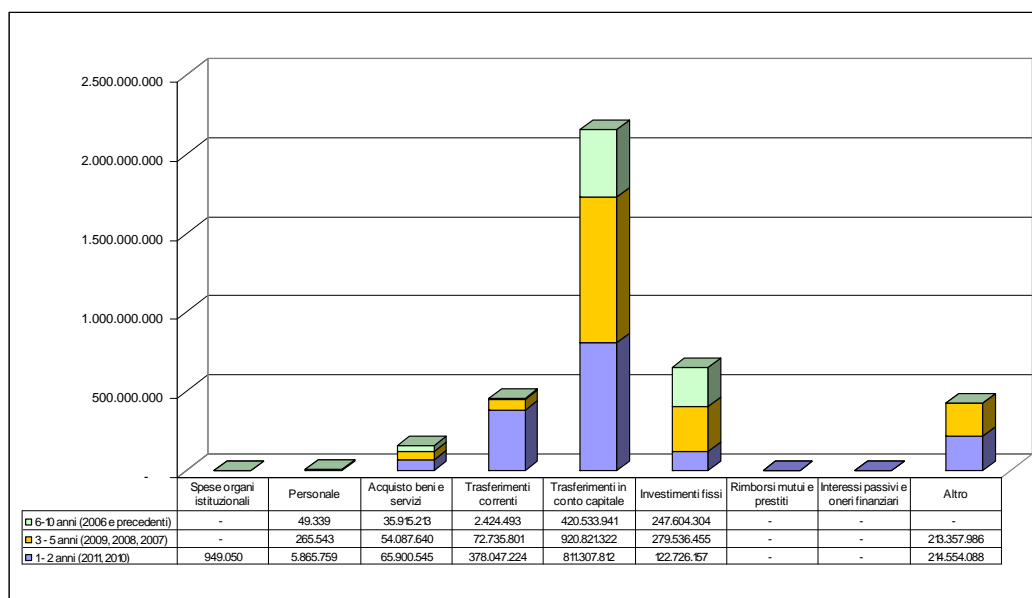
⁴⁹ L.R. 02 agosto 2006 n. 11, articolo 60, commi 10 e 11 e successive modifiche ed integrazioni.

Tavola 123 - Stratificazione residui pregressi per strategie di spesa e fasce temporali 2012



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 2012



2.2.2.5 Gli indicatori finanziari della spesa

Gli indicatori finanziari possono essere definiti come 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

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.

riesce a concludere i processi di spesa iniziati nel corso dell'esercizio finanziario ed è particolarmente influenzato dalle spese di investimento che per natura hanno tempi di realizzazione pluriennali.

L'andamento registrato nel quadriennio 2009 – 2012 con riferimento ai singoli indicatori finanziari calcolati è riassunto nella tavola seguente.

Tavola 125 - Indicatori finanziari: serie storica

	2009	2010	2011	2012
Capacità di impegno in c/competenza	79,7%	89,7%	87,0%	85,2%
Capacità di pagamento totale	57,6%	58,3%	58,9%	57,3%
Capacità di pagamento in c/competenza	72,5%	72,8%	71,5%	71,6%
Capacità di pagamento in c/residui	39,1%	37,4%	40,3%	36,5%
Capacità di smaltimento dei residui	37,4%	39,5%	43,0%	37,1%
Propensione a generare residui	36,2%	29,9%	31,4%	29,7%

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. In tal modo, si ottengono 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

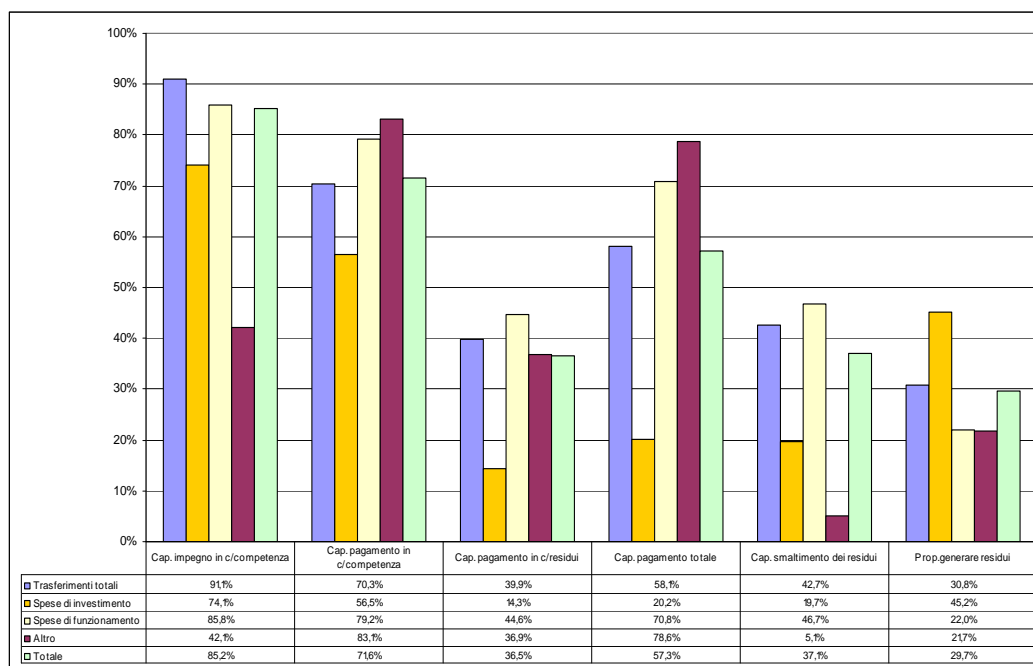
N.	Descrizione Strategie	Capacità Impegno	Capacità. Pagam. c/Comp.	Capacità Pagam. c/Residui	Capacità Pagam. totale	Capacità Smalt. Residui	Propensione Generare Residui
01	Istituzioni	74,9%	63,1%	85,5%	69,0%	45,2%	38,0%
02	Educazione	67,6%	34,0%	38,5%	36,7%	39,3%	67,2%
03	Patrimonio culturale	91,3%	48,3%	30,3%	37,4%	23,6%	51,8%
04	Ambiente e territorio	88,0%	39,4%	26,7%	30,8%	32,4%	62,2%
05	Servizi alla persona	97,7%	84,2%	67,3%	81,2%	68,9%	16,7%
06	Economia	78,4%	47,7%	23,8%	32,4%	30,4%	54,8%
07	Crescita delle reti infrastrutturali	66,8%	62,7%	13,0%	25,5%	18,8%	37,7%
08	Somme non attribuibili	60,5%	99,7%	75,7%	99,7%	2,1%	2,6%
	Totale	85,2%	71,6%	36,5%	57,3%	37,1%	29,7%

Dalla tabella è possibile discernere, in corrispondenza dei singoli indicatori, quali sono le strategie che si collocano a livello superiore e/o inferiore rispetto al risultato dell'indicatore calcolato su base regionale.

Gli indicatori calcolati sulla strategia 05, Servizi alla persona, si collocano tutti ad un livello decisamente superiore rispetto ai corrispondenti risultati registrati sulle altre strategie (01 – 07) in cui si articola l'operato dell'Amministrazione regionale.

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 per tipologia e peso.

Tavola 127 - Indicatori per aggregati di spesa 2012



Attraverso la lettura della tavola 127 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. La componente "Altro" mostra, anch'essa, dinamiche particolarmente oscillanti.

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	2009	2010	2011	2012
Titolo I	84,4%	93,6%	92,3%	90,6%
Titolo II	57,9%	65,8%	62,3%	53,4%
Titolo III	100,0%	100,0%	100,0%	98,5%
Totale	79,7%	89,7%	87,0%	85,2%
Capacità di pagamento totale	2009	2010	2011	2012
Titolo I	77,1%	74,9%	76,0%	74,0%
Titolo II	26,7%	23,9%	23,0%	18,6%
Titolo III	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale	57,6%	58,3%	58,9%	57,3%
Capacità di pagamento in c/competenza	2009	2010	2011	2012
Titolo I	78,2%	76,5%	76,5%	74,2%
Titolo II	32,6%	35,8%	33,7%	38,8%
Titolo III	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale	72,5%	72,8%	71,5%	71,6%
Capacità di pagamento in c/residui	2009	2010	2011	2012
Titolo I	73,1%	69,1%	74,2%	73,3%
Titolo II	25,2%	21,1%	19,6%	14,2%
Titolo III				
Totale	39,1%	37,4%	40,3%	36,5%
Capacità di smaltimento dei residui	2009	2010	2011	2012
Titolo I	68,5%	66,1%	72,9%	71,0%
Titolo II	26,3%	28,1%	27,1%	18,8%
Titolo III				
Totale	37,4%	39,5%	43,0%	37,1%
Propensione a generare residui	2009	2010	2011	2012
Titolo I	27,0%	24,6%	25,0%	26,5%
Titolo II	78,9%	71,0%	71,7%	64,8%
Titolo III	0,0%	0,0%	0,0%	1,5%
Totale	36,2%	29,9%	31,4%	29,7%

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: impegni complessivi, pagamenti e residui.

Tavola 129 - Gestione competenza per Assessorato

			2009	2010	2011	2012
1	1 Pres.Giunta	Impegni complessivi	148.979.956	148.979.956	202.055.941	197.819.230
		Pagamenti	125.729.269	125.729.269	139.168.594	166.452.967
		Residui	23.250.688	23.250.688	62.887.347	31.366.263
2	2 AAGG e Personale	Impegni complessivi	269.565.640	269.565.640	263.259.340	266.993.467
		Pagamenti	232.728.547	232.728.547	216.797.578	243.961.423
		Residui	36.837.093	36.837.093	46.461.762	23.032.044
3	3 Progr. e Bilancio	Impegni complessivi	531.467.357	531.467.357	548.388.223	376.576.380
		Pagamenti	309.870.804	309.870.804	375.627.503	286.917.462
		Residui	221.596.553	221.596.553	172.760.721	89.658.917
4	4 EELL Fin. Urb	Impegni complessivi	792.716.977	792.716.977	778.026.996	792.194.496
		Pagamenti	537.198.491	537.198.491	437.457.921	372.210.352
		Residui	255.518.486	255.518.486	340.569.075	419.984.144
5	5 Ambiente	Impegni complessivi	308.908.383	308.908.383	370.614.037	326.977.027
		Pagamenti	145.785.183	145.785.183	182.845.136	128.219.876
		Residui	163.123.199	163.123.199	187.768.901	198.757.151
6	6 Agricoltura	Impegni complessivi	290.749.814	290.749.814	269.869.293	175.518.027
		Pagamenti	88.832.850	88.832.850	116.191.737	82.977.173
		Residui	201.916.964	201.916.964	153.677.556	92.540.853
7	7 Turismo	Impegni complessivi	88.499.712	88.499.712	81.014.536	78.526.822
		Pagamenti	25.993.709	25.993.709	27.236.512	28.362.606
		Residui	62.506.003	62.506.003	53.778.024	50.164.215
8	8 Lavori Pubblici	Impegni complessivi	283.846.700	283.846.700	410.265.090	262.249.230
		Pagamenti	87.141.095	87.141.095	102.327.911	73.502.541
		Residui	196.705.605	196.705.605	307.937.180	188.746.688
9	9 Industria	Impegni complessivi	107.330.614	107.330.614	91.322.089	113.711.618
		Pagamenti	66.250.660	66.250.660	56.534.595	41.868.558
		Residui	41.079.954	41.079.954	34.787.494	71.843.061
10	10 Lavoro	Impegni complessivi	241.098.804	241.098.804	278.560.442	239.501.312
		Pagamenti	120.398.670	120.398.670	117.554.028	144.803.843
		Residui	120.700.133	120.700.133	161.006.414	94.697.470
11	11 Pubblica Istruzione	Impegni complessivi	265.893.053	265.893.053	285.895.856	206.511.959
		Pagamenti	96.925.771	96.925.771	90.747.394	54.380.456
		Residui	168.967.283	168.967.283	195.148.462	152.131.503
12	12 Sanità	Impegni complessivi	3.667.181.144	3.667.181.144	3.559.906.442	3.731.662.023
		Pagamenti	3.095.179.517	3.095.179.517	3.037.016.490	3.154.084.387
		Residui	572.001.627	572.001.627	522.889.951	577.577.636
13	13 Trasporti	Impegni complessivi	329.540.827	329.540.827	300.479.410	280.973.386
		Pagamenti	204.581.920	204.581.920	203.181.011	176.891.718
		Residui	124.958.907	124.958.907	97.298.399	104.081.668

Nella tavola seguente si riportano gli impegni complessivi in conto competenza, pari ad € 7.049.214.976, distinti 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	154.759.903	14.200.000	-	26.121.767	773.440	-	545.200	1.418.920
02	251.216.635	2.269.994	-	3.252	6.923.003	-	6.559.246	21.337
03	29.147.769	54.810.000	-	420.978	5.911.420	6.100.000	16.007.074	264.179.140
04	705.763.621	60.559.253	444.514	19.451.188	1.750.559	2.500.000	-	1.725.360
05	4.703.012	21.925.000	-	290.898.914	9.450.000	-	-	100
06	453.178	130.425	-	41.355.533	1.266.000	130.867.160	-	1.445.730
07	3.491.817	-	-	995.896	-	73.876.188	-	162.921
08	922.466	-	-	131.437.329	53.371.561	-	76.331.179	186.694
09	443.985	17.477.854	-	15.940.524	217.043	78.641.923	-	990.290
10	3.895.618	94.350.966	-	25.000.000	9.711.833	106.539.896	-	3.000
11	1.037.306	127.582.617	43.312.688	-	34.579.150	-	-	200
12	1.186.417	20.417.271	-	300.000	3.709.754.340	-	-	3.995
13	929.645	-	-	-	-	-	280.012.903	30.838
	1.157.951.372	413.723.379	43.757.202	551.925.381	3.833.708.347	398.525.167	379.455.602	270.168.525

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 2009 - 2012.

Tavola 131 – Residui totali per Assessorato

	Anno 2009	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012
1. Presidenza della Giunta	290.757.908	231.328.013	249.101.033	220.921.103
2. Ass. del Personale e Affari generali	114.499.290	112.980.507	104.957.092	57.959.665
3. Ass. della Programmazione	455.304.163	551.892.569	589.576.807	766.519.477
4. Ass. degli Enti Locali	538.193.615	494.050.059	541.207.318	564.166.783
5. Ass. dell'Ambiente	504.812.265	484.203.782	420.642.141	413.369.565
6. Ass. dell'Agricoltura e Riforma Agropastorale	328.672.009	339.225.865	307.067.360	259.939.604
7. Ass. del Turismo, Artigianato e Commercio	372.797.769	355.263.221	253.978.872	218.172.663
8. Ass. dei Lavori Pubblici	1.646.507.737	1.266.736.436	1.258.816.834	1.257.071.658
9. Ass. dell'Industria	440.392.261	373.318.607	253.447.414	261.261.489
10. Ass. del Lavoro, Formazione	475.705.074	428.516.199	368.122.209	329.589.739
11. Ass. della Pubblica Istruzione	806.733.599	644.616.596	617.193.970	511.445.105
12. Ass. della Sanità	981.603.566	930.729.215	761.763.568	761.025.739
13. Ass. dei Trasporti	367.870.758	405.275.220	385.721.353	319.821.694
Totale	7.323.850.013	6.618.136.289	6.111.595.972	5.941.264.283

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 21,2% per il 2012).

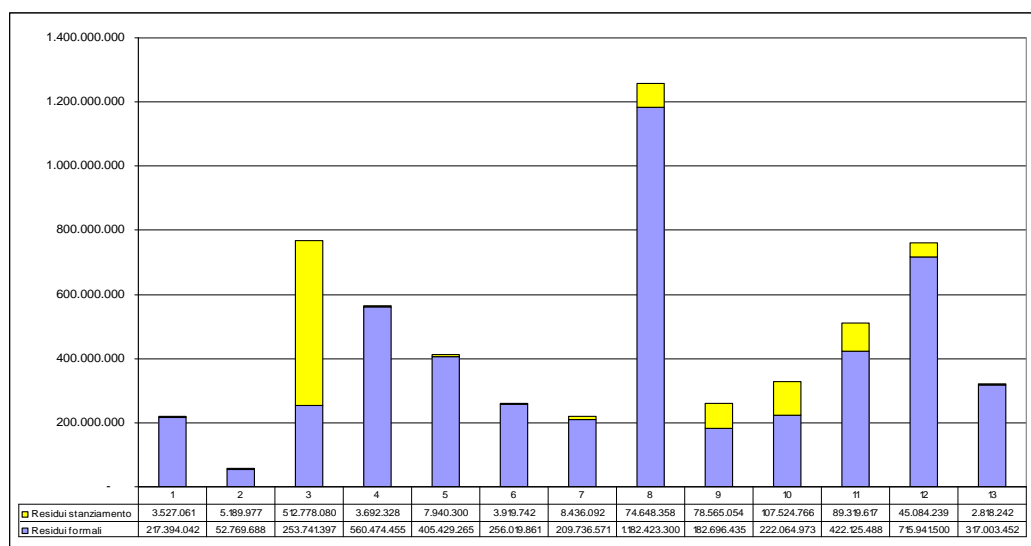
Nella tavola successiva si riporta la composizione degli impegni complessivi in conto residui, pari ad € 5.590.834.639, distinti per Assessorato e per singola strategia di spesa.

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

Ass.	01	02	03	04	05	06	07	08
01	13.643.648	1.950.000	11.118	219.584.086	1.145.827	172.686	-	246.293
02	36.490.793	17.074.944	-	12.018	2.747.638	-	16.501.222	8.238
03	430.374.019	94.549.386	4.150.000	1.777.526	4.747.653	165.364.270	9.800.000	24.748.679
04	301.912.398	21.360.700	3.716	181.781.443	69.722	-	-	21.660
05	12.991.790	10.378.752	-	350.628.107	537.000	-	-	424
06	8.226.143	3.014.229	-	28.466.810	420.000	213.163.518	-	-
07	793.797	-	-	343.178	-	204.936.613	-	-
08	2.116.657	20.000.000	7.538.781	221.178.407	66.002.531	6.430.278	808.222.499	2.368
09	852.035	665.000	-	170.623.025	84.423	54.020.238	-	-
10	5.583.489	195.038.535	-	11.303.965	7.609.420	96.085.532	-	-
11	1.009.739	358.690.910	101.152.749	-	46.551.691	-	-	-
12	88.134	14.312.852	-	390.000	693.850.579	-	180.000	143
13	956.385	-	-	-	350.000	-	315.794.227	-
	815.039.029	737.035.308	112.856.364	1.186.088.565	824.116.484	740.173.135	1.150.497.948	25.027.806

Nella tavola successiva, la rappresentazione dei dati permette di rilevare i residui totali di ciascun Assessorato disaggregati in residui di stanziamento e residui formali. La sommatoria dei residui totali ascrivibili agli Assessorati trova sintesi in € 5.941.264.283.

Tavola 133 - Composizione residui totali per Assessorato e per tipologia - Esercizio 2012

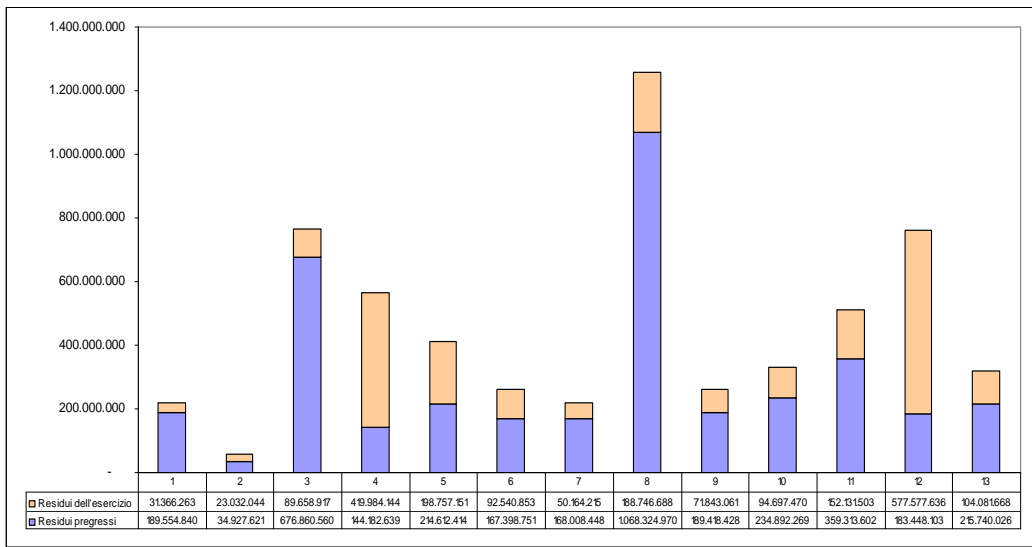


I residui formali costituiscono l'84,1% del totale dei residui passivi di cui il 23,7% in capo all'Assessorato dei Lavori Pubblici, il 14,3% all'Assessorato della Sanità, l'11,2% all'Assessorato Enti Locali e l'8,4% all'Assessorato Pubblica Istruzione.

I residui di stanziamento costituiscono il 15,9% del totale dei residui passivi, la cui più elevata incidenza risulta in capo all'Assessorato Programmazione (54,4%), al Lavoro (11,4%) e alla Pubblica Istruzione (9,5%).

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, pari ad € 2.094.581.612, costituiscono il 35,3% del totale dei residui passivi, di cui il 27,6% in capo all'Assessorato della Sanità, il 20,1% all'Assessorato Enti Locali ed il 9,5% all'Assessorato dell'Ambiente.

Residui passivi pregressi

I residui pregressi, pari ad € 3.846.682.671, rappresentano il 64,7% del totale dei residui passivi, di cui il 27,8% ascrivibili all'Assessorato Lavori Pubblici, il 17,6% all'Assessorato della Programmazione e il 9,3% all'Assessorato Pubblica Istruzione.

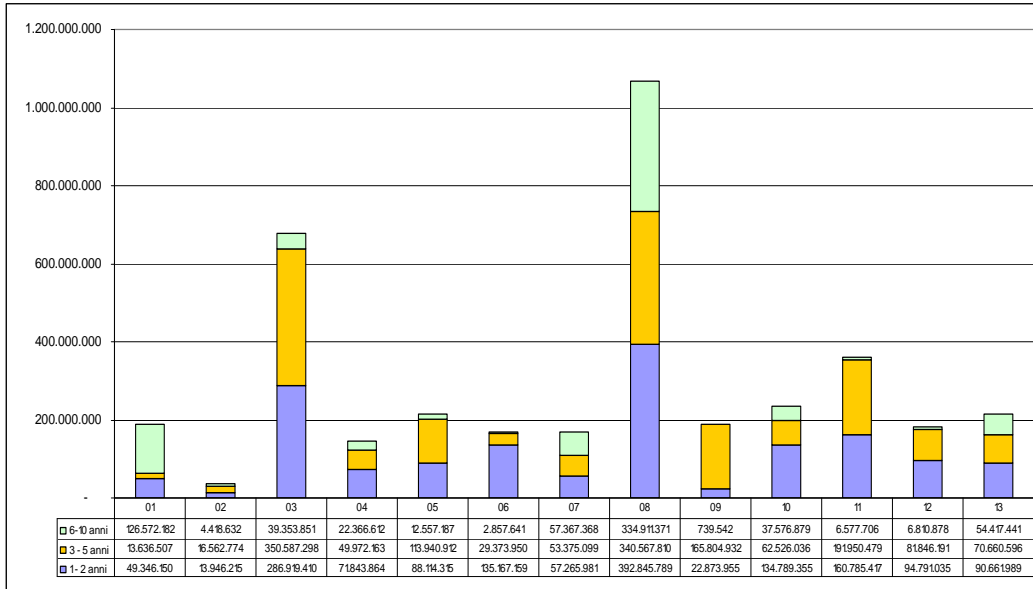
Nella tavola successiva sono rappresentati i residui iniziali, finali e quelli smaltiti che si sono formati in anni precedenti.

Tavola 135 – Residui pregressi per Assessorato

		2009	2010	2011	2012
1 Pres.Giunta	Impegni complessivi	248.168.871	259.214.952	258.288.300	236.753.658
	Pagamenti	31.493.922	51.137.627	72.074.614	47.198.819
	Residui	216.674.949	208.077.325	186.213.686	189.554.840
2 AAGG e Personale	Impegni complessivi	104.070.876	99.203.518	83.168.382	72.834.853
	Pagamenti	33.198.318	23.060.104	24.673.052	37.907.232
	Residui	70.872.558	76.143.414	58.495.330	34.927.621
3 Progr. e Bilancio	Impegni complessivi	572.525.239	382.169.188	523.407.994	735.511.533
	Pagamenti	235.132.318	51.873.172	106.591.908	58.650.974
	Residui	337.392.922	330.296.015	416.816.086	676.860.560
4 EELL Fin. Urb	Impegni complessivi	605.773.771	490.799.544	485.368.286	505.149.640
	Pagamenti	328.066.555	252.267.971	284.730.043	360.967.001
	Residui	277.707.216	238.531.573	200.638.242	144.182.639
5 Ambiente	Impegni complessivi	478.083.144	464.857.156	413.503.926	374.536.073
	Pagamenti	138.215.556	143.776.573	180.630.686	159.923.659
	Residui	339.867.588	321.080.583	232.873.240	214.612.414
6 Agricoltura	Impegni complessivi	229.673.525	298.954.255	296.916.104	253.290.700
	Pagamenti	103.636.366	161.645.354	143.526.299	85.891.950
	Residui	126.037.159	137.308.901	153.389.805	167.398.751
7 Turismo	Impegni complessivi	343.262.918	350.800.824	258.442.240	206.073.588
	Pagamenti	96.505.025	58.043.606	58.241.392	38.065.140
	Residui	246.757.892	292.757.218	200.200.848	168.008.448
8 Lavori Pubblici	Impegni complessivi	1.493.608.803	1.303.453.200	1.126.673.429	1.131.491.520
	Pagamenti	167.962.933	233.422.368	175.793.774	63.166.550
	Residui	1.325.645.870	1.070.030.831	950.879.654	1.068.324.970
9 Industria	Impegni complessivi	328.802.098	367.102.059	256.145.195	226.244.722
	Pagamenti	67.956.721	34.863.406	37.485.275	36.826.294
	Residui	260.845.377	332.238.653	218.659.920	189.418.428
10 Lavoro	Impegni complessivi	380.081.020	439.693.958	339.590.708	315.620.942
	Pagamenti	131.980.330	131.877.893	132.474.913	80.728.673
	Residui	248.100.690	307.816.065	207.115.795	234.892.269
11 Pubblica Istruzione	Impegni complessivi	691.595.681	688.477.280	563.875.991	507.405.089
	Pagamenti	222.219.116	212.827.967	141.830.484	148.091.487
	Residui	469.376.564	475.649.313	422.045.507	359.313.602
12 Sanità	Impegni complessivi	880.549.732	770.521.417	758.863.792	708.821.708
	Pagamenti	500.412.181	411.793.829	519.990.175	525.373.605
	Residui	380.137.551	358.727.588	238.873.616	183.448.103
13 Trasporti	Impegni complessivi	318.896.178	348.644.036	357.970.372	317.100.612
	Pagamenti	33.274.951	68.327.723	69.547.418	101.360.586
	Residui	285.621.228	280.316.313	288.422.954	215.740.026

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 ulteriori approfondimenti sulle tematiche gestionali inerenti ai singoli Assessorati e alle 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 quinquennio 2008-2012, 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	2008	Variaz.	2009	Variaz.	2010	Variaz.	2011	Variaz.	2012
1 Fondo Cassa	1.590.202	63330%	1.008.670.897	-25%	760.201.480	-85%	112.996.932	530%	711.501.494
2 Residui attivi	5.362.769.777	-14%	4.637.204.495	0%	4.645.155.451	6%	4.907.068.341	-4%	4.721.811.214
3 Residui passivi	-7.383.275.765	6%	-7.830.973.685	-14%	-6.749.762.311	-8%	-6.182.595.212	-3%	-6.027.915.661
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	-2.018.915.786	8%	-2.185.098.293	-38%	-1.344.405.379	-14%	-1.162.529.938	-49%	-594.602.954

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 2008-2012, il suo valore sia passato da – € 2.018.915.786 nel 2008 a – € 594.602.954 nel 2012, registrando una riduzione percentuale del 70,5%.

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	2008	Variaz.	2009	Variaz.	2010	Variaz.	2011	Variaz.	2012
1 Fondo Cassa	1.590.202	63330%	1.008.670.897	-25%	760.201.480	-85%	112.996.932	530%	711.501.494
2 Residui attivi	5.362.769.777	-14%	4.637.204.495	0%	4.645.155.451	6%	4.907.068.341	-4%	4.721.811.214
3 Residui passivi	-7.383.275.765	6%	-7.830.973.685	-14%	-6.749.762.311	-8%	-6.182.595.212	-3%	-6.027.915.661
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	-2.018.915.786	8%	-2.185.098.293	-38%	-1.344.405.379	-14%	-1.162.529.938	-49%	-594.602.954
5 Crediti patrimoniali	228.093.470	-2%	223.697.404	-7%	208.049.049	0%	208.116.617	-6%	194.840.825
6 Debiti patrimoniali	-1.680.755	-100%	-	-	-81.398.543	-	252.680	-	172.232
7 Mutui passivi	-2.514.454.578	-7%	-2.338.057.598	-8%	-2.152.184.582	-8%	-1.969.804.117	-9%	-1.783.275.068
8 Residui perenti	-2.091.118.220	9%	-2.278.470.340	13%	-2.576.855.733	4%	-2.669.378.480	2%	-2.722.758.537
9 Disavanzo compl. rettificato 9 = 4 + 5 + 6 + 7 + 8	-6.398.075.870	2,8%	-6.577.928.827	-9,6%	-5.946.795.188	-5,9%	-5.593.848.597	-12,3%	-4.905.967.966

Analizzando l'andamento del disavanzo complessivo rettificato, si osserva come il valore in termini assoluti passi da € 6.398.075.870 nel 2008 ad € 4.905.967.966 nel 2012, corrispondente ad una diminuzione pari al 23,3%. Rispetto all'esercizio precedente, il 2012 ha registrato una diminuzione pari al 12,3%.

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 2008 attestato nel 2012 a – € 1.783.275.068, mentre il peso percentuale dei mutui passivi sul totale del disavanzo finanziario rettificato passa dal 39,3% del 2008 al 36,3% del 2012.

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	2008	2009	2010	2011	2012
Fondo perenzioni	2.091.118.220	2.278.470.340	2.576.855.733	2.669.378.480	2.722.758.537
% Riassegnazione annua media	6,58%	6,58%	6,58%	6,58%	6,58%
Riassegnazione annua media	137.595.579	149.923.348	169.557.107	175.645.104	179.157.512
Numero anni riassegnazione	6	6	6	6	6
Riassegnazione totale	825.573.473	899.540.090	1.017.342.644	1.053.870.624	1.074.945.070

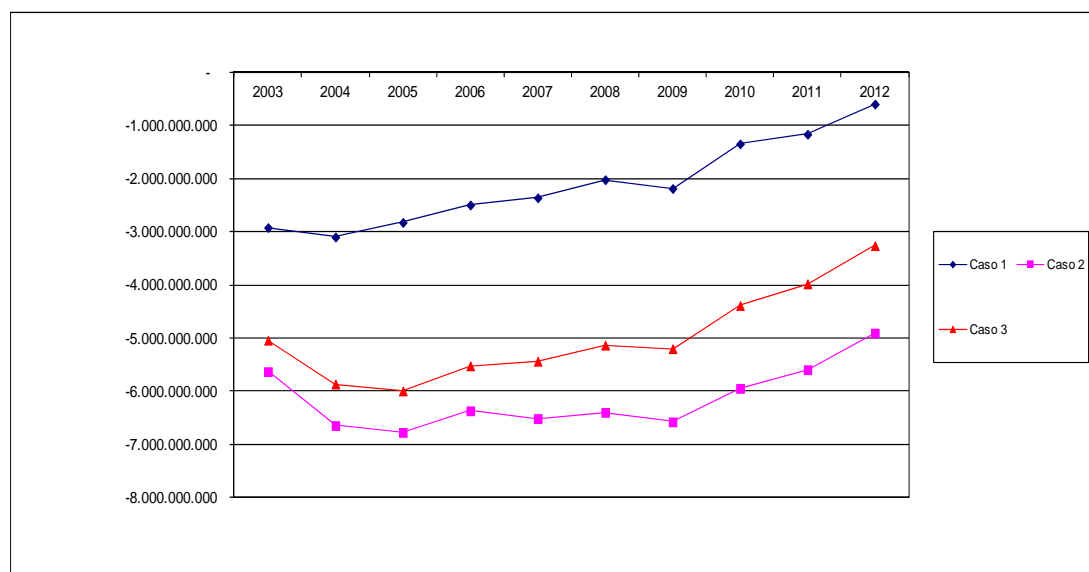
Utilizzando il valore delle riassegnazioni presunte, in sostituzione del fondo residui perenti globalmente considerato, si perviene alla determinazione di una nuova entità di disavanzo indicato come "Disavanzo complessivo rettificato comprensivo delle sole riassegnazioni presunte" (Caso 3).

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

Voci	2008	Variaz.	2009	Variaz.	2010	Variaz.	2011	Variaz.	2012
1 Fondo Cassa	1.590.202	63330%	1.008.670.897	-25%	760.201.480	-85%	112.996.932	530%	711.501.494
2 Residui attivi	5.362.769.777	-14%	4.637.204.495	0%	4.645.155.451	6%	4.907.068.341	-4%	4.721.811.214
3 Residui passivi	-7.383.275.765	6%	-7.830.973.685	-14%	-6.749.762.311	-8%	-6.182.595.212	-3%	-6.027.915.661
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	-2.018.915.786	8%	-2.185.098.293	-38%	-1.344.405.379	-14%	-1.162.529.938	-49%	-594.602.954
5 Crediti patrimoniali	228.093.470	-2%	223.697.404	-7%	208.049.049	0%	208.116.617	-6%	194.840.825
6 Debiti patrimoniali	-1.680.755	-100%	-	-	-81.398.543	-	252.680	-	172.232
7 Mutui passivi	-2.514.454.578	-7%	-2.338.057.598	-8%	-2.152.184.582	-8%	-1.969.804.117	-9%	-1.783.275.068
8 Residui perenti da riassegnare	-825.573.473	9%	-899.540.090	13%	-1.017.342.644	4%	-1.053.870.624	2%	-1.074.945.070
9 Disavanzo compl. rettificato 9 = 4 + 5 + 6 + 7 + 8	-5.132.531.123	1%	-5.198.998.578	-16%	-4.387.282.099	-9%	-3.978.340.742	-18%	-3.258.154.499

Dall'esame dell'andamento del disavanzo finanziario complessivo così rettificato, emerge un forte decremento del valore assoluto della grandezza oggetto di analisi: si passa da € 5.132.531.123 del 2008 ad € 3.258.154.499 del 2012, con una diminuzione dello stesso pari al 36,5%; rispetto all'esercizio precedente, invece, il 2012 registra una diminuzione del disavanzo pari al 18,1%.

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. Più precisamente, nel periodo 2003-2012, l'andamento del disavanzo della Regione Sardegna mostra la convergenza delle risultanze contabili verso il pareggio, che si ipotizza per l'anno 2013 (Caso 1).

Tavola 141 – Trend 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 (vedi Decreto Legislativo 23 giugno 2011 n. 118 "Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi"), 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 è quindi 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 realizzati rispetto a quelli programmati a 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.

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.

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 ottimale delle limitate risorse finanziarie.

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.

Nel corso del 2012 è stata attivata la nuova reportistica prodotta mediante il modulo SAP/Business Objects, attraverso la quale il Consiglio regionale, il Presidente, gli Assessori e i dirigenti dell'Amministrazione regionale possono accedere a circa 70 report diversi che espongono informazioni di contabilità finanziaria, di contabilità analitica ed analisi di performance dei centri di responsabilità, attraverso il confronto tra obiettivi programmati e risultati conseguiti. Tale reportistica è nata per dare informazioni alle strutture dirigenziali dell'Amministrazione regionale e, in un secondo momento, è stata estesa al Consiglio regionale, infatti l'organo legislativo aveva sempre lamentato e riportato la necessità di avere tempestive informazioni sulla spesa e sulle entrate dell'Amministrazione regionale.

Il sistema realizzato, permette oggi di soddisfare tali esigenze e i diversi utilizzatori possono richiedere vari report e disporre di una notevole massa di informazioni sia sulla spesa che sulle entrate.

Come è noto, nella gestione economico finanziaria dell'Amministrazione regionale particolare importanza rivestono i trasferimenti a terze economie, intese come enti locali, aziende sanitarie, altre aziende pubbliche e private, famiglie, etc..

Al fine di quantificare l'entità delle risorse trasferite, si riporta un'analisi dettagliata di tali trasferimenti, distinti tra trasferimenti correnti ed in conto capitale.

Inoltre, gli stessi trasferimenti vengono analizzati per competenza assessoriale, evidenziando quindi, non soltanto le categorie di beneficiari, bensì anche la competenza organizzativa.

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 un contesto caratterizzato da risorse scarse, è possibile quindi 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 programmati.

La contabilità economica dell'Amministrazione regionale dell'esercizio 2012 riveste ancora carattere di sperimentaltà e viene applicata con l'intento di affinare e perfezionare i meccanismi contabili, gli automatismi e le analisi che verranno meglio svolte nel momento in cui essa entrerà a regime, secondo le nuove scadenze poste dal decreto legislativo 118 che ne prevedono l'applicazione a partire dall'anno 2014.

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 patrimoniale, 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 dell'allocazione delle risorse. Il

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

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 budget² 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 un'efficace azione di autocontrollo, nonché di svolgere ulteriori affinamenti per il superamento delle difficoltà di natura tecnico-operative.

Come è noto, con L.R. n. 14/2010 la decorrenza dell'avvio a regime del budget economico è stata prorogata, (art. 69 comma 1, lettera c. L.R. n.11/2006), confermando, anche per l'anno 2012, l'applicazione in via sperimentale delle disposizioni in materia. Ciò in attesa dell'applicazione definitiva della L.n.196/2009 con il DLgs n° 118/2011 che prevede l'attivazione di una fase di sperimentazione biennale (2012 e 2013) per giungere all'effettiva adozione del nuovo sistema a partire dal 2014. Con il DPCDM del 28 dicembre 2011 concernente le modalità di sperimentazione, sono stati definiti gli elementi di dettaglio del nuovo sistema contabile ed in particolare i principi contabili della contabilità finanziaria, della contabilità economica e dei bilanci consolidati, il piano dei conti integrato, gli schemi di bilancio di previsione e di rendiconto della gestione e il piano degli indicatori di bilancio.

Nel budget economico 2012 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.

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.

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 III), tuttavia, un apposita parte del rapporto di gestione è stata dedicata all’analisi dei trasferimenti per approfondire queste importanti tematiche. Infatti, il valore complessivo di tali entità è pari a 5,6 Miliardi di € di liquidazioni, corrispondenti a circa 80,7% del totale delle liquidazioni di spesa dell’Amministrazione regionale.

Il budget economico dell’esercizio 2012 è stato adottato dalla Giunta Regionale con delibera n° 33/23 del 31 luglio 2012.

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 2012. 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 2012 (generate sia dalla gestione in conto competenza, sia in conto residui), ed esprimono il consumo previsto di fattori produttivi nel periodo considerato.

Per la determinazione dei costi preventivi relativi al personale dipendente è stata seguita la medesima procedura già precedentemente utilizzata per il budget 2011, 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 2012 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 di legge 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 avuto nel corso del 2012 rilevanti variazioni rispetto al 2011, a seguito dell'entrata in esercizio della reportistica di SAP/Business Objects che permette con aggiornamento dei dati al giorno precedente o in alcuni casi anche in tempo reale, di avere molteplici report relativamente sia alla contabilità finanziaria, sia alla contabilità analitica.

I dati gestionali sono attualmente disponibili con il report n.46 denominato "Monitoraggio costi di funzionamento", il quale permette di avere in tempo reale la situazione dei costi di funzionamento (costi del personale, materie e beni di consumo, prestazioni di servizi, godimento beni di terzi, oneri diversi di gestione e Irap).

Tali aggregati di costo si possono analizzare in dettaglio per voce di costo, per centro di responsabilità o servizio, con il raffronto tra valori di budget e consuntivi.

Con il medesimo report, è possibile avere situazioni sintetiche ed analitiche riguardo ai trasferimenti, per Assessorato, Direzione e Centro di Responsabilità.

Si ritiene opportuno rimarcare che i dati del budget 2012 assumono ancora una veste di sperimentali, 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, ancora nell'ambito dei costi di funzionamento permangono criticità dovute a 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 2012 gli stessi sono stati considerati come costi di funzionamento, 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 parziale 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 parzialmente operativi nel corso dell'anno 2012, entreranno a regime nel corso del 2013.

La struttura del budget

La struttura del budget 2012 è nel complesso rimasta invariata rispetto a quella del 2011, con l'unica eccezione dei costi per Irap per i quali si è proceduto ad una sottoarticolazione delle voci di costo per distinguere le diverse tipologie in relazione alla natura del contratto di lavoro. In particolare, ora vengono considerate le voci di costo sotto riportate.

3611811001	IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPolitico
3611811002	IRAP Comandati In
3611811003	IRAP Atipici
3611811004	IRAP Personale ex LR 42/89

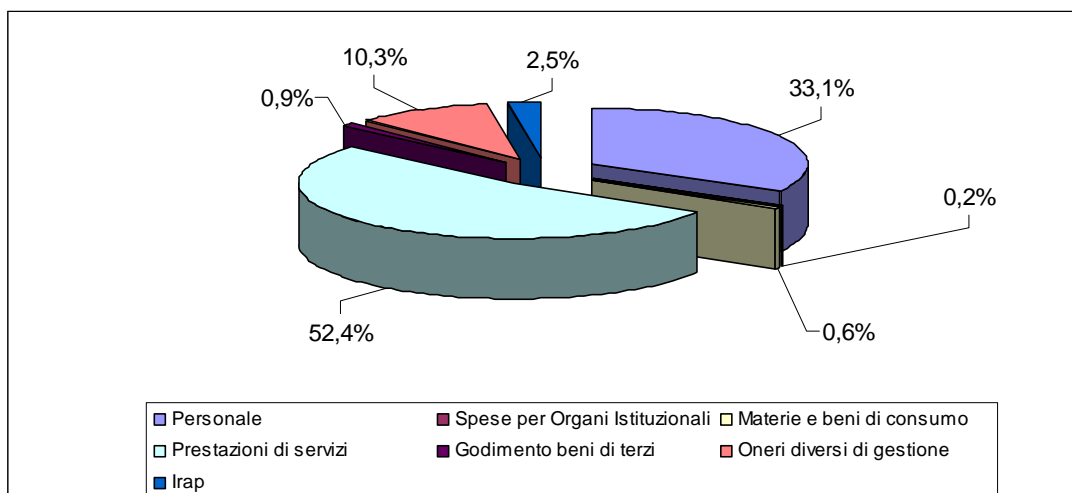
I valori di budget

Di seguito, si riporta il budget economico dei costi di funzionamento dell'anno 2012, unitamente all'esposizione grafica degli stessi valori.

Tavola 1 – Budget economico sintetico del 2012³

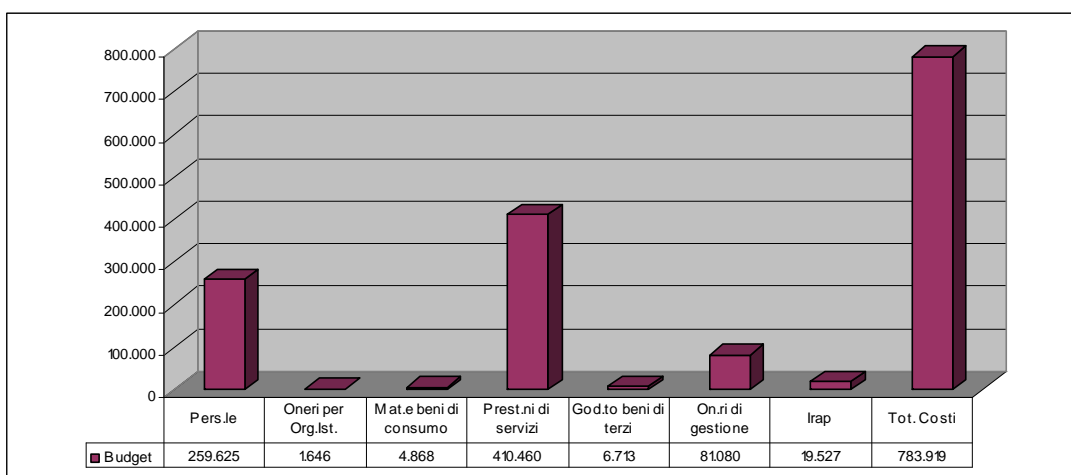
MacroAggregato	Budget 2012	%
Personale	259.625.107	33,1%
Di cui Comandati Out	5.392.263	2,1%
Oneri per Organi Istituzionali	1.646.000	0,2%
Materie E Beni Di Consumo	4.868.319	0,6%
Prestazione Di Servizi	410.460.316	52,4%
Godimento Di Beni Di Terzi	6.712.656	0,9%
Oneri Diversi Di Gestione	81.079.716	10,3%
Irap	19.527.083	2,5%
Totale complessivo	783.919.197	100,0%

Tavola 2 - Incidenza percentuale dei costi per macroaggregato



³ I valori relativi al costo del personale comprendono i costi dei comandati out, Comandati in, LR 42/89 e costi del personale ex SRA così come previsto dalla LR 6/2012. Mentre i costi relativi alle prestazioni di servizi comprendono i costi per i contratti di servizio trasporto pubblico locale.

Tavola 3 – Valori di budget per macroaggregato



Di seguito ,si riporta il dettaglio dei valori per voce di costo, secondo la struttura prevista dalla 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 - Personale

MacroAggregato	Voce di Costo	Budget 2012
PERSONALE	3111211000 Competenze fisse personale a tempo ind.	156.194.743
	3111212000 Straordinario personale a tempo ind.	1.526.430
	3111213000 Altre comp.indenn.access.pers.tempo ind.	24.701.800
	3111214000 Comp.fisse accessorie pers.tempo determ.	3.658.659
	3111215000 Altre spese del personale	590.066
	3111216000 Arretrati anni precedenti	25.000
	3111221000 Contributi obbligatori per il personale	57.951.094
	3111222000 Contributi previdenza complementare	42.000
	3111223000 Contrib. indenn.fine serv. e accant. TFR	0
	3111224000 Contributi aggiuntivi	0
	3111232000 Centri attività sociali, sportive e cult	150.000
	3111233000 Equo indennizzo	70.000
	3111243000 Altri oneri per personale in quiescenza	7.340.000
	3111251000 Formazione del personale	464.793
	3111252000 Buoni pasto	3.944.554
	3111254000 Compensi per commissioni di concorso	0
	3111255000 Accertamenti sanitari	660.577
	3111256000 Indennità missione rimborsi spese viaggi	1.247.879
	3111257000 Rimborsi spese per personale comandato	909.712
3111258000 Altri oneri per il personale	147.800	
Totale complessivo		259.625.107
	3191101000 Spese per organi istituzionali	1.646.000
Totale complessivo personale e Oneri per Organi Istituzionali		261.271.107
Di cui Comandati Out		5.392.263

Valori di budget per voce di costo – Materie e beni di consumo

MacroAggregato	Voce di Costo	Budget 2012
MATERIE E BENI DI CONSUMO	3121341000 Cancelleria e materiale informatico	783.220
	3121342001 Carburanti e lubrificanti per mezzi di t	1.161.121
	3121342002 Combustibili per riscaldamento	272.664
	3121343000 Pubblicazioni, giornali e riviste	285.753
	3121344000 Acquisto beni per referendum	500.000
	3121345000 Altri materiali di consumo	1.865.562
Totale complessivo		4.868.319

Valori di budget per voce di costo – Prestazioni di Servizi

MacroAggregato	Voce di Costo	Budget 2012	
PRESTAZIONE DI SERVIZI	3131346000 Contratti di servizio per il trasporto	190.586.720	
	3131347000 Altri contratti di servizio	1.136.168	
	3131348001 Studi, consulenze e indagini	14.788.206	
	3131348002 Gettoni di presenza	646.119	
	3131349000 Organizzazione manifestazioni e convegni	985.397	
	3131350000 Corsi formazione organizzati per terzi	79.784.948	
	3131351000 Manutenzione ordinaria e riparazione di	2.165.526	
	3131352000 Manut.ordinaria e riparazione di automez	823.518	
	3131353000 Altre spese manutenz.ordinaria e riparaz	2.687.807	
	3131354001 Pulizia	7.271.475	
	3131354002 Traslochi c/uffici	1.264.361	
	3131354003 Gestione parcheggi	1.516.875	
	3131354004 Vigilanza	9.942.566	
	3131354005 Altri servizi ausiliari	1.258.080	
	3131354006 Manutenzione verde	397.031	
	3131355000 Utenze canoni telefonia e reti di trasm.	2.150.554	
	3131356000 Utenze canoni energia elettr. acqua gas	2.580.000	
	3131357000 Utenze e canoni per altri servizi	21.479	
	3131358000 Acquisto di servizi per Referendum	2.000.000	
	3131359000 Spese Postali	533.918	
	3131360001 Assicurazioni autoveicoli	290.315	
	3131360002 Assicurazioni per fauna selvatica	350.000	
	3131360003 Altre Assicurazioni	896.242	
	3131361000 Spese di rappresentanza	130.000	
	3131362000 Assistenza e manutenzione informatica	14.604.051	
	3131363000 Spese per liti (patrocinio legale)	879.868	
	3131364001 Pubblicità e promozione istituzionale	11.310.546	
	3131364002 Campagne antincendio	6.847.154	
	3131364003 Assistenza Tecnica POR	4.545.002	
	3131364004 Servizi diversi	45.545.088	
	3131365000 Acq.serv. sanit. per ass.osp. da SogPriv	0	
	3131367000 Acquisto di altri beni /servizi sanitari	2.521.300	
	Totale complessivo		410.460.316

Valori di budget per voce di costo – Godimento beni di terzi

MacroAggregato	Voce di Costo	Budget 2012
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	3141411001 Noleggio auto in Roma	0
	3141411002 Noleggio fotocopiatori e stampanti	803.757
	3141411003 Locazioni beni immobili	4.300.815
	3141411004 Altri costi per noleggi, locaz e leas	961.084
	3141412000 Licenze software	647.000
Totale complessivo		6.712.656

Valori di budget per voce di costo – Oneri diversi di gestione

MacroAggregato	Voce di Costo	Budget 2012
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3191101000 Spese per organi istituzionali	72.442.716
	3191813000 Imposte sul patrimonio	1.640.000
	3191814000 Altri tributi	6.997.000
Totale complessivo		81.079.716

Valori di budget per voce di costo – Irap

MacroAggregato	Voce di Costo	Budget 2012
IRAP	3611811001 IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPolitico	17.397.373
	3611811002 IRAP Comandati In	13.351
	3611811003 IRAP Atipici	1.336.360
	3611811004 IRAP Personale ex LR 42/89	780.000
Totale complessivo		19.527.083

2.3.2 La contabilità analitica economica

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 2012, sono stati predisposti applicando i seguenti parametri oggettivi:

Teste

Il numero dei dipendenti presunti suddivisi per singolo centro di costo per l'anno 2012 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.33/23 del 31 luglio 2012 sono stati comunicati dalla Direzione Generale degli Enti Locali. Il dato utilizzato per il ciclo di ripartizione è relativo 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 gestionali consuntivati

Tavola 5 – Valori di contabilità analitica per macroaggregato

MacroAggregato	Aggregato	Consuntivo 2012
PERSONALE	Salari E Stipendi	198.297.854
	Oneri Sociali	61.714.802
	Trattamento Di Fine Rapporto	7.662.464
	Altri Costi Del Personale	5.675.837
	Oneri Per Organi Istituzionali	1.744.803
Totale PERSONALE	Totale Costi del personale e Oneri per Organi Isti	275.095.760
Di cui Comandati Out	Di cui Comandati Out	4.821.615
Totale PERSONALE al netto dei Comandati Out	Totale Costi del personale al netto dei Comandat	270.274.145
MATERIE E BENI DI CONSUMO	Costi Per Materie E Beni Di Consumo	3.838.182
PRESTAZIONE DI SERVIZI	Costi Per Prestazione Di Servizi	293.941.415
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	Costi Per Godimento Di Beni Di Terzi	5.992.351
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	Costi Per Oneri Diversi Di Gestione	59.809.740
IRAP	Costi Per Irap	18.293.631
Totale complessivo	Totale complessivo	656.971.078

Tavola 6 – Valori di contabilità analitica per voce di costo

Personale

Aggregato	Vdc	Consuntivo	Di cui Comandati Out	Cons.vo al netto dei Com.ti out
SALARI E STIPENDI	3111211000 Competenze fisse personale a tempo in	160.124.848	3.147.308	156.977.540
	3111212000 Straordinario personale a tempo ind.	1.574.535	36.890	1.537.645
	3111213000 Altre comp.indenn.access.pers.tempo in	25.580.161	392.198	25.187.963
	3111216000 Arretrati anni precedenti	11.018.310	154.684	10.863.626
SALARI E STIPENDI Totale		198.297.854	3.731.080	194.566.774
ONERI SOCIALI	3111221000 Contributi obbligatori per il personale	61.641.572	1.090.050	60.551.522
	3111222000 Contributi previdenza complementare	50.908		50.908
	3111224000 Contributi aggiuntivi	22.322	455	21.867
ONERI SOCIALI Totale		61.714.802	1.090.505	60.624.297
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	3111223000 Contrib. indenn.fine serv. e accant. TFR	10.767		10.767
	3111243000 Altri oneri per personale in quiescenza	7.651.698		7.651.698
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO Totale		7.662.464		7.662.464
ALTRI COSTI DEL PERSONALE	3111232000 Centri attività sociali, sportive e cult	90.023		90.023
	3111233000 Equo indennizzo	29.728		29.728
	3111251000 Formazione del personale	305.133		305.133
	3111252000 Buoni pasto	2.831.781		2.831.781
	3111254000 Compensi per commissioni di concorso	180		180
	3111255000 Accertamenti sanitari	568.661		568.661
	3111256000 Indennità missione rimborsi spese viaggi	1.159.399	30	1.159.369
	3111257000 Rimborsi spese per personale comandato	631.525		631.525
	3111258000 Altri oneri per il personale	59.406		59.406
ALTRI COSTI DEL PERSONALE Totale		5.675.837	30	5.675.807
PERSONALE		273.350.957	4.821.615	268.529.342
ONERI PER ORGANI ISTITUZIONALI	3191101000 Spese per organi istituzionali	1.744.803		1.744.803
Totale complessivo		275.095.760	4.821.615	270.274.145

Materie e beni di consumo

Aggregato	Voce di costo	Consuntivo
Materie E Beni Di Consumo	3121341000 Cancelleria e materiale informatico	383.068
	3121342001 Carburanti e lubrificanti per mezzi di t	1.201.109
	3121342002 Combustibili per riscaldamento	294.360
	3121343000 Pubblicazioni, giornali e riviste	507.802
	3121344000 Acquisto beni per referendum	610.291
	3121345000 Altri materiali di consumo	841.552
Totale complessivo		3.838.182

Prestazioni di servizi

Aggregato	Voce di costo	Consuntivo
Prestazione Di Servizi	3131346000 Contratti di servizio per il trasporto	137.734.249
	3131347000 Altri contratti di servizio	371.887
	3131348001 Studi, consulenze e indagini	8.780.496
	3131348002 Gettoni di presenza	169.779
	3131349000 Organizzazione manifestazioni e convegni	5.513.325
	3131350000 Corsi formazione organizzati per terzi	36.147.823
	3131351000 Manutenzione ordinaria e riparazione di	2.255.351
	3131352000 Manut.ordinaria e riparazione di automez	680.397
	3131353000 Altre spese manutenz.ordinaria e riparaz	1.044.625
	3131354001 Pulizia	6.897.812
	3131354002 Traslochi c/uffici	1.216.133
	3131354003 Gestione parcheggi	1.563.424
	3131354004 Vigilanza	10.472.990
	3131354005 Altri servizi ausiliari	943.427
	3131354006 Manutenzione verde	366.768
	3131355000 Utenze canoni telefonia e reti di trasm.	782.385
	3131356000 Utenze canoni energia elettr. acqua gas	4.183.918
	3131357000 Utenze e canoni per altri servizi	23.221
	3131358000 Acquisto di servizi per Referendum	1.087.965
	3131359000 Spese Postali	428.159
	3131360001 Assicurazioni autoveicoli	837.375
	3131360002 Assicurazioni per fauna selvatica	1.366.792
	3131360003 Altre Assicurazioni	838.725
	3131361000 Spese di rappresentanza	143.725
	3131362000 Assistenza e manutenzione informatica	9.703.922
	3131363000 Spese per liti (patrocinio legale)	781.354
	3131364001 Pubblicità e promozione istituzionale	4.100.328
	3131364002 Campagne antincendio	5.246.988
	3131364003 Assistenza Tecnica POR	4.514.986
	3131364004 Servizi diversi	42.148.384
	3131365000 Acq.serv. sanit. per ass.osp. da SogPriv	0
	3131367000 Acquisto di altri beni /servizi sanitari	3.594.701
	Totale complessivo	

Godimento beni di terzi

Aggregato	Voce di costo	Consuntivo
Godimento Di Beni Di Terzi	3141411001 Noleggio auto in Roma	247
	3141411002 Noleggio fotocopiatori e stampanti	849.374
	3141411003 Locazioni beni immobili	3.937.876
	3141411004 Altri costi per noleggi, locaz e leasing	734.700
	3141412000 Licenze software	470.155
Totale complessivo		5.992.351

Oneri diversi di gestione

Aggregato	Voce di costo	Consuntivo
Oneri Diversi Di Gestione	3191101000 Spese per organi istituzionali	56.200.000
	3191813000 Imposte sul patrimonio	2.282.582
	3191814000 Altri tributi	1.327.158
Totale complessivo		59.809.740

Irap

Aggregato	Voce di costo	Consuntivo
Irap	3611811001 IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPolitico	15.612.442
	3611811002 IRAP Comandati In	170.003
	3611811003 IRAP Atipici	1.756.483
	3611811004 IRAP Personale ex LR 42/89	754.702
Totale complessivo		18.293.631

Di seguito, si riporta la sintesi dei risultati di contabilità analitica dell'esercizio 2012 articolati per Assessorato e per macroaggregato.

Tavola 7 – Valori di contabilità analitica per Assessorato e macroaggregato

Assessorato	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	29.824.002	7.740	737.469	14.493.753	240.795	56.200.000	1.888.681	103.392.440
02 - Affari Generali	12.911.917	38.269	19.567	13.812.572	574.930		733.463	28.090.717
03 - Programmazione	6.624.866	177.891	18.444	7.600.822	78.569		404.044	14.904.636
04 - Enti Locali	29.762.117	38.430	309.036	16.090.669	4.150.329	3.593.555	1.939.909	55.884.045
05 - Ambiente	85.606.544	37.815	2.000.121	14.200.175	327.527	13.145	5.680.225	107.865.551
06 - Agricoltura	8.064.598	39.270	43.379	4.413.399	69.348	1.230	471.030	13.102.253
07 - Turismo	5.933.756	189.730	363.476	5.044.251	60.652		386.052	11.977.917
08 - Lavori Pubblici	14.156.439	188.170	70.826	3.665.267	107.447	1.810	907.296	19.097.255
09 - Ass. Industria	4.654.946	27.967	15.563	13.773.075	53.253		303.557	18.828.361
10 - Lavoro	9.258.949	178.769	44.810	43.488.491	80.480		660.298	53.711.798
11 - Pubblica Istruzione	11.605.521	43.703	186.884	5.906.697	107.166		756.165	18.606.136
12 - Sanita'	9.321.049	25.944	20.038	11.437.647	91.142		559.470	21.455.290
13 - Trasporti	4.349.688	38.307	8.569	139.474.658	50.714		293.426	144.215.360
ARGEA	12.944.519						892.966	13.837.485
Comandati In	3.305.676						170.003	3.475.679
Corte Dei Conti				479.641				479.641
Costi Non Attribuiti	8.140.238	712.797					1.492.346	10.345.381
L.R. 42/89	12.064.517						754.702	12.819.219
Sindacati				60.298				60.298
Totale senza Comandati Out	268.529.342	1.744.803	3.838.182	293.941.415	5.992.351	59.809.740	18.293.631	652.149.462
Comandati Out	4.821.615							4.821.615
Totale complessivo	273.350.957	1.744.803	3.838.182	293.941.415	5.992.351	59.809.740	18.293.631	656.971.077
Totale generale	273.350.957	1.744.803	3.838.182	293.941.415	5.992.351	59.809.740	18.293.631	656.971.077

Di seguito, si riporta la sintesi dei risultati di contabilità analitica dell'esercizio 2012 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.	2.100.478	7.740	17.826	468.699	23.301		111.180	2.729.225
	01	Dg Presidenza	10.262.854		647.831	7.619.736	69.131	56.200.000	679.738	75.479.290
	02	Dg Legale	2.600.506		6.314	1.038.409	27.426		157.716	3.830.371
	03	Dg Ragioneria	5.547.946		7.254	597.571	43.367		333.829	6.529.967
	05	Dg Distretto Idrogr	3.584.936		10.498	1.878.410	33.668		245.951	5.753.463
	06	Dg Progr.unitaria	1.790.764		2.549	150.628	8.277		91.474	2.043.692
	07	Dg Protez.civile	1.923.658		43.493	1.028.377	13.966		176.143	3.185.637
	50	Ufficio Ispettivo	1.025.532		886	587.020	17.723		48.178	1.679.338
	61	Enpi	987.327		818	1.124.903	3.937		44.472	2.161.457
01 TOTALE			29.824.002	7.740	737.469	14.493.753	240.795	56.200.000	1.888.681	103.392.440
02 AFFARI GENERALI	00	Uff.Gab.	732.200	38.269	3.370	105.739	16.789		37.060	933.427
	01	Dg Affari Generali	4.387.023		6.624	10.779.337	505.600		266.717	15.945.301
	02	Dg Personale	7.032.926		8.525	2.854.592	48.932		388.920	10.333.895
	50	Uff.Controllo	759.767		1.048	72.904	3.609		40.766	878.094
02 TOTALE			12.911.917	38.269	19.567	13.812.572	574.930	0	733.463	28.090.717
03 PROGRAMMAZIONE	00	Uff.Gab.	731.407	177.891	4.836	68.506	17.066		39.022	1.038.729
	01	Dg Programmazione	3.986.966		9.453	1.778.963	34.672		239.520	6.049.575
	60	Crp	1.906.492		4.155	5.753.353	26.831		125.502	7.816.332
03 TOTALE			6.624.866	177.891	18.444	7.600.822	78.569	0	404.044	14.904.636
04 ENTI LOCALI	00	Uff.Gab.	694.368	38.430	10.826	146.000	16.738		37.060	943.423
	01	Dg Enti Locali	15.546.109		264.732	10.334.352	4.042.194	3.593.555	1.009.992	34.790.933
	02	Dg Pianificazione	13.521.641		33.478	5.610.317	91.397		892.857	20.149.689
04 TOTALE			29.762.117	38.430	309.036	16.090.669	4.150.329	3.593.555	1.939.909	55.884.045
05 AMBIENTE	00	Uff.Gab.	831.362	37.815	3.367	99.887	17.395		44.472	1.034.296
	01	Dg Ambiente	7.336.423		17.345	2.504.583	55.324		488.348	10.402.023
	02	Dg Cfva	77.438.760		1.979.409	11.595.705	254.809	13.145	5.147.404	96.429.232
05 TOTALE			85.606.544	37.815	2.000.121	14.200.175	327.527	13.145	5.680.225	107.865.551
06 AGRICOLTURA	00	Uff.Gab.	568.085	39.270	5.889	97.410	16.696		35.884	763.234
	01	Dg Agricoltura	7.496.513		37.490	4.315.989	52.652	1.230	435.145	12.339.019
06 TOTALE			8.064.598	39.270	43.379	4.413.399	69.348	1.230	471.030	13.102.253
07 TURISMO	00	Uff.Gab.	868.245	189.730	8.876	52.211	17.723		48.178	1.184.962
	01	Dg Turismo	5.065.511		354.600	4.992.040	42.929		337.874	10.792.955
07 TOTALE			5.933.756	189.730	363.476	5.044.251	60.652	0	386.052	11.977.917
08 LAVORI PUBBLICI	00	Uff.Gab.	959.094	188.170	7.584	70.924	18.346		55.590	1.299.708
	01	Dg Lavori Pubblici	13.197.345		63.242	3.594.343	89.101	1.810	851.706	17.797.546
08 TOTALE			14.156.439	188.170	70.826	3.665.267	107.447	1.810	907.296	19.097.255
09 INDUSTRIA	00	Uff.Gab.	571.572	27.967	2.446	52.920	16.473		37.060	708.437
	01	Dg Industria	4.083.374		13.117	13.720.155	36.781		266.497	18.119.924
09 TOTALE			4.654.946	27.967	15.563	13.773.075	53.253	0	303.557	18.828.361
10 LAVORO	00	Uff.Gab.	326.831	178.769	3.451	79.298	15.098		18.530	621.976
	01	Dg Lavoro	8.932.117		41.359	43.409.194	65.383		641.768	53.089.821
10 TOTALE			9.258.948	178.769	44.810	43.488.491	80.480	0	660.298	53.711.797
11 PUBBLICA ISTRUZIONE	00	Uff.Gab.	808.224	43.703	12.991	123.380	17.334		43.296	1.048.929
	01	Dg Beni Culturali	7.892.080		170.421	2.758.276	60.543		528.739	11.410.058
	02	Dg Pubblica Istruzione	2.905.217		3.472	3.025.041	29.289		184.130	6.147.149
11 TOTALE			11.605.521	43.703	186.884	5.906.697	107.166	0	756.165	18.606.136
12 SANITA'	00	Uff.Gab.	606.517	25.944	6.616	75.143	16.474		37.060	767.754
	01	Dg Sanità	5.718.943		8.678	10.920.984	44.865		343.130	17.036.601
	02	Dg Politiche Sociali	2.995.589		4.744	441.520	29.803		179.279	3.650.936
12 TOTALE			9.321.049	25.944	20.038	11.437.647	91.142	0	559.470	21.455.290
13 TRASPORTI	00	Uff.Gab.	663.617	38.307	2.364	51.267	16.653		34.530	806.737
	01	Dg Trasporti	3.686.071		6.205	139.423.390	34.061		258.896	143.408.623
13 TOTALE			4.349.688	38.307	8.569	139.474.658	50.714	0	293.426	144.215.360
ARGEA			12.944.519						892.966	13.837.485
COMANDATI IN			3.305.676						170.003	3.475.680
CORTE DEI CONTI						479.641				479.641
COSTI NON ATTRIBUITI			8.140.238	712.797					1.492.346	10.345.381
LR 42/89			12.064.518						754.702	12.819.219
SINDACATI						60.298				60.298
TOTALE SENZA COMANDATI OUT			268.529.342	1.744.803	3.838.182	293.941.415	5.992.351	59.809.740	18.293.631	652.149.462
COMANDATI OUT			4.821.615	0	0	0	0	0	0	4.821.615
TOTALE COMPLESSIVO			273.350.957	1.744.803	3.838.182	293.941.415	5.992.351	59.809.740	18.293.631	656.971.077
TOTALE GENERALE			273.350.957	1.744.803	3.838.182	293.941.415	5.992.351	59.809.740	18.293.631	656.971.077

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;

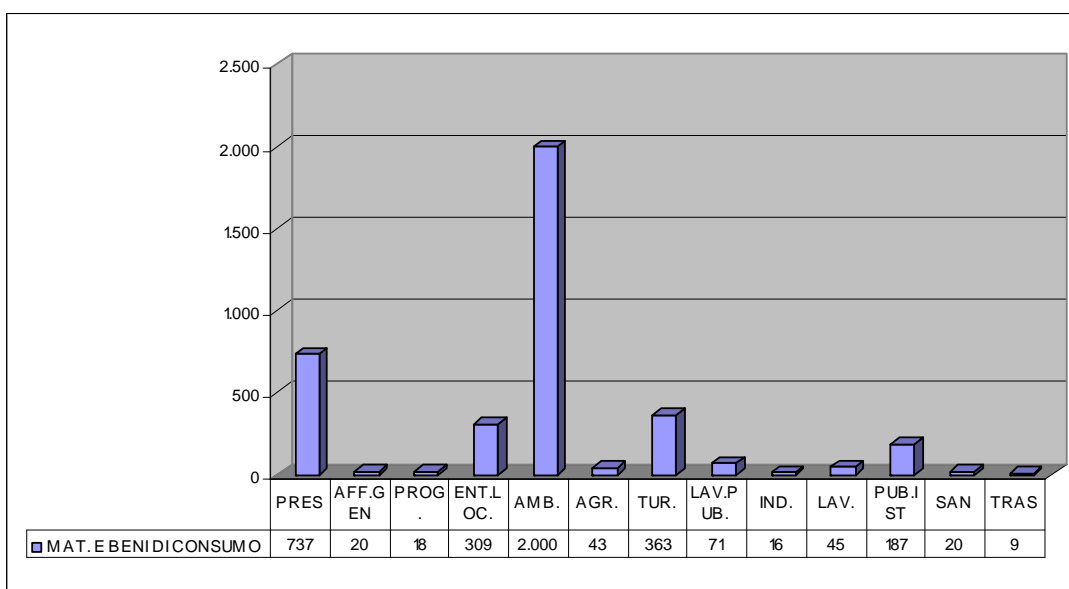
in attuazione di quanto disposto dalla delibera n° 18/24 del 20 aprile 2009 Manuale dei principi e delle regole di contabilità economica della Regione Sardegna. I valori in questione sono stati riportati su grafico (in migliaia di €) per meglio rappresentarne le caratteristiche.

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 tavola n° 7 e graficamente nella n° 9.

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



Costo per prestazioni di servizi:

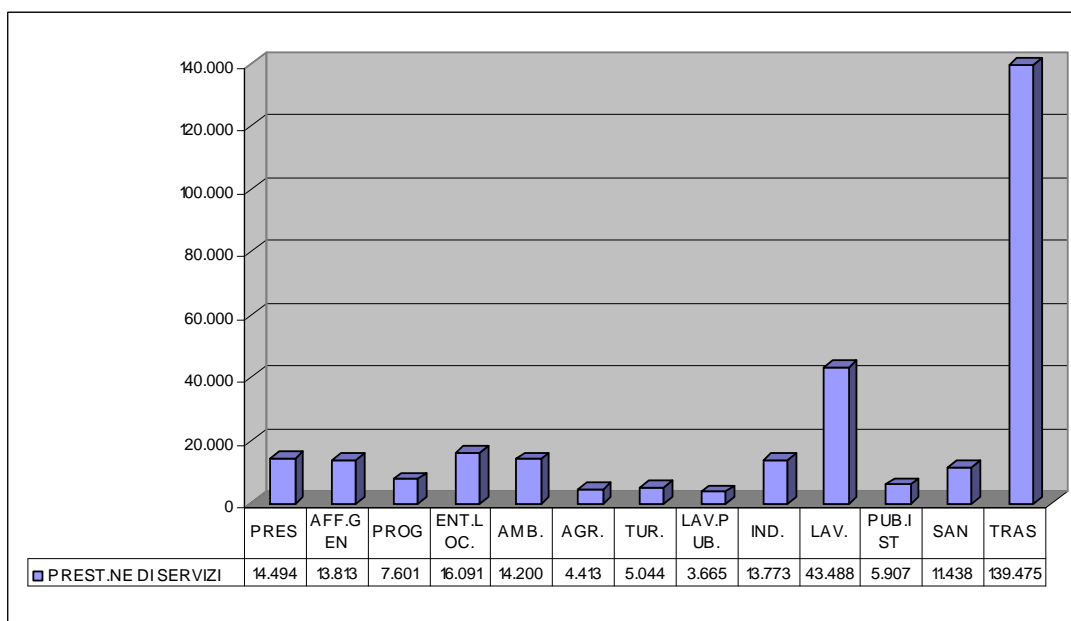
I costi in questione fanno riferimento alle prestazioni di servizi che l'Amministrazione regionale acquisisce all'esterno (vedasi tavola n° 7). E' sicuramente uno degli aggregati di costo piu' rilevanti in valori assoluti e percentuali, include però alcuni costi che sono per loro natura dislocati e non 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 %
3131346000 Contratti di servizio per il trasporto	137.734.249	46,9%
3131364004 Servizi diversi	42.148.384	14,3%
3131350000 Corsi formazione organizzati per terzi	36.147.823	12,3%
3131354004 Vigilanza	10.472.990	3,6%
3131362000 Assistenza e manutenzione informatica	9.703.922	3,3%
3131348001 Studi, consulenze e indagini	8.780.496	3,0%
3131354001 Pulizia	6.897.812	2,3%
3131349000 Organizzazione manifestazioni e convegni	5.513.325	1,9%
3131364002 Campagne antincendio	5.246.988	1,8%
3131364003 Assistenza Tecnica POR	4.514.986	1,5%
3131356000 Utenze canoni energia elettr. acqua gas	4.183.918	1,4%
3131364001 Pubblicità e promozione istituzionale	4.100.328	1,4%
3131367000 Acquisto di altri beni /servizi sanitari	3.594.701	1,2%
3131351000 Manutenzione ordinaria e riparazione di	2.255.351	0,8%
Totale costi principali	281.295.273	95,7%
Totale costi per prestazioni di beni e servizi	293.941.415	100,0%

Nella ripartizione per Assessorato, i valori piu' rilevanti sono concentrati presso l'Assessorato ai Trasporti che ha liquidato spese per Contratti di servizio di trasporto pari a 137.734 pari al 46,9% del costo per prestazioni di servizi. Tale spesa come precedentemente riportato è per sua natura un costo dislocato. Inoltre anche l'Assessorato al Lavoro presenta costi elevati a causa delle spese per la gestione dei corsi di formazione organizzati per terzi per i quali nel 2012 sono stati liquidate spese per 36.148 migl.ia di €. Anche questa spesa risulta per sua natura un costo dislocato.

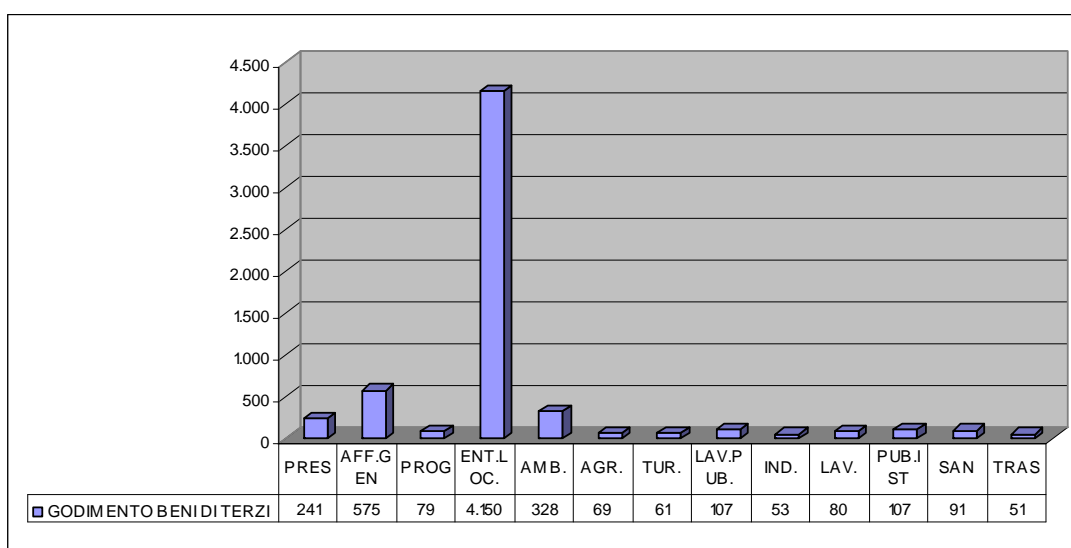
Tavola 11 – Analisi costi consuntivi per prestazioni di servizi e Assessorato ((Migl.ia di €)



Costo per godimento beni di terzi:

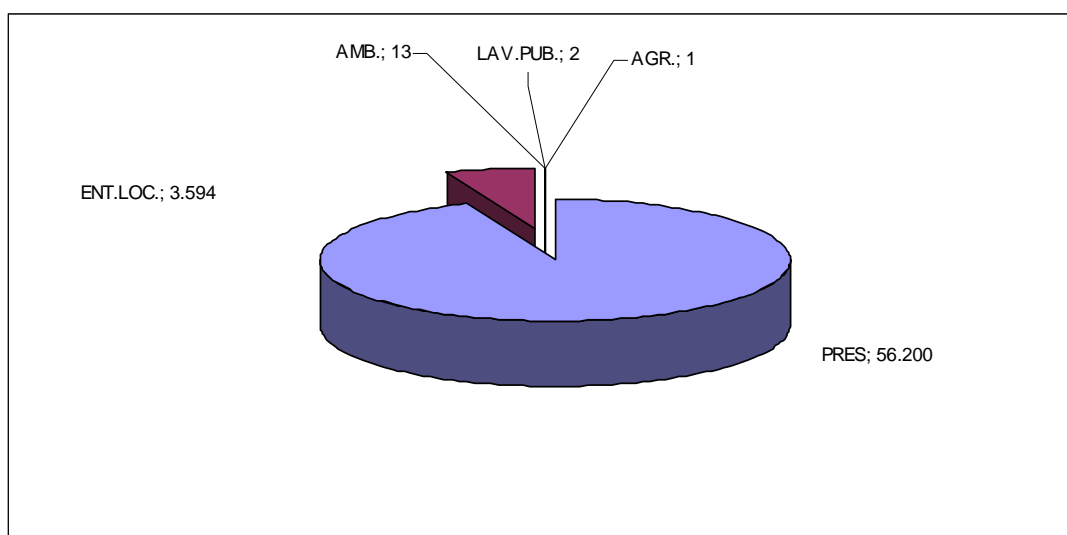
I costi in questione fanno riferimento a tutti quei costi per godimento beni di terzi come riportato nella tavola n° 7, fra cui i piu' rilevanti risultano i costi per il noleggio dei fotocopiatori, delle stampanti (14,2% del totale), le locazioni di beni immobili (65,7%), gli altri costi per noleggio (12,3%) e i costi per le licenze software (7,8%). Nella ripartizione per Assessorato, l'incidenza piu' rilevante è relativa agli Enti Locali che liquida le spese dei fitti passivi per tutta l'Amministrazione regionale.

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 nel 2012 pari a 56.200 migl.ia di €. La voce di costo è liquidata dalla Direzione Generale della Presidenza. Gli altri costi sono relativi alle Imposte sul patrimonio fra cui la piu' rilevante è l'Imposta municipale unica sugli immobili e le ritenute alla fonte sui redditi di capitale ed ammontano a 2.283 migl.ia di €. I restanti costi sono relativi ad imposte quali quella di registro, Tarsu e altri tributi locali e sono pari a 1.327 migl.ia di €. Questi ultimi costi sono liquidati nell'Assessorato degli Enti Locali per tutta l'Amministrazione regionale come risulta nella tavola 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.

Tavola 14 – Confronto tra preventivo e consuntivo per macroaggregato

MacroAggregato	Aggregato	Consuntivo 2012	Budget 2012	Scost.Assol.
PERSONALE	Salari E Stipendi	198.297.854	186.696.698	-11.601.156
	Oneri Sociali	61.714.802	57.993.094	-3.721.708
	Trattamento Di Fine Rapporto	7.662.464	7.340.000	-322.464
	Altri Costi Del Personale	5.675.837	7.595.315	1.919.478
	Oneri Per Organi Istituzionali	1.744.803	1.646.000	-98.803
	Totale PERSONALE	Totale Costi del personale e Oneri per Organi Istituzionali	275.095.760	261.271.107
Di cui Comandati Out	Di cui Comandati Out	4.821.615	5.392.263	570.648
Totale PERSONALE al netto dei Comandati Out	Totale Costi del personale al netto dei Comandati Out	270.274.145	255.878.844	-14.395.301
MATERIE E BENI DI CONSUMO	Costi Per Materie E Beni Di Consumo	3.838.182	4.868.319	1.030.137
PRESTAZIONE DI SERVIZI	Costi Per Prestazione Di Servizi	293.941.415	410.460.316	116.518.901
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	Costi Per Godimento Di Beni Di Terzi	5.992.351	6.712.656	720.305
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	Costi Per Oneri Diversi Di Gestione	59.809.740	81.079.716	21.269.976
IRAP	Costi Per Irap	18.293.631	19.527.083	1.233.452
Totale complessivo	Totale complessivo	656.971.078	783.919.197	126.948.119

2.3.3 La misurazione del costo lavoro

Obiettivo dell'analisi condotta è la determinazione del "costo lavoro" sostenuto dall'Amministrazione regionale nell'esercizio 2012, nella sua attualità e interezza, per Assessorato, Direzione Generale ed altre strutture organizzative. Inoltre si è proceduto¹ ad un'analisi dettagliata e sistematica per Assessorato e Direzione Generale così come riportato nella parte finale.

L'analisi è stata effettuata attraverso l'utilizzo della nuova reportistica prodotta dal modulo SAP/BUSINESS OBJECTS, operativo dall'esercizio 2012, il cui utilizzo, come già rilevato in precedenza, è stato esteso al personale dirigente e agli Organi politici dell'Amministrazione regionale e al Consiglio regionale.

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 permesso all'Amministrazione regionale di dotarsi 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 2012 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 2012 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;

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 struttura dei costi di cui alla delibera n° 33/23 del 31 luglio 2012 relativamente al Budget economico 2012.

L'area dei costi che allo stato attuale presenta il maggior grado di attendibilità è quella relativa ai costi del personale. Infatti l'entrata 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. A seguito di alcune segnalazione pervenute nel 2011, si è deciso anche per il 2012, 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), cercando di attribuire ai centri di responsabilità solo i costi propri di diretta responsabilità. Infatti in assenza di strumenti di rilevazione che consentano la diretta imputazione ai centri di costo utilizzatori, al fine di individuare le più 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 2012, costi per circa 10.345 migl.ia di €.

Risulta ancora da modificare la procedura della 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.

Sono stati inoltre considerati, solo nel valore complessivo, i costi del personale ex SRA pari a 244 unità, inquadrati nel ruolo unico regionale dal 1° gennaio 2012, come disposto dalla LR n°6/2012. Di fatto tale personale è in servizio presso l'agenzia agricola ARGEA, per relativamente al cui costo anticipato dall'Amministrazione regionale viene operata una pari decurtazione al contributo per il funzionamento erogato alla stessa agenzia. Ino contabilità analitica, i costi del personale in questione sono stati gestiti con un centro di costo apposito.

-
- 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);
 - personale ex SRA inquadrato nel ruolo unico secondo quanto disposto dalla LR 6/2012 e in servizio presso l'ARGEA;
 - il Presidente della Regione e gli Assessori.
- Viceversa, non sono state prese in considerazione le seguenti categorie:
- 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 2012 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 una corretta valutazione 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 4.677 unità e si riferiscono a personale dipendente, a tempo determinato e indeterminato, dirigente e non dirigente in carico all'Amministrazione regionale. Fanno parte di questa grandezza le 88 unità relative al personale dell'Amministrazione regionale comandato presso altre Amministrazioni (Comandati out), le 323 unità lavorative per le quali trovano applicazione le norme della LR 42/89, in servizio per la maggior parte (circa 244 unità) presso strutture dell'Amministrazione regionale e 79 unità presso altri enti della Pubblica Amministrazione, 244 unità di personale ex SRA inquadrati nel ruolo unico ai sensi della LR 6/2012 e 1 unità non attribuita alle strutture.

Tavola 15 - Consistenza media personale dell'Amministrazione regionale

Consistenza media	Anno 2012
Dir. E Strutt.Pol.	195
Categoria A	1.158
Categoria B	741
Categoria C	766
Categoria D	1.161
Consistenza unità	4.021
Unità non attribuite alle strutture	1
Unità regionali comandati presso altre a	88
Unità LR 42/89	323
Unità Argea	244
Totale generale unità lavorative	4.677

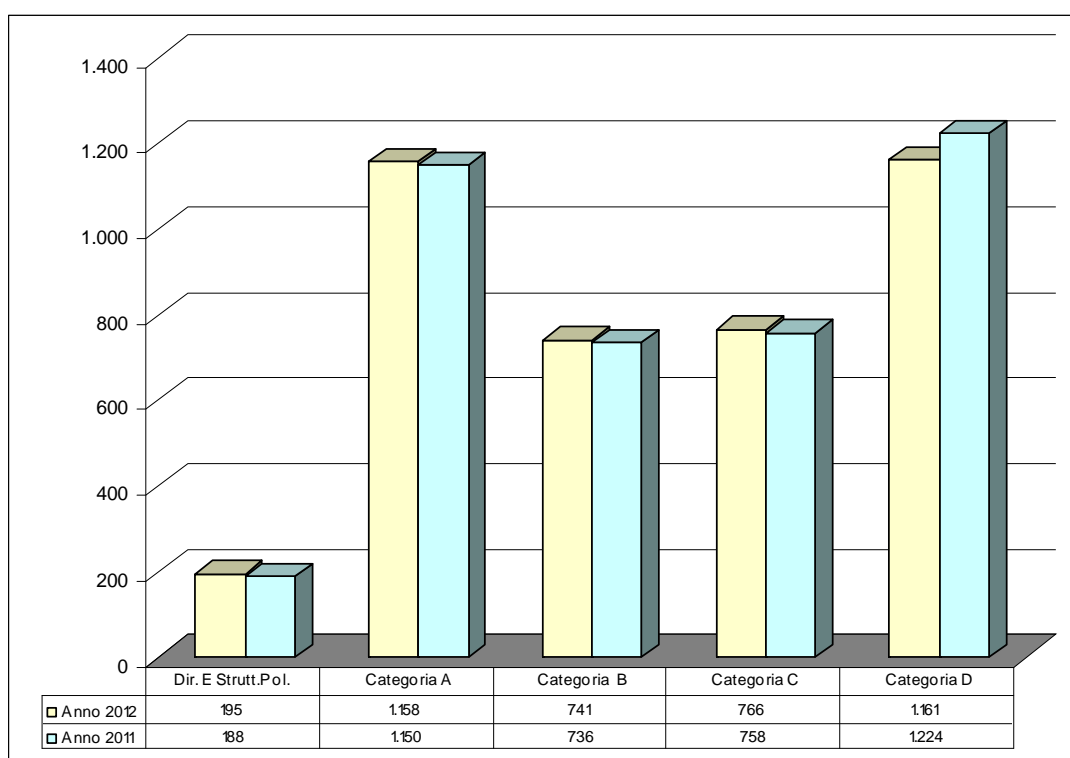
La consistenza media presso gli Assessorati risulta pari a 4.021 al netto di queste ultime grandezze, e presenta una diminuzione di circa 34 unità a causa fondamentalmente del blocco del turnover del personale, determinato da diverse norme emanate a livello nazionale (D.L. n° 78/2010) e regionale.

⁴ La consistenza media è stata determinata calcolando la somma dei mesi retribuiti di tutti i dipendenti e dividendo tale somma per il numero dei mesi lavorati in un anno per ciascun dipendente.

Tavola 16 - Consistenza media personale dell'Amministrazione regionale

Consistenza media	Anno 2012	Anno 2011	Var.ne assoluta	Var.ne %
Dir. E Strutt.Pol.	195	188	7	3,8%
Categoria A	1.158	1.150	7	0,6%
Categoria B	741	736	6	0,8%
Categoria C	766	758	8	1,0%
Categoria D	1.161	1.224	-62	-5,2%
Consistenza unità	4.021	4.055	-34	-0,8%

Nella tavola n° 17 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 17 - Consistenza media dipendenti per categoria

Nel 2012 si rileva una diminuzione complessiva di circa -34 unità pari al -0,8%, concentrata, quasi esclusivamente, nelle strutture del Corpo Forestale che presentano una diminuzione di 48 unità (-3,3%). Di contro le unità dell'Amministrazione regionale presentano invece un aumento netto di 13 unità pari al +0,5%, come riportato nella tabella n° 18. La variazione positiva della consistenza del personale si riferisce alle categorie categoria A, B e C e dirigenti, ed è dovuta alla chiusura di alcuni bandi concorsuali per dirigenti e categorie A, oltre ad alcuni provvedimenti di stabilizzazione di lavoratori precari dell'Amministrazione regionale.

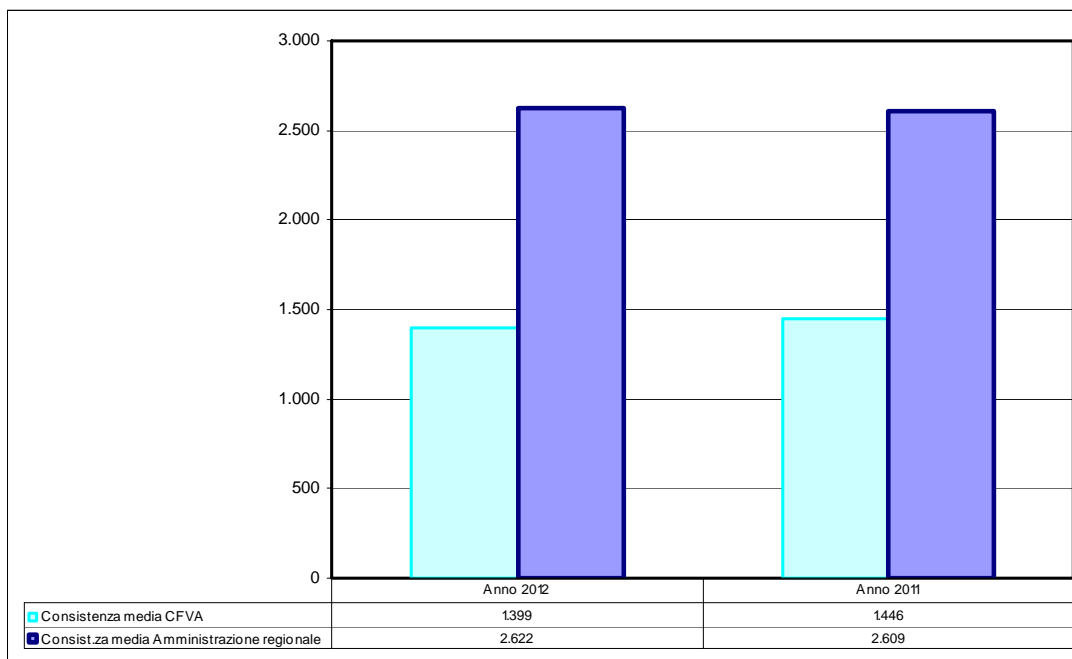
Tavola 18 - Consistenza media dipendenti Amministrazione regionale e CFVA

Consistenza media	Anno 2012	Anno 2011	Var.ne assoluta	Var.ne %
Consistenza media CFVA	1.399	1.446	-48	-3,3%
Consist.za media Amministrazione regionale	2.622	2.609	13	0,5%
Tot. Consistenza media RAS	4.021	4.055	-34	-0,8%

Relativamente al personale dirigente (riportato nella tabella n° 16) va precisato che nelle 195 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° 19 vengono riportate le consistenze del Corpo Forestale, quelle proprie dell'Amministrazione regionale e le consistenze totali che confermano i trend precedentemente citati.

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

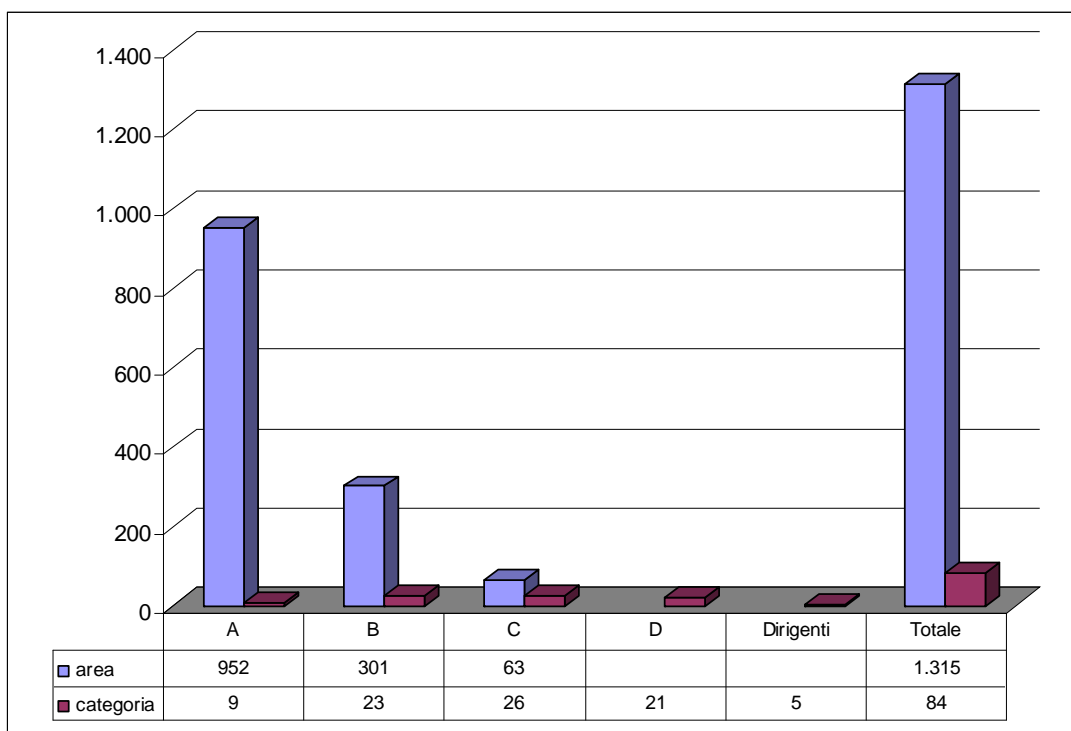
Tavola 19 - Consistenza media dipendenti Amministrazione regionale e CFVA

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 1.399 unità di cui 1.315 dipendenti inquadrati nelle categorie previste dalle declaratorie di cui all'allegato A del C.C.R.L. e 84 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 20 - 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.

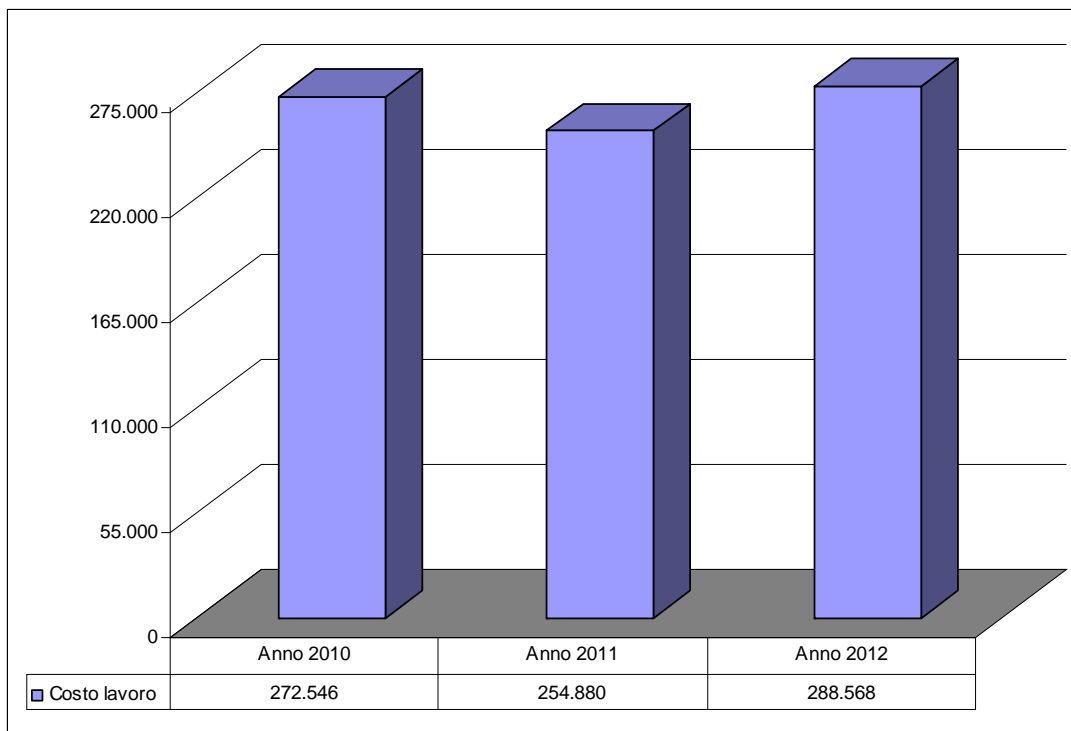
Il costo lavoro complessivo liquidato dall'Amministrazione regionale nel corso dell'anno 2012 (inteso come costo del personale, costo per gli Organi Istituzionali e Irap) ha raggiunto i 288.568 migliaia di €, al netto del costo dei comandi out, pari a 4.822 migliaia di €, per i quali l'Amministrazione regionale deve chiedere il rimborso delle spese agli enti fruitori della prestazione lavorativa. Nel valore citato risultano compresi i costi relativi al personale ex SRA con un costo pari a 13.837 migliaia di € per il quale è prevista pari riduzione del contributo di funzionamento trasferito all'Agenzia agricola. e del personale ex LR 42/89 con un costo pari a 12.819 migliaia di €.

Il valore sopra riportato è rappresentato nella tavola n° 21 dove è ripartito per voce di costo. Nell'analisi che segue verrà analizzato il costo nelle sue diverse componenti aggregate e di dettaglio.

Tavola 21 – Analisi costo lavoro anno 2012 per Voce di costo

Descrizione Voce di Costo	Costo
3111211000 Competenze fisse personale a tempo ind.	156.977.540
3111212000 Straordinario personale a tempo ind.	1.537.645
3111213000 Altre comp.indenn.access.pers.tempo ind.	25.187.963
3111214000 Comp.fisse accessorie pers.tempo determ.	1.979.454
3111215000 Altre spese del personale	157.088
3111216000 Arretrati anni precedenti	8.727.084
3111221000 Contributi obbligatori per il personale	60.551.521
3111222000 Contributi previdenza complementare	50.908
3111223000 Contrib. indenn.fine serv. e accant. TFR	10.767
3111224000 Contributi aggiuntivi	21.867
3111232000 Centri attività sociali, sportive e cult	90.023
3111233000 Equo indennizzo	29.728
3111243000 Altri oneri per personale in quiescenza	7.651.698
3111251000 Formazione del personale	305.133
3111252000 Buoni pasto	2.831.781
3111254000 Compensi per commissioni di concorso	180
3111255000 Accertamenti sanitari	568.661
3111256000 Indennità missione rimborsi spese viaggi	1.159.369
3111257000 Rimborsi spese per personale comandato	631.525
3111258000 Altri oneri per il personale	59.406
Totale Costo RAS	268.529.342
IRAP	18.293.631
Spese per Organi Istituzionali	1.744.803
Totale Costo	288.567.776

Tavola 22 – 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 2010/2012.

Tavola 23 - Costo medio per categoria personale R.A.S. (migliaia di €)

Costo medio per Categoria	A	B	C	D	DIR
Anno 2012	40,40	47,81	51,83	67,63	142,46
Anno 2011	38,61	42,24	49,03	60,30	146,99
Anno 2010	44,27	47,53	50,79	63,59	136,18

Tavola 24 - Costo medio per area personale CFVA (migliaia di €)

Costo medio per Area	Area A	Area B	Area C
Anno 2012	55,90	62,62	81,40.
Anno 2011	52,55	59,08	72,56
Anno 2010	53,84	61,92	73,82

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 la struttura di costo prevista dalla delibera della Giunta Regionale n° 33/23 del 31 luglio 2012 e in coerenza con le norme della L.R. n. 11/2006, art. 61, comma 5. Budget economico sperimentale per l'anno 2012:

- **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).

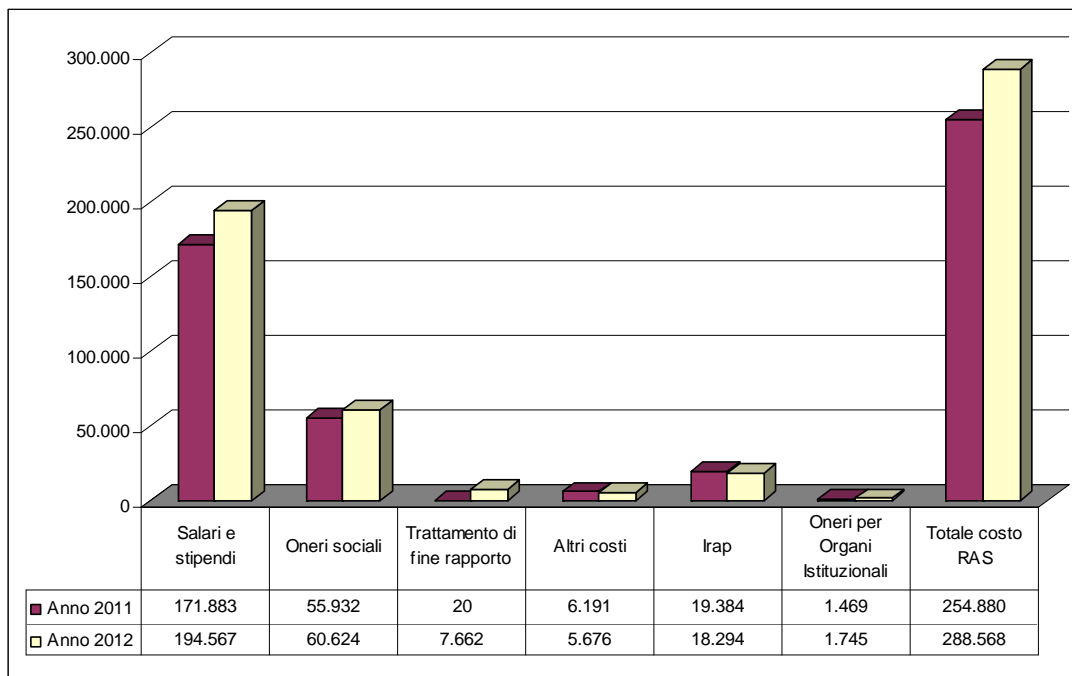
⁶ I dati provenienti dalla procedura "gestione buste paga del personale" (comprendenti gli elementi di costo lavoro ordinario e lo straordinario, i contributi e gli oneri previdenziali) sono stati attribuiti per categoria e per centro di costo. Mentre, l'IRAP e l'INAIL sono stati ripartiti in base alle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

Tavola 25 – Composizione costo del personale e Irap

Ragg.mento Costi del Personale	Descrizione Voce di Costo	Cons.vo al netto dei Com.ti out
SALARI E STIPENDI	3111211000 Competenze fisse personale a tempo ind.	156.977.540
	3111212000 Straordinario personale a tempo ind.	1.537.645
	3111213000 Altre comp.indenn.access.pers.tempo ind.	25.187.963
	3111214000 Comp.fisse accessorie pers.tempo determ.	1.979.454
	3111215000 Altre spese del personale	157.088
	3111216000 Arretrati anni precedenti	8.727.084
SALARI E STIPENDI Totale		194.566.774
ONERI SOCIALI	3111221000 Contributi obbligatori per il personale	60.551.522
	3111222000 Contributi previdenza complementare	50.908
	3111224000 Contributi aggiuntivi	21.867
ONERI SOCIALI Totale		60.624.297
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	3111223000 Contrib. indenn.fine serv. e accant. TFR	10.767
	3111243000 Altri oneri per personale in quiescenza	7.651.698
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO Totale		7.662.464
ALTRI COSTI DEL PERSONALE	3111232000 Centri attività sociali, sportive e cult	90.023
	3111233000 Equo indennizzo	29.728
	3111251000 Formazione del personale	305.133
	3111252000 Buoni pasto	2.831.781
	3111254000 Compensi per commissioni di concorso	180
	3111255000 Accertamenti sanitari	568.661
	3111256000 Indennità missione rimborsi spese viaggi	1.159.369
	3111257000 Rimborsi spese per personale comandato	631.525
	3111258000 Altri oneri per il personale	59.406
ALTRI COSTI DEL PERSONALE Totale		5.675.807
PERSONALE		268.529.342
ONERI PER ORGANI ISTITUZIONALI	3191101000 Spese per organi istituzionali	1.744.803
PERSONALE E ONERI PER ORGANI ISTITUZIONALI Totale		270.274.145
IRAP	3611811001 IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPolitico	15.612.442
	3611811002 IRAP Comandati In	170.003
	3611811003 IRAP Atipici	1.756.483
	3611811004 IRAP Personale ex LR 42/89	754.702
IRAP Totale		18.293.631
IRAP Totale		18.293.631
Totale Complessivo		288.567.776

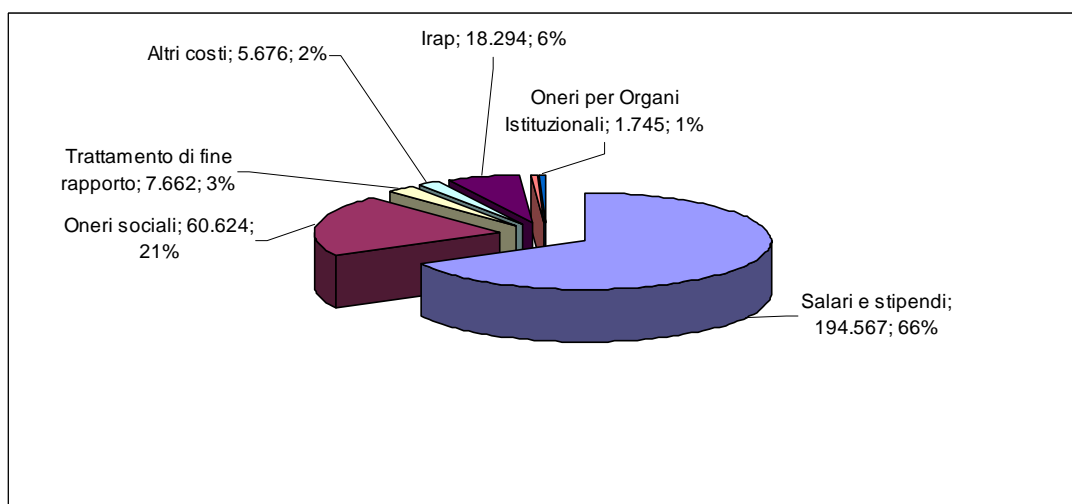
Nel grafico seguente si riporta il costo lavoro ripartito secondo i raggruppamenti di cui sopra relativamente al biennio considerato:

Tavola 26 – Composizione del costo per il personale e Irap



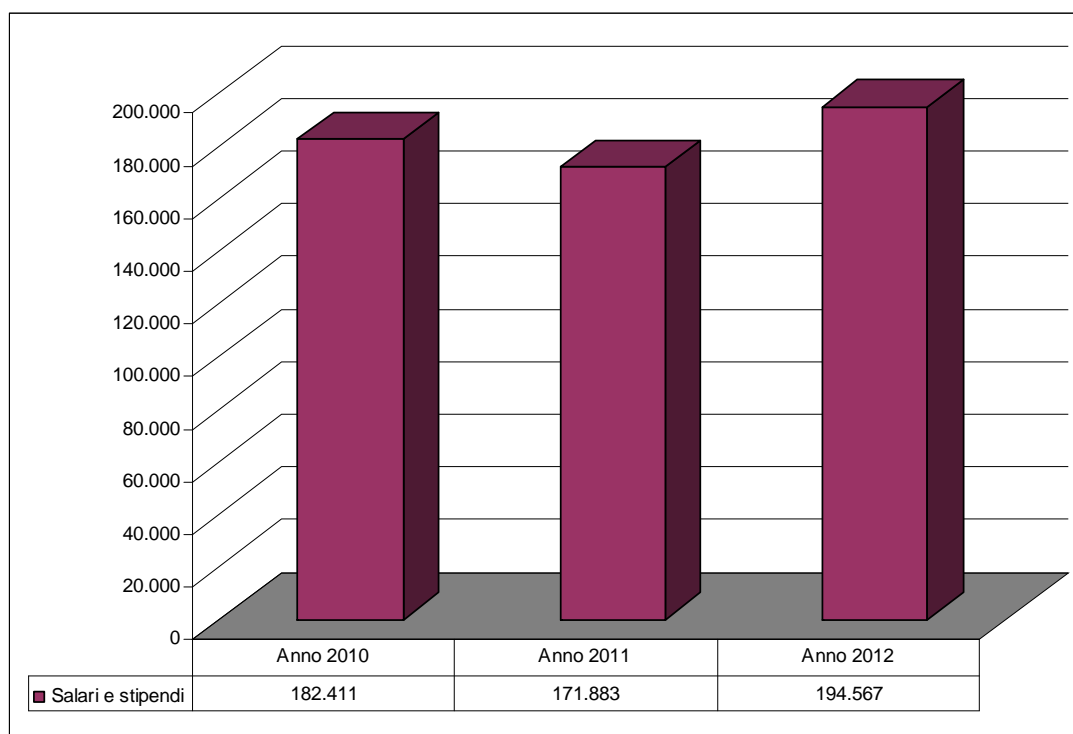
Per completezza di analisi, si riporta di seguito il grafico che fornisce utili informazioni sulla ripartizione del costo in termini assoluti e percentuali.

Tavola 27 – Composizione del costo per il personale e Irap



Salari e stipendi: il costo ammonta a 194.567 migliaia di €, pari al 66% del costo totale. Rispetto al 2011 questo aggregato di costo presenta un aumento di +22.684 migliaia di €, con una variazione percentuale positiva del +13,2%. E' opportuno ricordare che l'analisi del costo lavoro nel tempo, risente in modo determinante delle dinamiche connesse ai rinnovi economici che nel periodo oggetto di analisi hanno gravato in maniera rilevante sull'esercizio 2012. Infatti, in data 26 gennaio 2012 si è proceduto alla pubblicazione delle graduatorie delle progressioni professionali del quadriennio 2007-2010 dell'Amministrazione regionale e del CFVA approvate con determinazioni del 30 dicembre 2011 la cui liquidazione delle competenze e arretrati è avvenuta nel mese di aprile 2012 e successivi, Tale accordo ha permesso il transito alla categoria economica successiva di quasi tutto il personale dell'Amministrazione e del CFVA. E' opportuno inoltre ricordare che nel 2012 sono stati consuntivati anche i costi del personale ex SRA le cui unità di personale sono passate nel ruolo unico regionale a seguito dell'applicazione della LR 6/2012 così come già citato precedentemente. Il costo relativo al personale ex SRA è comunque compensato da pari diminuzione del contributo di funzionamento dell'Agenzia Argea. Inoltre, diverse sono state le assunzioni di dirigenti e assunzioni per chiamata diretta per categorie protette L.68/99 fatte a fine 2011 dall'Amministrazione regionale a seguito della chiusura di alcune procedure concorsuali e i cui effetti economici si sono integralmente prodotte nel corso del 2012.

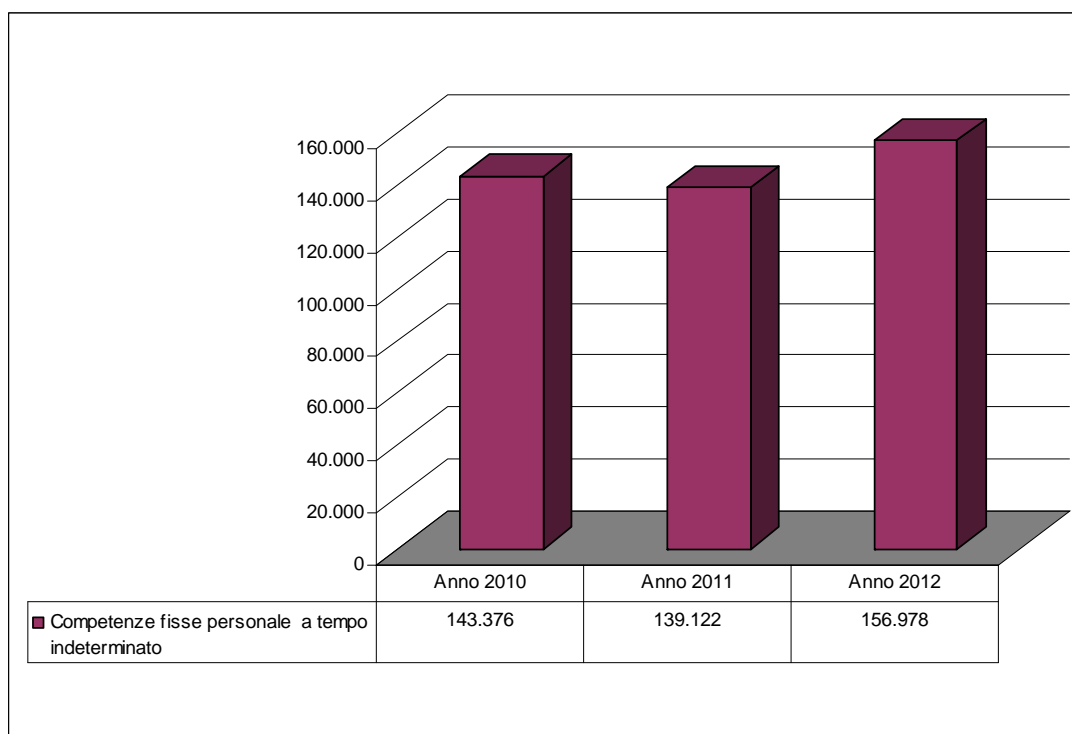
Tavola 28 – Analisi salari e stipendi



La macro voce salari e stipendi pari a 194.567 mila € per il 2012 può essere ulteriormente analizzata:

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

Tavola 29 – Competenze fisse personale a tempo indeterminato

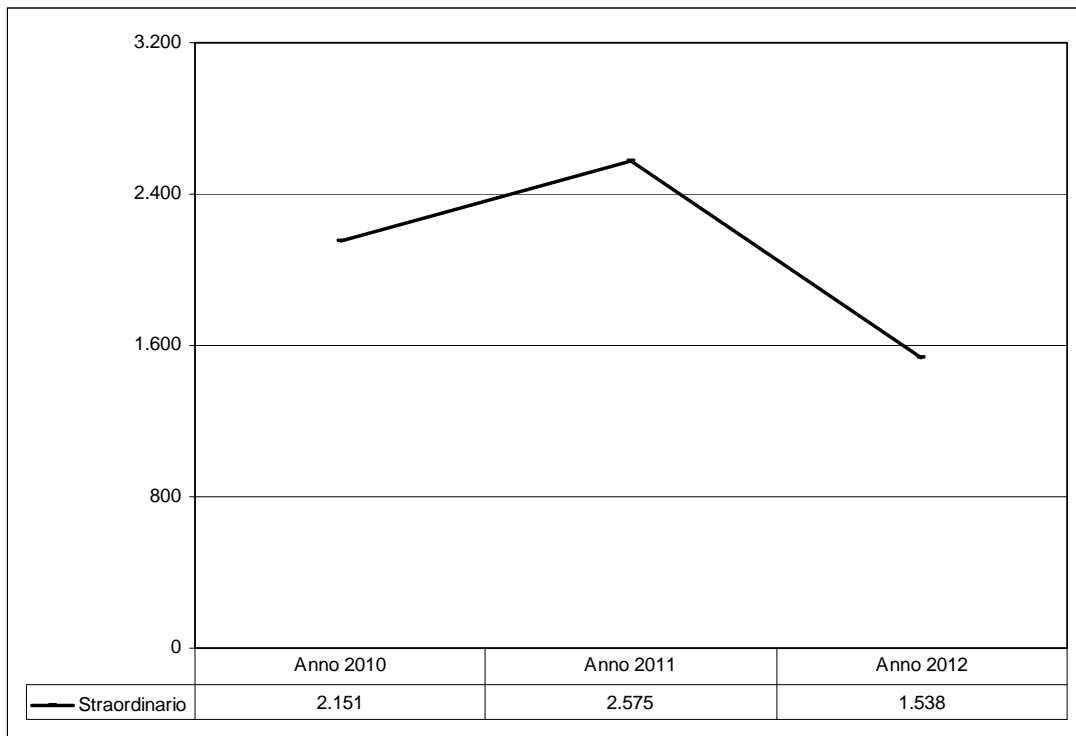


In particolare:

- le competenze fisse del personale a tempo indeterminato sono per il 2012 pari a 156.978 migliaia di €, comprendono le competenze fisse corrisposte in modo fisso e continuativo per stipendio, tredicesima, quattordicesima, assegni familiari, altre indennità e arretrati contrattuali. Tale grandezza registra un' aumento di 17.856 migliaia €, pari al +12,8 %, rispetto al 2011;
- lo straordinario per il personale a tempo indeterminato, pari a 1.538 migliaia di €, rispetto al 2011, ha subito una diminuzione di 1.037 migliaia di €, pari al -40,3%;
- le altre competenze liquidate nel 2012 sono pari a 25.188 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.

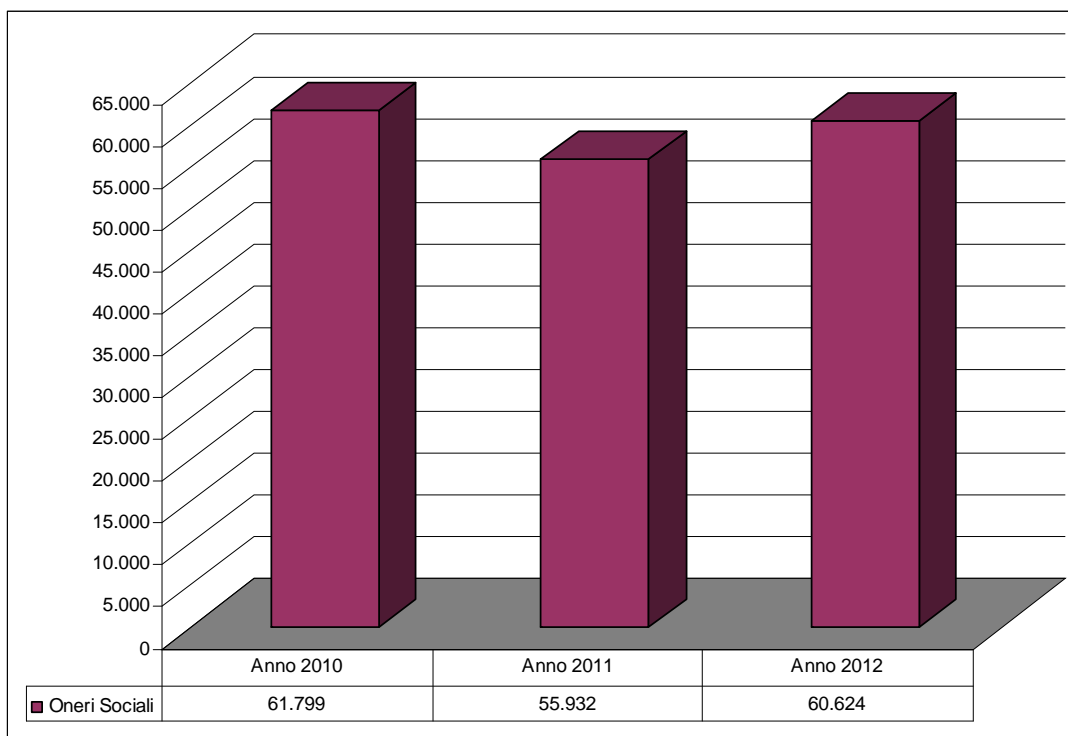
- Le competenze per personale a tempo determinato pari a 1.979 risultano in aumento di circa 506 migliaia di € con variazione percentuale del + 34,3%.
- inoltre nel corso del 2012 sono state liquidate arretrati relativi ad anni precedenti pari a 8.727 migliaia di € rispetto a circa 1.564 migliaia di € del 2011.

Tavola 30 – Straordinario per personale a tempo indeterminato



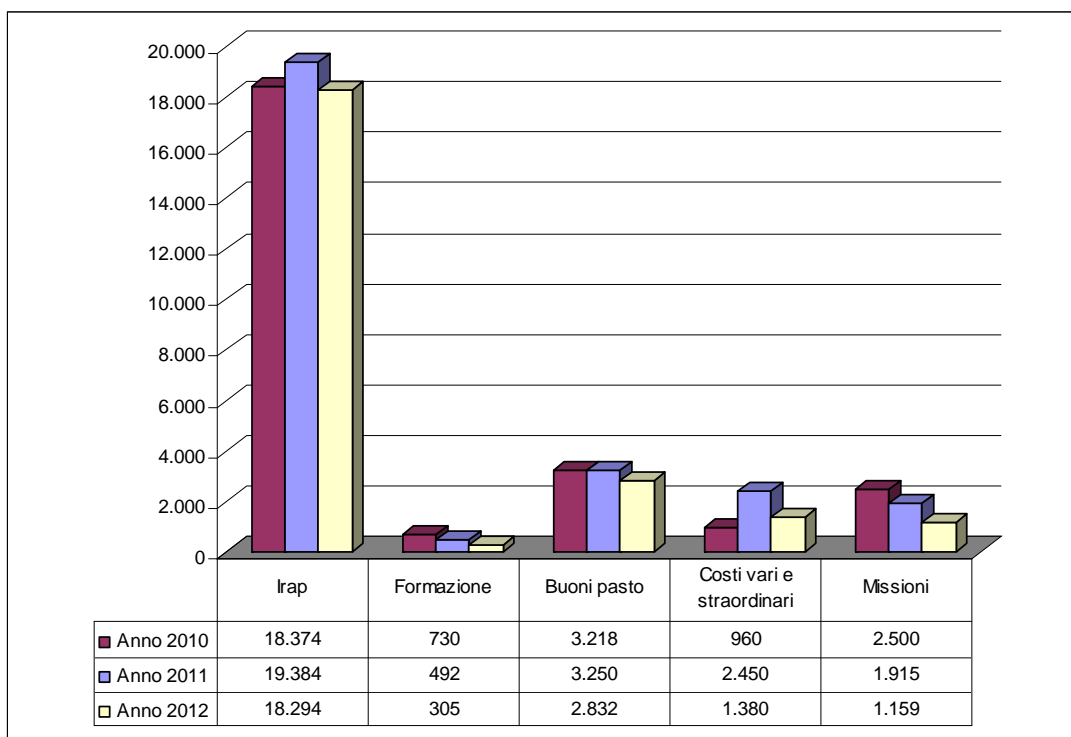
Oneri sociali: il costo ammonta a 60.624 migliaia di € e rappresenta il 21,0% del totale dei costi del personale. Rispetto al 2011, come rappresentato dal grafico seguente, lo stesso è aumentato di +4.692 migliaia di € pari a +8,4%.

Tavola 31 – 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 2012 ammonta a 23.970 migliaia € e rappresenta il 8,3% del totale dei costi del personale. Rispetto al 2011, tale voce registra, nel complesso, una diminuzione di -1.605 migliaia di €, pari al -6,3%, determinato dalla diminuzione della quota Irap, buoni pasto, formazione, missioni e costi vari. E' opportuno evidenziare che buona parte di questi costi variabili hanno avuto nel corso del 2012, una rilevante diminuzione a seguito dei diversi provvedimenti legislativi approvati dal Governo Monti e dal Consiglio Regionale.

Tavola 32 – 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 diminuzione di -1.090 migliaia di € pari al -5,6 %;

Formazione: il valore risulta diminuito rispetto al 2011 di -187 migliaia € pari al -38,0 %;

Buoni pasto: il costo è diminuito di -418 migliaia di € rispetto al 2011 pari al -12,8 %, in particolare a seguito del decreto sulla Spending Review emanato dal Governo centrale che ha portato il valore del buono pasto per tutte le Amministrazioni a 7 € rispetto ai 9,30 € precedentemente liquidati al personale dall'Amministrazione regionale;

Missioni: il valore consuntivato è pari a 1.159 migliaia di €, rispetto al 2011 presenta una diminuzione sostanziosa di -756 migliaia di €, pari al -39,5 %.

Tavola 33 – Raffronto costi di formazione del personale, buoni pasto e missioni

Il costo-lavoro Esperti del Centro Regionale di Programmazione

Il valore è relativo al costo del personale liquidato per le 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 i costi relativi a questo personale non sono stati inclusi in questa analisi, in quanto non gravano direttamente sul bilancio regionale. E' opportuno, tuttavia, evidenziarne l'alto costo sostenuto che ammonta a circa 3.644 migliaia di €, con una consistenza di 20 unità lavorative e un costo unitario di 182 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, la consistenza di questo personale ammonta a circa 323 unità, e dai dati forniti dalla Direzione Generale del Lavoro, circa 244 sono in carico a strutture dell'Amministrazione regionale, 219 unità presso la Direzione Generale del Lavoro, di cui 156 presso i centri di formazione regionali, 12 unità presso la Direzione Generale della Sanità e altre strutture regionali. Altre 79 unità sono in carico presso altri enti esterni della Pubblica Amministrazione quali ASL, Comuni e Agenzie

regionali. I valori di costo sotto riportati fanno parte del costo lavoro e sono stati comunque analizzati come un centro di costo autonomo.

Tavola 34 - Riepilogo consistenze unità LR 42/89 per struttura utilizzatrice

Cod. Ass.	Assessorato	Direzione Generale	Unita assegnate
01	Presidenza	Direzione Generale Ragioneria	6
04	Assessorato degli Enti Locali	Direzione Generale degli Enti Locali	5
05	Assessorato dell'Ambiente	Direzione Generale dell'Ambiente	2
10	Assessorato del Lavoro	Direzione Generale Lavoro	219
12	Assessorato della Sanità	Direzione Generale della Sanità	12
	Totale Amministrazione regionale		244
	Altri Enti esterni della Pubblica Amministrazione		79
	Totale Unità LR 42/89		323

Costi del personale e Irap LR 42/89

	Consistenza	Costo totale	Salari e stipendi	Oneri sociali	Altri costi e Irap	totale
Unità LR 42/89	323	12.819.220	9.132.971	2.662.560	1.023.689	12.819.220

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.

Quest'anno si è deciso di riportare alla fine di quest'analisi la sintesi di tutti gli Assessorati e rispettive Direzioni Generali e Uffici Politici di competenza.

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 2012, risultando quest'ultimo quasi interamente a carico del CdR Direzione di Servizio Gestione Giuridica ed Economica del Rapporto di Lavoro, dell'Assessorato al Personale, si è dovuto rigenerare in contabilità analitica i movimenti contabili delle liquidazioni dei salari e degli stipendi, attribuendo le singole voci di costo ai corretti centri di imputazione.

Per far ciò, è stata studiata una procedura che consente l'allocazione dei costi per destinazione in base all'associazione tra unità di personale (matricola) e struttura organizzativa di assegnazione. In questo modo è possibile estrarre le informazioni necessarie ad effettuare le scritture contabili in contabilità analitica derivandole direttamente dalla banca dati paghe e stipendi, con riferimento al singolo mese, alla singola unità di personale e alla singola voce retributiva, ed aggregandole per centri di costo in funzione delle strutture organizzative e per voci retributive in funzione della natura del costo.

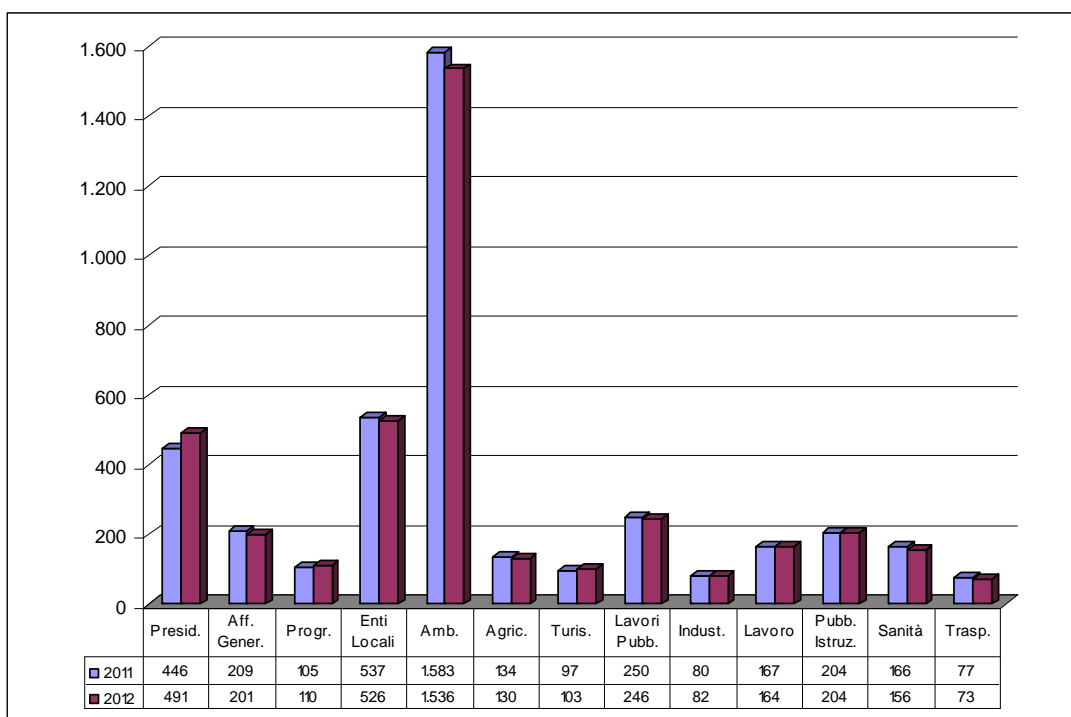
Oltre a questi movimenti, collegati a figure di costi diretti, sono state effettuate operazioni di ribaltamento di costi indiretti attraverso l'utilizzo di specifici parametri (*driver* di ripartizione)⁷.

⁷ Per la definizione di costi diretti e indiretti v. par. 2.2.2

Le risorse umane per Assessorato

Le consistenze medie per l'anno 2012 attribuite agli Assessorati risultano pari a 4.021 unità (al netto delle unità non attribuite pari a 1 unità, dei comandati out pari a 88 unità, delle unità relative alla LR 42/89 pari a 323 unità, del personale ex SRA passate al ruolo unico a seguito dell'applicazione delle norme previste dalla LR 6/2012 ma in attività presso ARGEA pari a circa 244 unità come da tabella allegata n° 38) e sono ripartite per assessorato secondo quanto emerge dalla tavola seguente.

Tavola 35 – Consistenze medie personale per Assessorato



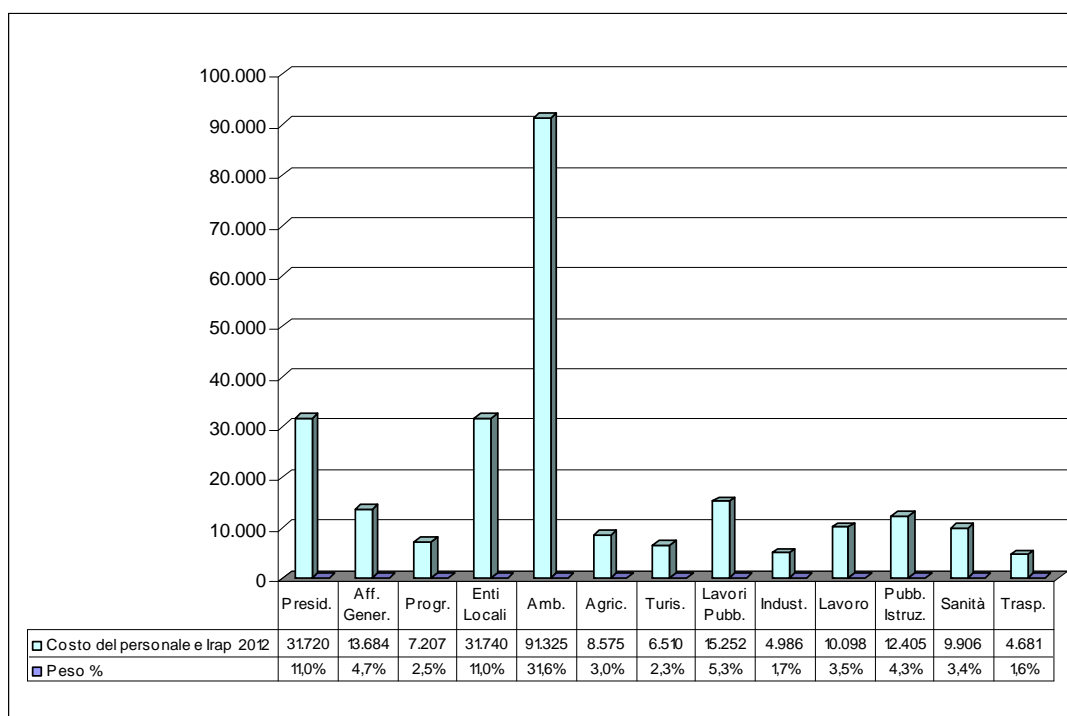
Il costo-lavoro per Assessorato

Costo complessivo del personale per Assessorato

Nell'anno 2012 il costo complessivo del personale dell'Amministrazione è pari a 288.568 migliaia di € al lordo del costo del personale che trova disciplina nella LR 42/89 pari a 12.819 migliaia di €, comandati in per 3.476 migliaia di €, costi non attribuiti alle strutture amministrative pari a 10.345 migliaia di € e costi per le unità ex SRA pari a 13.837 migliaia di €.

Nella tavola sottostante si riporta il costo del personale attribuito agli Assessorati (248.090 migliaia di €) in valore assoluto e l'incidenza dello stesso sul totale regionale.

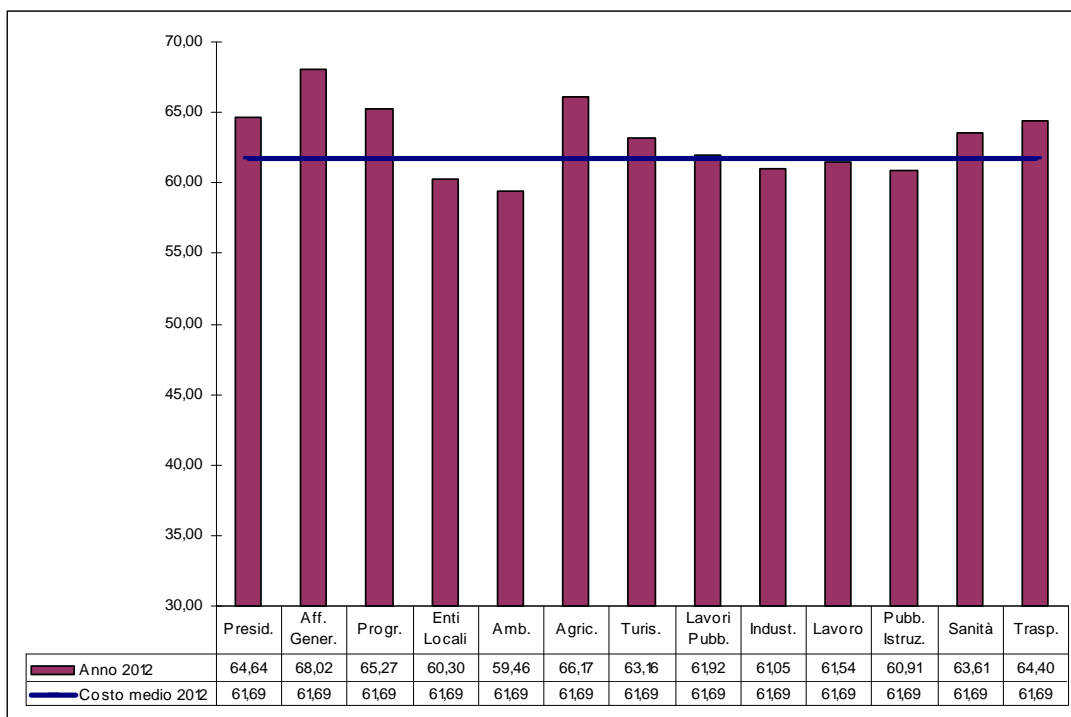
Tavola 36 - Costo del personale e Irap per Assessorato



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 37 – Costo medio unitario del personale e Irap 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 appartenenza⁸.

Tavola 38 - Consistenza media per categoria, area e Assessorato⁹

Descrizione	Giorn.	A	Area A	B	Area B	C	Area C	D	Dir.	Cons.Ug	Uff.Gab.	Tot.Ras
01 - Presidenza	5	34	8	64	2	107	4	205	30	1	30	491
02 - Affari Generali		14		31		56		74	16		10	201
03 - Programmazione		8		15		19		52	6		11	110
04 - Enti Locali		34	1	111		133		218	20		10	526
05 - Ambiente		16	953	36	301	64	63	81	11		12	1.536
06 - Agricoltura		7		15		36		52	9		9	130
07 - Turismo		5		23		22		34	6		13	103
08 - Lavori Pubblici		15		39		67		105	6		15	246
09 - Ass.Industria		6		13		16		33	4		10	82
10 - Lavoro		16		15		56		65	7		5	164
11 - Pubblica Istruzione		14		15		55		101	7		12	204
12 - Sanita'		9		28		25		76	9		9	156
13 - Trasporti		5		10		13		33	2		10	73
Totale Teste Assessorati	5	182	962	416	303	668	66	1.129	132	1	156	4.021
ARGEA		9		53		89		91	2			244
Comandati Out		7		42		13		21	5			88
Dipendenti Non Attribuiti						1		0	0			1
LR 42/89												323
Totale Generale	5	198	962	511	303	772	66	1.241	139	1	156	4.677

⁸ Dir=Dirigenti. Uff.Gab.= Presidente della Giunta, Assessori, Capi di Gabinetto, Segretari particolari, Consulenti e Giornalisti.

⁹ 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:

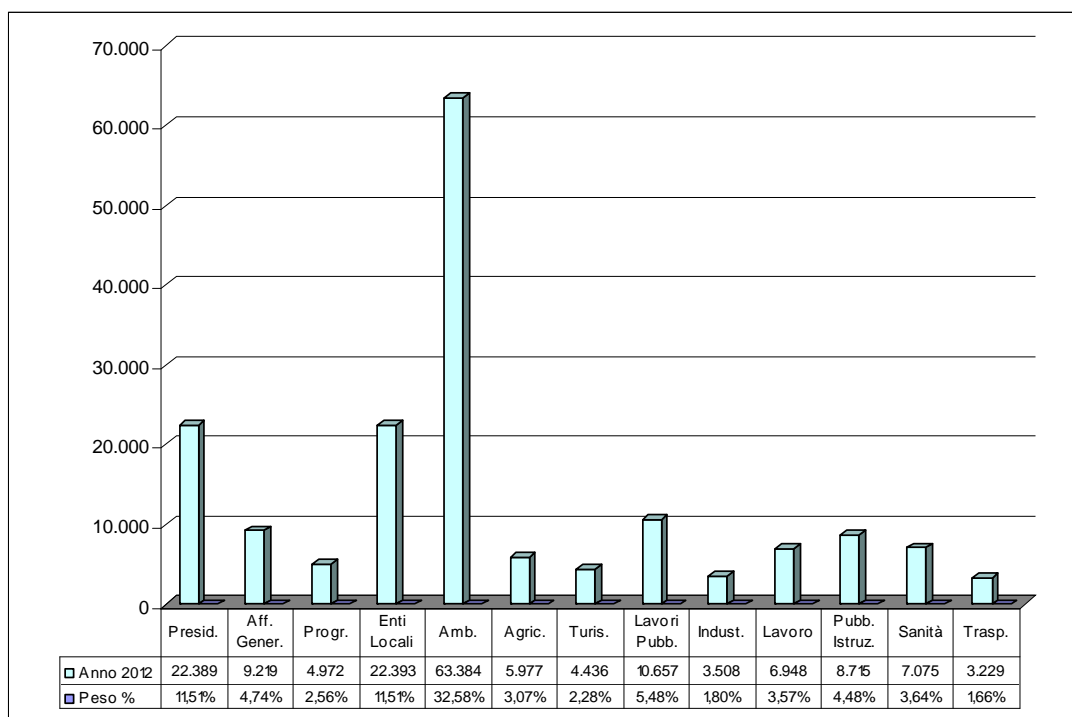
- A. Salari e stipendi
- B. Oneri sociali
- C. Irap e altri costi del personale

A) Salari e stipendi

Costo complessivo per salari e stipendi

L'importo totale di 194.567 migliaia di € è al lordo di 9.133 migliaia di € liquidati al personale che trova disciplina nella LR 42/89, valore questo non attribuibile alle strutture, costi non attribuiti per 23 migliaia di €, 2.674 migliaia di € per i comandati in e 9.834 mila di € per il dipendenti ex SRA. Pertanto, il valore riportato analiticamente per Assessorato risulta pari a 172.901 migliaia di € come emerge dalla tavola n° 39.

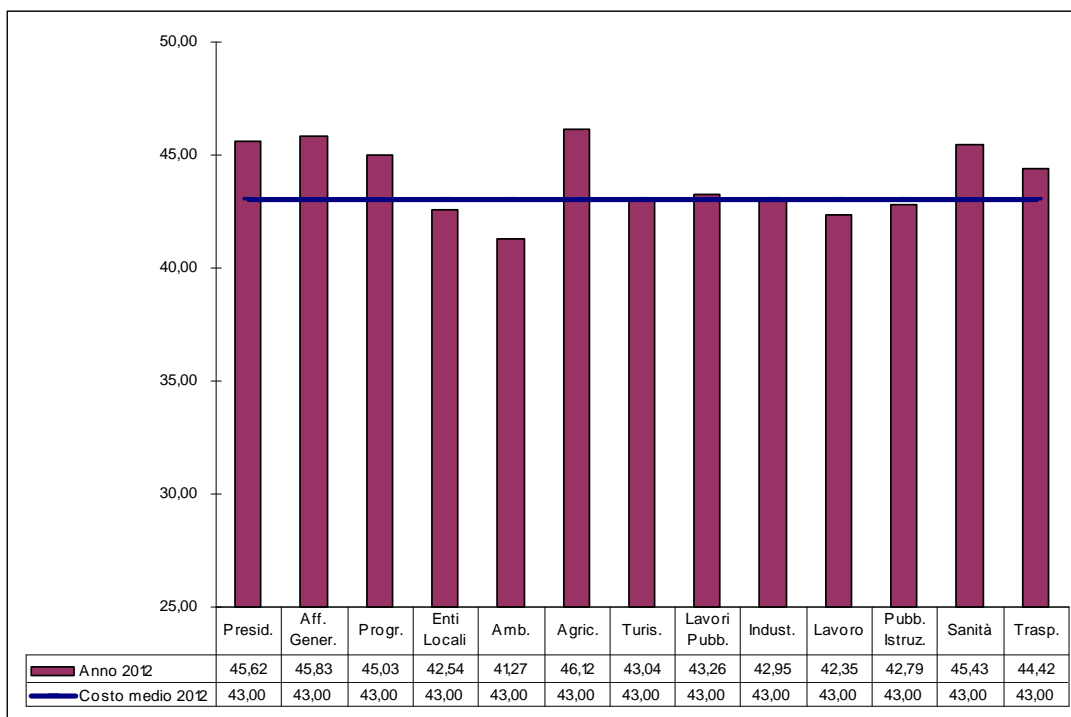
Tavola 39 – Salari e stipendi complessivi per Assessorato



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 40 – Salari e stipendi unitari per Assessorato

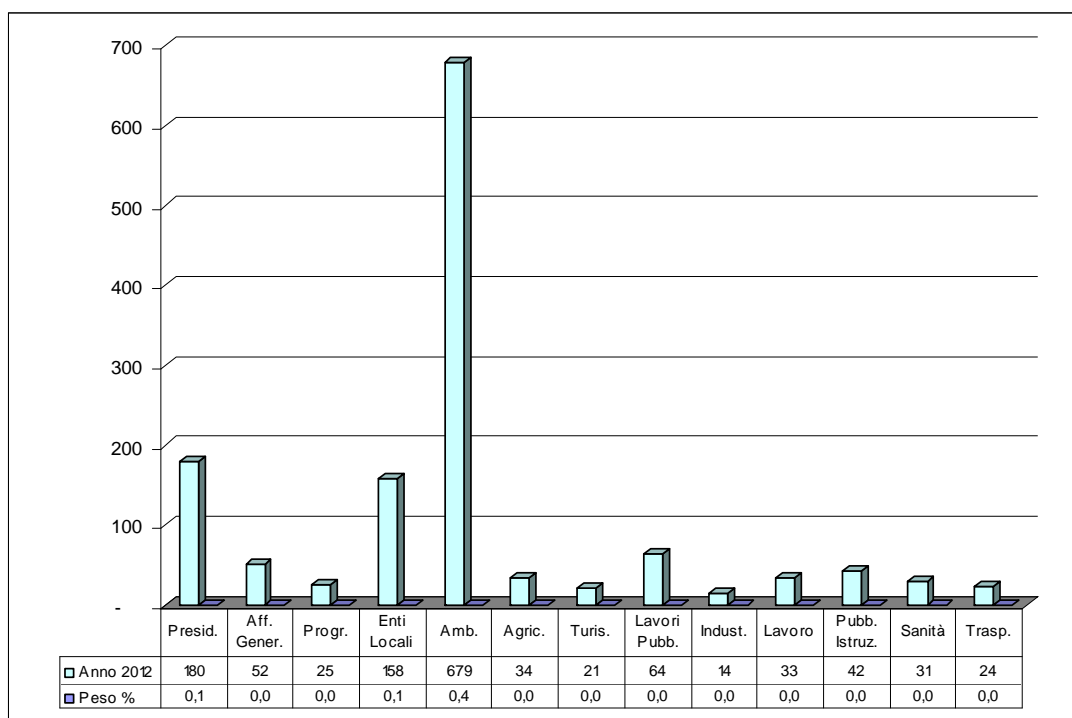


Come già rilevato, l'ammontare del costo del personale per salari e stipendi è influenzato dal mix di composizione della consistenza media per categoria.

Costo complessivo per straordinario

Esprime il costo complessivo per gli straordinari dei diversi centri di attività. Tale importo nel 2012 è pari a 1.538 migliaia di €, al lordo di 91 migliaia di € relative a competenze liquidate a dipendenti LR 42/89 non ripartite per struttura e 91 migliaia di € per competenze liquidate a dipendenti ex SRA. Il valore netto pari a 1.356 migliaia di € è stato riportato analiticamente per Assessorato nella tavola n° 41.

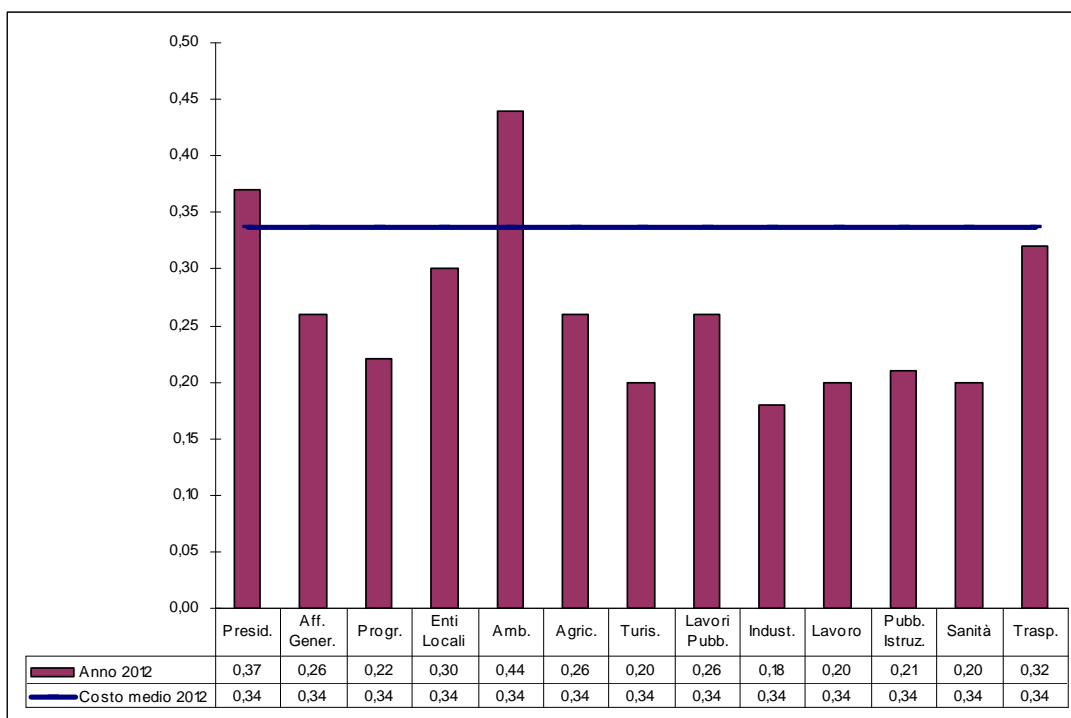
Tavola 41 – Costo complessivo per straordinario del personale per Assessorato



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

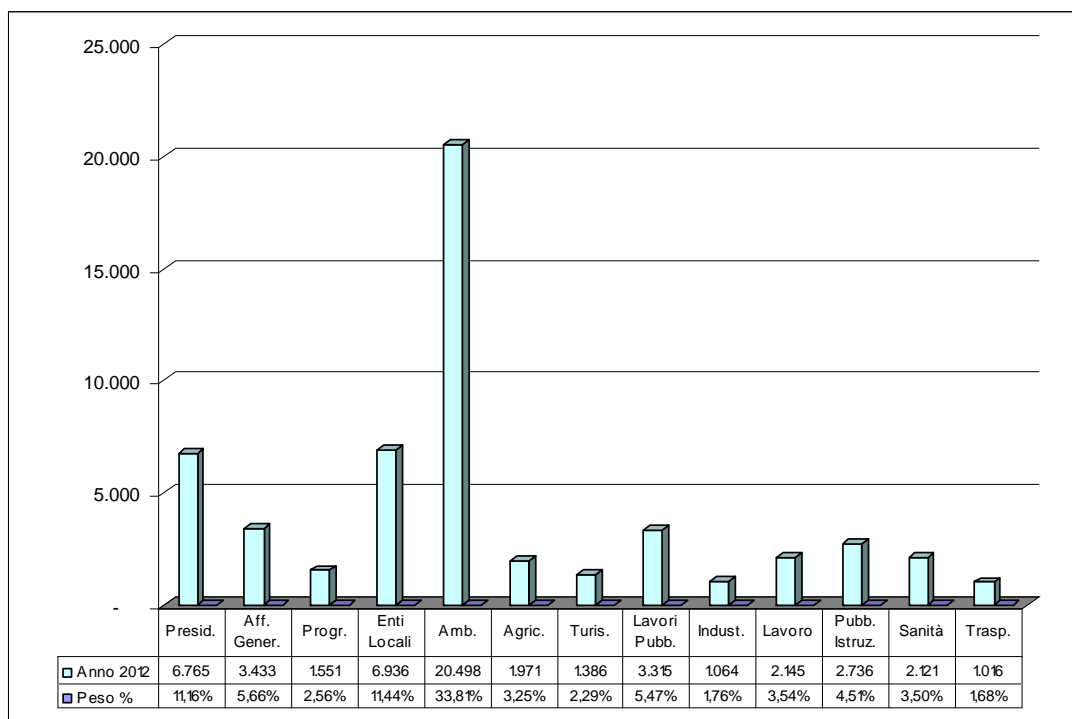
Le unità prese in considerazione sono pari a 4.021 che corrispondono alla consistenza media del personale ripartito per assessorato.

Tavola 42 – Costo unitario per straordinario del personale per Assessorato



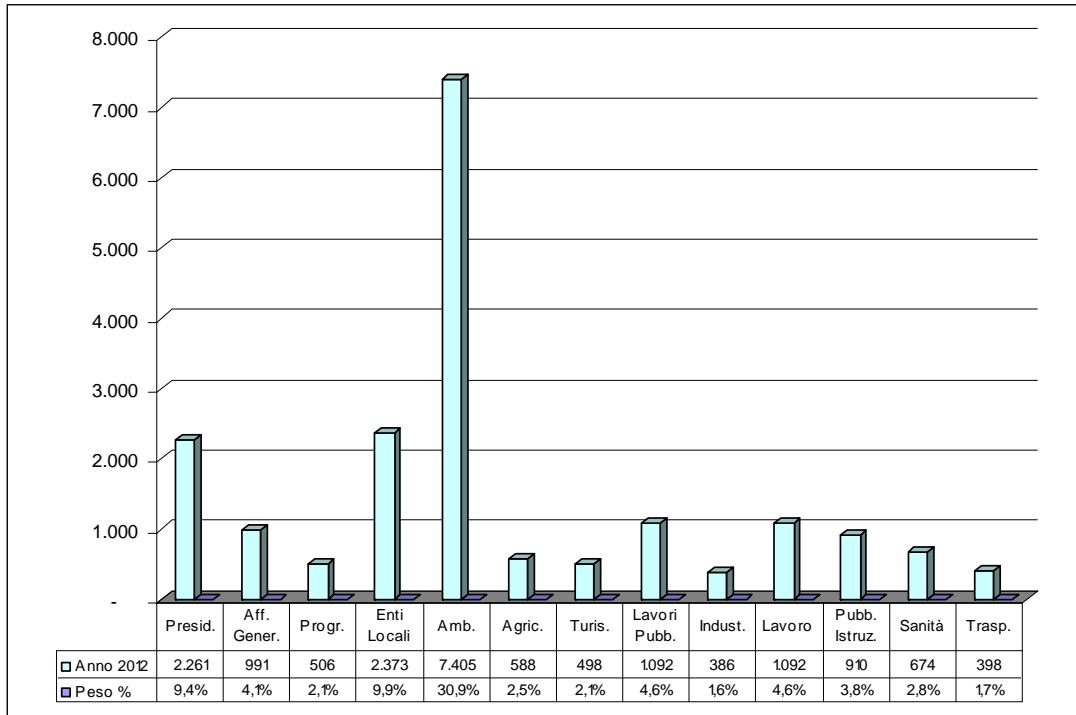
B) Oneri sociali

Tale valore, pari a 60.624 migliaia di €, esprime il costo complessivo per l'anno 2012 per oneri sociali ed è al lordo di 2.663 migliaia di € relativi alle competenze liquidate ai dipendenti disciplinati dalla LR 42/87, costi non attribuiti alle strutture organizzative dell'Amministrazione regionale per 2 migliaia di € e 3.021 migliaia di € per dipendenti ex SRA. Il valore netto pari a 54.938 migliaia di € è riportato per Assessorato nella tavola n° 43.

Tavola 43 – 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 23.969 migliaia di €, esprime il costo complessivo per Irap e altri costi del personale per l'anno 2012 per costi vari e oneri straordinari ed è al lordo di 2.257 migliaia di € per costi non attribuiti agli Assessorati, 755 migliaia di € relativi alle competenze delle unità LR 42/89, altri costi per comandati in per 802 migliaia di € e 982 mila di € per oneri per i dipendenti ex SRA. Il valore netto risulta pari a 19.174 migliaia di € è riportato analiticamente per assessorato.

Tavola 44 – 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 2012 ammonta complessivamente a 12.073 migliaia di € rispetto ai 10.869 del 2011 e risulta in aumento del +11,1% rispetto al 2011, così come riportato nella tabella che segue.

Tavola 45 – Analisi costo del personale e Irap degli Uffici di Gabinetto

Assessorato	Costo personale e Irap	%
Presid.	2.219.398	18,4%
Aff. Gener.	807.529	6,7%
Progr.	948.320	7,9%
Enti Locali	769.858	6,4%
Amb.	913.649	7,6%
Agric.	643.239	5,3%
Turis.	1.106.153	9,2%
Lavori Pubb.	1.202.855	10,0%
Indust.	636.599	5,3%
Lavoro	524.130	4,3%
Pubb. Istruz.	895.224	7,4%
Sanità	669.520	5,5%
Trasp.	736.453	6,1%
Costo Totale	12.072.927	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° 46 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 46 – Consistenza media per categoria, area, per Direzione Generale e altre strutture amministrative (unità)

Co.dice	Descrizione	Gio.	A	Area A	B	Area B	C	Area C	D	Dir.	Cons.Ug	Pol.	Tot.Ras
01.01	DG. Presidenza	5	17		30		48		65	5	1		172
01.02	DG. Area Legale		6		3		16		14	4			43
01.03	DG. Ragioneria		6		12		22		45	6			92
01.05	DG. Agenzia Regionale Idrografico		1		8		10		39	4			62
01.06	DG della Programmazione Unitaria		2		1		3		16	3			25
01.07	Protezione civile			8	9	2	5	4	10	2			41
01.50	Ufficio Ispettivo		1		1		1		6	4			13
01.61	Enpi		1				1		10	1			13
02.01	DG. Affari Generali e Innovazione		5		6		18		37	7			73
02.02	DG. Organizzazione e metodo		8		24		36		31	7			106
02.50	Ufficio Controllo Interno di Gestione		1		1		2		6	2			12
03.01	DG. Programmazione		4		10		14		32	6			66
03.60	Centro Regionale di Programmazione		4		5		5		20				34
04.01	DG. Enti Locali		18	1	69		80		99	10			278
04.02	DG. Pianificazione Urbanistica		16		42		52		118	10			239
05.01	DG. Ambiente		7	1	13		38		60	6			125
05.02	DG. CFVA		9	952	23	301	26	63	21	5			1.399
06.01	DG. Agricoltura		7		15		36		52	9			120
07.01	DG. Turismo		5		23		22		34	6			90
08.01	DG. Lavori Pubblici		15		39		67		105	6			231
09.01	DG. Industria		6		13		16		33	4			72
10.01	DG. Lavoro		16		15		56		65	7			159
11.01	DG. Beni Culturali		11		13		44		71	4			144
11.02	DG. Pubblica Istruzione		3		2		11		30	3			48
12.01	DG. Igiene e Sanità		6		11		16		57	5			96
12.02	DG Politiche Sociali		3		17		8		19	4			51
13.01	DG. Trasporti		5		10		13		33	2			63
	Totale Teste Direz. Generali	5	182	962	416	303	668	66	1.129	132	1	0	3.865
	ARGEA		9		53		89		91	2			244
	Comandati Out		7		42		13		21	5			88
	Uffici di Gabinetto	13	13		21	2	32		32	1	30	13	156
	Dipendenti non attribuiti		0	0	0	0	1	0	0	0	0		1
	LR 42/89												323
	Totale	18	211	962	532	305	803	66	1.273	140	31	13	4.677

Il costo-lavoro per Direzione Generale e altre strutture amministrative

La ripartizione del costo complessivo per Direzione Generale e per altre strutture amministrative risulta evidenziata nella tavola n° 47 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, i costi non attribuiti alle strutture e quelli per i dipendenti ex SRA. Da questa tavola è possibile ricavare diverse e utili informazioni riguardo il costo del personale per destinazione. Il costo totale risulta pari a 288.568 migliaia di € mentre quello ripartito per Direzione Generale e struttura amministrativa risulta pari a 236.017 migliaia di € al netto dei valori non attribuiti alle strutture. In particolare circa il 44,2% del costo risulta concentrato in quattro Direzioni Generali, il Corpo Forestale pesa per il 28,6%, gli Enti Locali il 5,7%, l'Urbanistica il 5,0% e i Lavori Pubblici il 4,9%.

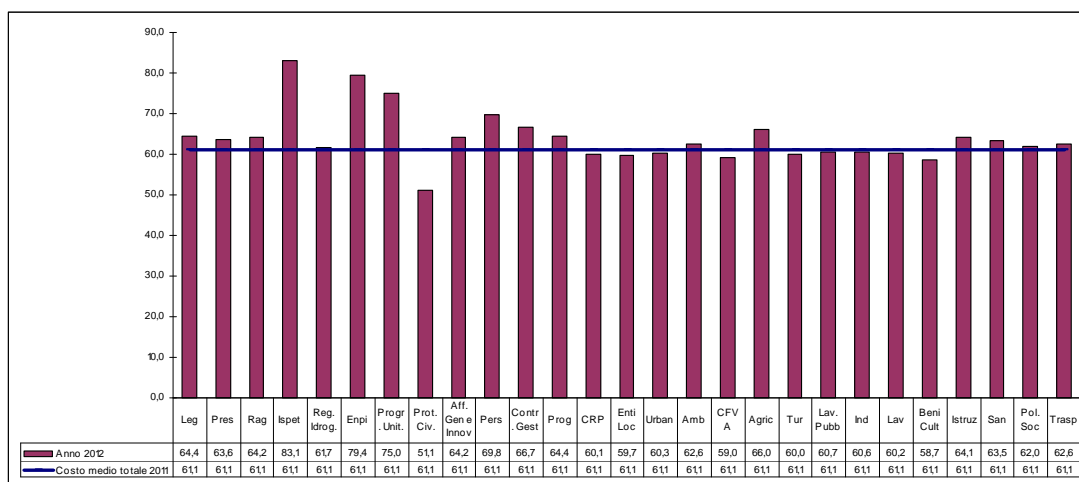
Tavola 47 – Costo Complessivo per Direzione Generale e altre strutture amministrative

Codice	Descrizione Direzione	Costo totale	Peso %	Di cui Salari	Peso %	Di cui Oneri Sociali e TFR	Peso %	Di cui IRAP, altri Costi e Oneri Org. Ist.	Peso %
01.01	DG. Presidenza	10.942.593	3,8%	7.818.943	4,0%	2.321.691	3,4%	801.958	3,1%
01.02	DG. Area Legale	2.758.222	1,0%	1.948.005	1,0%	611.530	0,9%	198.687	0,8%
01.03	DG. Ragioneria	5.881.775	2,0%	4.172.876	2,1%	1.314.638	1,9%	394.261	1,5%
01.05	DG Agenzia Regionale Idrografico	3.830.887	1,3%	2.708.616	1,4%	832.481	1,2%	289.791	1,1%
01.06	DG della Programmazione Unitaria	1.882.238	0,7%	1.137.091	0,6%	635.581	0,9%	109.565	0,4%
01.07	DG. Protezione civile	2.099.802	0,7%	1.444.653	0,7%	453.767	0,7%	201.382	0,8%
01.50	Ufficio Ispettivo	1.073.710	0,4%	772.376	0,4%	238.228	0,3%	63.106	0,2%
01.61	Enpi	1.031.799	0,4%	741.016	0,4%	225.004	0,3%	65.779	0,3%
02.01	DG. Affari Generali e Innovazione	4.653.740	1,6%	3.311.534	1,7%	1.021.843	1,5%	320.364	1,2%
02.02	DG. Organizzazione e metodo	7.421.846	2,6%	4.772.933	2,5%	2.070.034	3,0%	578.880	2,3%
02.50	Ufficio Controllo Interno di Gestione	800.533	0,3%	573.577	0,3%	178.982	0,3%	47.973	0,2%
03.01	DG. Programmazione	4.226.486	1,5%	2.993.458	1,5%	941.503	1,4%	291.526	1,1%
03.60	Centro Regionale di Programmazione	2.031.994	0,7%	1.425.815	0,7%	444.277	0,7%	161.903	0,6%
04.01	DG. Enti Locali	16.556.100	5,7%	11.697.878	6,0%	3.612.007	5,3%	1.246.216	4,8%
04.02	DG. Pianificazione Urbanistica	14.414.498	5,0%	10.156.405	5,2%	3.179.172	4,7%	1.078.921	4,2%
05.01	DG. Ambiente	7.824.771	2,7%	5.541.779	2,8%	1.692.704	2,5%	590.288	2,3%
05.02	DG. CFVA	82.586.165	28,6%	57.210.644	29,4%	18.613.276	27,3%	6.762.245	26,3%
06.01	DG. Agricoltura	7.931.658	2,7%	5.550.462	2,9%	1.840.795	2,7%	540.401	2,1%
07.01	DG. Turismo	5.403.385	1,9%	3.760.359	1,9%	1.206.355	1,8%	436.672	1,7%
08.01	DG. Lavori Pubblici	14.049.051	4,9%	9.920.154	5,1%	3.103.009	4,5%	1.025.888	4,0%
09.01	DG. Industria	4.349.871	1,5%	3.065.238	1,6%	942.554	1,4%	342.078	1,3%
10.01	DG. Lavoro	9.573.885	3,3%	6.696.340	3,4%	2.077.938	3,0%	799.607	3,1%
11.01	DG. Beni Culturali	8.420.819	2,9%	5.913.508	3,0%	1.872.318	2,7%	634.993	2,5%
11.02	DG. Pubblica Istruzione	3.089.346	1,1%	2.186.080	1,1%	684.782	1,0%	218.484	0,8%
12.01	DG. Igiene e Sanità	6.062.074	2,1%	4.332.307	2,2%	1.312.203	1,9%	417.563	1,6%
12.02	DG Politiche Sociali	3.174.869	1,1%	2.267.104	1,2%	694.394	1,0%	213.371	0,8%
13.01	DG. Trasporti	3.944.968	1,4%	2.725.176	1,4%	862.329	1,3%	357.462	1,4%
	Totale costo Direz. Generali	236.017.083	81,8%	164.844.325	84,7%	52.983.394	77,6%	18.189.364	70,7%
	ARGEA	13.837.485	4,8%	9.834.908	5,1%	3.020.971	4,4%	981.606	3,8%
	Comandati In	3.475.680	1,2%	2.674.151	1,4%	0	0,0%	801.529	3,1%
	LR 42/89	12.819.220	4,4%	9.132.971	4,7%	2.662.560	3,9%	1.023.689	4,0%
	Uffici di Gabinetto	12.072.927	4,2%	8.057.037	4,1%	2.267.772	3,3%	1.748.118	6,8%
	Costi non attribuiti alle DG	10.345.381	3,6%	23.381	0,0%	7.352.065	10,8%	2.969.934	11,5%
	Totale	288.567.776	100,0%	194.566.774	100,0%	68.286.761	100,0%	25.714.241	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 2012.

Tavola 48 – Costo medio unitario per Direzione Generale e altre strutture organizzative



Nella tavola n° 49 si è poi proceduto ad analizzare gli altri costi del personale per Direzione Generale e struttura amministrativa. Tale valore, pari a 5.676 migliaia di €, esprime il costo complessivo per gli altri costi del personale sostenuto dall'Amministrazione regionale per l'anno 2012 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).

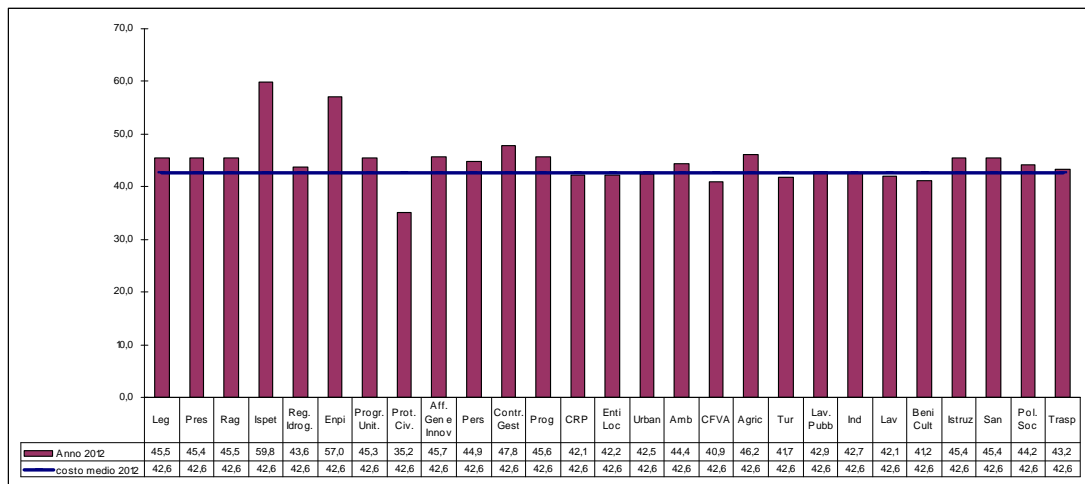
Tavola 49 – Raffronto altri costi del personale per Direzione Generale e altre strutture

Cod. Descrizione Direzione	Buoni pasto	Accert.ti	Altri oneri del	Compensi per	Equo	Formazione	Rimborsi spese	Missioni	Totale con
01.02 DG. Area Legale	27.601		2.260					11.110	40.971
01.01 DG. Presidenza	109.429							12.791	122.220
01.03 DG. Ragioneria	59.582							850	60.432
01.50 Ufficio Ispettivo	8.418							6.511	14.929
01.05 DG Agenzia Regionale Idr	40.163							3.677	43.840
01.61 Enpi	7.770							13.537	21.307
01.06 DG Programmazione Unit	16.236							1.856	18.092
01.07 DG. Protezione Civile	23.719							1.520	25.239
02.01 DG. Affari Generali e Innov	46.405							7.242	53.647
02.02 DG. Organizzazione e metr	71.004	8.779	97	180				109.901	189.961
02.50 Ufficio Controllo Interno d	7.122							85	7.207
03.01 DG. Programmazione	41.894							10.112	52.006
03.60 Centro Regionale di Progr	21.368					3.270		11.763	36.401
04.01 DG. Enti Locali	180.554	699						54.970	236.223
04.02 DG. Pianificazione Urbanis	154.195							31.869	186.064
05.01 DG. Ambiente	80.965							20.974	101.939
05.02 DG. CFVA	904.931	476.168	7.389			102.188		124.166	1.614.841
06.01 DG. Agricoltura	78.399							26.857	105.256
07.01 DG. Turismo	58.082		5.000					35.717	98.799
08.01 DG. Lavori Pubblici	149.848							24.333	174.181
09.01 DG. Industria	45.952							29.630	75.582
10.01 DG. Lavoro	102.568					19.992		35.278	157.838
11.01 DG. Beni Culturali	93.327							12.927	106.254
11.02 DG. Pubblica Istruzione	31.059							3.295	34.354
12.01 DG. Igiene e Sanità	62.647							11.785	74.432
12.02 DG Politiche Sociali	33.033							1.058	34.091
13.01 DG. Trasporti	40.785		44.661					13.120	98.566
Tot. costo Direz. Generali	2.497.056	485.646	59.406	180	0	125.450	0	616.932	3.784.669
Comandati In							631.525		631.525
LR 42/89	193.821	696						74.471	268.988
Uffici di Gabinetto	99.945							37.247	137.192
Costi non attribuiti		82.319	90.025		29.728	179.683		383.040	764.794
Argea	40.960							47.680	88.640
Totale	2.831.781	568.661	149.431	180	29.728	305.133	631.525	1.159.369	5.675.807

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



2.3.4 Analisi del costo lavoro per Assessorato e Direzione Generale

A conclusione dell'analisi del costo lavoro, vengono di seguito riportati i report che espongono il costo complessivo per destinazione, già riportato precedentemente per natura.

L'esposizione dei report osserverà la seguente successione:

- Amministrazione regionale,
- Organo Politico,
- Assessorati,
- Direzioni Generali/Altre partizioni organizzative.

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.

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 31/12/2012

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Totale Generale	Comandati OUT	Costo Lavoro	%
Salari e Stipendi:				
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	160.125 -	3.147	156.978	54
Straordinario	1.575 -	37	1.538	1
Altre Comp. Accessorie	25.580 -	392	25.188	9
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo Det.	1.979		1.979	1
Arretrati Anni Precedenti	8.882 -	155	8.727	3
Altre spese del personale	157		157	-
	198.298 -	3.731	194.567	68
Oneri Sociali:				
Contributi obbligatori	61.642 -	1.090	60.552	21
Contributi Aggiuntivi	22 -	0	22	-
Contributi previdenza complementare	51		51	-
	61.715 -	1.091	60.624	21
TFR:				
Contributi TFR	11		11	0
Altri Oneri Personale Quiesc.	7.652		7.652	3
	7.662		7.662	3
Altri costi:				
Centri attività sociali, sportive e cult	90		90	-
Equo indennizzo	30		30	-
Formazione Personale	305		305	-
Buoni Pasto	2.832		2.832	1
Compensi x comm.ni	0		0	-
Accertamenti Sanitari	569		569	-
Missioni	1.159 -	0	1.159	-
Altri oneri Personale	59		59	-
Rimborsi Spese per Personale Comandato	632		632	-
	5.676 -	0	5.676	1
Oneri per Organi Istituzionali:				
Spese per Organi Istituzionali	1.745		1.745	1
	1.745		1.745	1
IRAP:				
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPolitico	15.612		15.612	5
IRAP Comandati In	170		170	0
IRAP Atipici	1.756		1.756	1
IRAP Personale ex LR 42/89	755		755	0
	18.294		18.294	6
Totale Costi del Personale	293.389 -	4.822	288.568	100
Consistenza media dipendenti	4.677 -	88	4.589	*
Costo medio dipendente	63	55	63	

* Di cui nr. 323 dipendenti ex L.R. 42/89 e 244 dipendenti ARGEA



Organo Politico e Struttura Politica

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	TOTALE	%
Salari e Stipendi:		
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	5.334	43
Straordinario	-	-
Altre Comp. Accessorie	1.765	15
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo Det.	742	6
Arretrati Anni Precedenti	216	2
Altre spese del personale	-	-
	8.057	66
Oneri Sociali:		
Contributi obbligatori	2.267	19
Contributi Aggiuntivi	1	-
Contributi previdenza complementare	-	-
	2.268	19
TFR:		
Contributi TFR	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-
	-	-
Altri costi:		
Equo indennizzo	-	-
Formazione Personale	-	-
Buoni Pasto	100	1
Compensi x comm.ni	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-
Missioni	37	-
Altri oneri Personale	-	-
Rimborsi Spese per Personale Comandato	-	-
	137	1
Oneri per Organi Istituzionali:		
Spese per Organi Istituzionali	1.032	9
	1.032	9
IRAP:		
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPolitico	579	5
IRAP Comandati In	-	-
IRAP Atipici	-	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-
	579	5
Totale Costi del Personale	12.073	100
Consistenza media dipendenti	156	
Costo medio dipendente	77	

Analisi per centri di costo: Assessorati per Direzione Generale



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Presidenza

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		D.G. della Presidenza		D.G. dell'Area Legale		D.G. della Ragioneria		Agenzia Reg.DistrettoIdrogra f.Sardegna	
	%		%		%		%		%	
Salari e Stipendi:										
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	1.060	48	5.855	54	1.560	57	3.401	58	2.278	59
Straordinario	-	-	89	1	18	1	45	1	13	-
Altre Comp. Accessorie	356	16	1.119	10	282	10	527	9	334	9
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	183	8	425	4	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	46	2	331	3	88	3	200	3	84	2
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.645	74	7.819	72	1.948	71	4.173	71	2.709	70
Oneri Sociali:										
Contributi obbligatori	430	19	2.321	21	612	22	1.315	22	832	22
Contributi Aggiuntivi	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	430	19	2.322	21	612	22	1.315	22	832	22
TFR:										
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:										
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	19	1	109	1	28	1	60	1	40	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	6	-	13	-	11	-	1	-	4	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	26	1	122	1	41	1	60	1	44	1
Oneri per Organi Istituzionali:										
Spese per Organi Istituzionali	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP:										
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPolit	111	5	627	6	157	6	334	6	224	6
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	53	-	1	-	-	-	22	1
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	111	5	680	6	158	6	334	6	246	7
Totale Costi del Personale										
	2.219	100	10.943	100	2.758	100	5.882	100	3.831	100
Consistenza media dipendenti										
	30		172		43		92		62	
Costo medio dipendente										
	74		64		64		64		62	

segue Presidenza



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Presidenza

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	D.G. Progr. Unitaria Statistica Reg.		D.G. della Protezione Civile		Ufficio Ispettivo		ENPI CBC		TOTALE	
		%		%		%		%		%
Salari e Stipendi:										
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	960	51	1.310	62	645	60	487	47	17.556	56
Straordinario	1	-	6	-	8	1	-	-	180	1
Altre Comp. Accessorie	153	8	143	7	94	9	245	24	3.253	10
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	17	1	-	-	-	-	-	-	624	2
Arretrati Anni Precedenti	6	-	15	-	26	2	9	1	776	2
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.137	60	1.445	69	772	72	741	72	22.389	71
Oneri Sociali:										
Contributi obbligatori	338	18	453	22	238	22	225	22	6.764	21
Contributi Aggiuntivi	-	-	0	-	0	-	-	-	1	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	338	18	454	22	238	22	225	22	6.765	21
TFR:										
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	297	16	-	-	-	-	-	-	297	1
	297	16	-	-	-	-	-	-	297	1
Altri costi:										
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	16	1	24	1	8	1	8	1	312	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	2	-	2	-	7	1	14	1	58	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	18	1	25	1	15	2	21	2	373	1
Oneri per Organi Istituzionali:										
Spese per Organi Istituzionali	-	-	-	-	-	-	-	-	8	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	8	-
IRAP:										
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPoliti	91	5	176	8	48	4	44	4	1.813	6
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	-	-	-	-	-	-	76	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	91	5	176	8	48	4	44	4	1.889	6
Totale Costi del Personale	1.882	100	2.100	100	1.074	100	1.032	100	31.720	100
Consistenza media dipendenti	25		41		13		13		491	
Costo medio dipendente	75		51		83		79		65	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Affari Generali, Personale e Riforma della Regione

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

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.	374	47	2.731	58	3.789	51	310	39	7.203	54
Straordinario	-	-	39	1	13	-	-	-	52	-
Altre Comp. Accessorie	117	14	348	7	618	8	53	7	1.135	8
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	52	6	-	-	89	1	193	24	334	2
Arretrati Anni Precedenti	19	2	123	3	264	4	18	2	425	3
Altre spese del personale	-	-	71	2	-	-	-	-	71	1
	561	69	3.312	71	4.773	64	574	72	9.219	68
Oneri Sociali:										
Contributi obbligatori	164	20	1.022	22	2.069	28	179	22	3.434	25
Contributi Aggiuntivi	0	-	-	-	1	-	0	-	1	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	164	20	1.022	22	2.068	28	179	22	3.433	25
TFR:										
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	2	-	-	-	2	-
	-	-	-	-	2	-	-	-	2	-
Altri costi:										
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	7	1	46	1	71	1	7	1	131	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	0	-	-	-	0	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	9	-	-	-	9	-
Missioni	-	-	7	-	110	1	0	-	117	1
Altri oneri Personale	-	-	-	-	0	-	-	-	0	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7	1	54	1	190	3	7	1	258	2
Oneri per Organi Istituzionali:										
Spese per Organi Istituzionali	38	5	-	-	-	-	-	-	38	-
	38	5							38	-
IRAP:										
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPoliti	37	5	264	6	386	5	41	5	728	5
IRAP Comandati In	-	-	2	-	3	-	-	-	5	-
IRAP Atipici	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	37	5	267	6	389	5	41	5	733	5
<hr/>										
Totale Costi del Personale	808	100	4.654	100	7.422	100	801	100	13.684	100
Consistenza media dipendenti	10		73		106		12		201	
Costo medio dipendente	81		64		70		67		68	



Ass. Programmazione, Bilancio, Credito Assetto Territorio

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

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.	368	38	2.402	57	1.063	53	3.833	53
Straordinario	-	-	16	-	8	-	25	-
Altre Comp. Accessorie	131	14	450	11	284	14	866	12
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	46	5	-	-	-	-	46	1
Arretrati Anni Precedenti	8	1	125	3	70	3	203	3
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	553	58	2.993	71	1.426	70	4.972	69
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	165	17	942	22	444	22	1.551	22
Contributi Aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	165	17	942	22	444	22	1.551	22
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	3	-	3	-
Buoni Pasto	7	1	42	1	21	1	70	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	7	1	10	-	12	1	28	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-
	14	2	52	1	36	2	102	1
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	178	19	-	-	-	-	178	2
	178	19	-	-	-	-	178	2
IRAP:								
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPolit	39	4	237	6	122	6	399	6
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	2	-	3	-	6	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-
	39	4	240	6	126	6	404	6
Totale Costi del Personale	948	100	4.226	100	2.032	100	7.207	100
Consistenza media dipendenti	11		66		34		111	
Costo medio dipendente	86		64		60		65	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Enti Locali, Finanze e Urbanistica

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

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.	368	48	9.570	58	8.387	58	18.325	58
Straordinario	0	-	79	-	79	1	158	-
Altre Comp. Accessorie	103	13	1.299	8	1.104	8	2.507	8
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	47	6	136	1	23	-	206	1
Arretrati Anni Precedenti	20	3	613	4	564	4	1.197	4
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	538	70	11.698	71	10.156	71	22.393	71
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	145	19	3.612	22	3.179	22	6.936	22
Contributi Aggiuntivi	-	-	0	-	-	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	145	19	3.612	22	3.179	22	6.936	22
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	6	1	181	1	154	1	341	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	1	-	-	-	1	-
Missioni	4	-	55	-	32	-	91	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-
	11	1	236	1	186	1	433	1
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	38	5	-	-	-	-	38	-
	38	5	-	-	-	-	38	-
IRAP:								
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPoliti	37	5	1.010	6	870	6	1.917	6
IRAP Comandati In	-	-	-	-	23	-	23	-
IRAP Atipici	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-
	37	5	1.010	6	893	6	1.940	6
Totale Costi del Personale	770	100	16.556	100	14.414	100	31.741	100
Consistenza media dipendenti	10		278		239		527	
Costo medio dipendente	77		60		60		60	



Ass. Difesa dell'Ambiente

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

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.	423	47	4.449	57	44.751	54	49.623	55
Straordinario	-	-	47	1	631	1	679	1
Altre Comp. Accessorie	141	15	663	8	9.170	11	9.974	11
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	47	5	6	-	-	-	53	-
Arretrati Anni Precedenti	20	2	290	4	2.659	3	2.969	3
Altre spese del personale	-	-	86	1	-	-	86	-
	631	69	5.542	71	57.211	69	63.384	70
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	192	21	1.693	22	18.612	23	20.497	22
Contributi Aggiuntivi	-	-	0	-	1	-	1	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	192	21	1.693	22	18.613	23	20.498	22
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	102	-	102	-
Buoni Pasto	8	1	81	1	905	1	994	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	476	1	476	1
Missioni	0	-	21	-	124	-	145	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	7	-	7	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-
	8	1	102	1	1.615	2	1.725	2
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	38	4	-	-	-	-	38	-
	38	4	-	-	-	-	38	-
IRAP:								
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPolit	44	5	463	6	5.147	6	5.654	6
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	25	-	-	-	25	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-
	44	5	488	6	5.147	6	5.679	6
Totale Costi del Personale								
	914	100	7.825	100	82.586	100	91.325	100
Consistenza media dipendenti								
	12		125		1.399		1.536	
Costo medio dipendente								
	76		63		59		59	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Agricoltura e Riforma Agro-pastorale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

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.	272	42	4.525	58	4.797	57
Straordinario	-	-	34	-	34	-
Altre Comp. Accessorie	96	15	692	9	788	9
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	46	7	-	-	46	1
Arretrati Anni Precedenti	12	2	301	4	313	4
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	426	66	5.550	71	5.977	71
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	130	20	1.838	23	1.968	23
Contributi Aggiuntivi	-	-	2	-	2	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	130	20	1.841	23	1.971	23
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	6	1	78	1	85	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	6	1	27	-	33	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-
	12	2	105	1	117	1
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	39	6	-	-	39	-
	39	6	-	-	39	-
IRAP:						
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPoliti	36	6	434	5	469	5
IRAP Comandati In	-	-	2	-	2	-
IRAP Atipici	-	-	-	-	-	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-
	36	6	435	5	471	5
<hr/>						
Totale Costi del Personale	643	100	7.932	100	8.575	100
Consistenza media dipendenti	9		120		129	*
Costo medio dipendente	71		66		66	

* Non compresi nr. 244 dipendenti ARGEA per un costo pari a € 13.837



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Turismo, Artigianato e Commercio

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Turismo, Artigianato e Commercio		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	450	42	3.152	59	3.602	55
Straordinario	-	-	21	-	21	-
Altre Comp. Accessorie	161	15	433	8	594	9
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	48	4	-	-	48	1
Arretrati Anni Precedenti	17	1	155	3	171	3
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	675	62	3.760	70	4.436	68
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	180	16	1.202	22	1.382	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	4	-	4	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	180	16	1.206	22	1.386	21
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	8	1	58	1	66	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	5	-	36	1	41	1
Altri oneri Personale	-	-	5	-	5	-
Rimborsi Spese per Personale Comai	-	-	-	-	-	-
	13	1	99	2	112	2
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	190	17	-	-	190	3
	190	17	-	-	190	3
IRAP:						
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPoliti	48	4	329	6	377	6
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	9	-	9	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-
	48	4	338	6	386	6
Totale Costi del Personale						
	1.106	100	5.403	100	6.510	100
Consistenza media dipendenti						
	13		90		103	
Costo medio dipendente						
	85		60		63	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. dei Lavori Pubblici

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dei Lavori Pubblici		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	500	41	8.140	59	8.640	57
Straordinario	-	-	64	-	64	-
Altre Comp. Accessorie	173	14	1.168	8	1.341	9
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	48	4	-	-	48	-
Arretrati Anni Precedenti	16	1	548	4	564	4
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	737	60	9.920	71	10.657	70
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	212	18	3.103	22	3.315	22
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	212	18	3.103	22	3.315	22
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	9	1	150	1	159	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	1	-	24	-	25	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-
	10	1	174	1	185	1
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	188	16	-	-	188	1
	188	16	-	-	188	1
IRAP:						
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPolit	56	5	844	6	899	6
IRAP Comandati In	-	-	8	-	8	-
IRAP Atipici	-	-	-	-	-	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-
	56	5	852	6	907	6
<hr/>						
Totale Costi del Personale	1.203	100	14.049	100	15.252	100
Consistenza media dipendenti	15		231		246	
Costo medio dipendente	80		61		62	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Assessorato dell'Industria

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dell'Industria		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	301	48	2.503	57	2.804	56
Straordinario	-	-	14	-	14	-
Altre Comp. Accessorie	89	14	419	10	508	10
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	45	7	-	-	45	1
Arretrati Anni Precedenti	9	1	129	3	138	3
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	443	70	3.065	70	3.508	70
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	122	19	943	22	1.064	21
Contributi Aggiuntivi	-	-	-	-	-	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	122	19	943	22	1.064	21
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	6	1	46	1	52	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	1	-	30	1	30	1
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-
	7	1	76	2	82	2
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	28	4	-	-	28	1
	28	4	-	-	28	1
IRAP:						
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPoliti	37	6	264	6	301	6
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	2	-	2	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-
	37	6	266	6	304	6
<hr/>						
Totale Costi del Personale	637	100	4.350	100	4.986	100
Consistenza media dipendenti	10		72		82	
Costo medio dipendente	64		60		61	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Lavoro Formazione Cooperaz. Sicurezza

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		D.G. del Lavoro		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	153	28	5.434	57	5.588	56
Straordinario	-	-	33	-	33	-
Altre Comp. Accessorie	45	9	749	8	794	8
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	45	9	190	2	235	2
Arretrati Anni Precedenti	9	2	290	3	299	3
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	252	48	6.696	70	6.948	69
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	70	13	2.075	22	2.145	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	70	13	2.075	22	2.145	21
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	3	-	3	-
	-	-	3	-	3	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	20	-	20	-
Buoni Pasto	3	1	103	1	106	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	1	-	35	-	37	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-
	5	1	158	1	163	1
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	179	34	-	-	179	2
	179	34	-	-	179	2
IRAP:						
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPoliti	19	4	580	6	599	6
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	61	1	61	1
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-
	19	4	642	7	660	7
<hr/>						
Totale Costi del Personale	524	100	9.574	100	10.098	100
Consistenza media dipendenti	5		159		164	*
Costo medio dipendente	105		60		62	

* Non compresi nr. 323 dipendenti ex L.R. 42/89 per un costo pari a €12.819



Ass. Pubblica Istruzione, Beni Culturali

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

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.	413	45	4.957	60	1.841	60	7.211	59
Straordinario	-	-	35	-	7	-	42	-
Altre Comp. Accessorie	138	15	648	8	252	8	1.038	8
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	49	6	-	-	-	-	49	-
Arretrati Anni Precedenti	15	2	273	3	86	3	374	3
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	615	68	5.914	71	2.186	71	8.715	70
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	179	20	1.872	22	685	22	2.736	23
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	-	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	179	20	1.872	22	685	22	2.736	23
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	8	1	93	1	31	1	132	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	6	1	13	-	3	-	22	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-
	14	2	106	1	34	1	154	1
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	44	5	-	-	-	-	44	-
	44	5	-	-	-	-	44	-
IRAP:								
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPolit	43	5	524	6	180	6	747	6
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	4	-	4	-	9	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-
	43	5	529	6	184	6	756	6
Totale Costi del Personale								
	895	100	8.421	100	3.089	100	12.405	100
Consistenza media dipendenti								
	12		144		48		204	
Costo medio dipendente								
	75		58		64		61	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Igiene Sanità e Assistenza Sociale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

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.	313	46	3.412	56	1.866	59	5.592	57
Straordinario	-	-	23	-	8	-	31	-
Altre Comp. Accessorie	98	14	531	9	250	8	880	9
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	50	8	159	3	-	-	209	2
Arretrati Anni Precedenti	14	2	208	3	143	5	364	4
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	476	70	4.332	71	2.267	72	7.075	72
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	125	19	1.312	22	684	22	2.121	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	-	-	-	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	125	19	1.312	22	684	22	2.121	21
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	11	-	11	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	11	-	11	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	5	1	63	1	33	1	101	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	0	-	12	-	1	-	13	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-	-	-
	6	1	74	1	34	1	114	1
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	26	4	-	-	-	-	26	-
	26	4	-	-	-	-	26	-
IRAP:								
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPoliti	37	6	343	6	170	5	550	6
IRAP Comandati In	-	-	-	-	9	-	9	-
IRAP Atipici	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-
	37	6	343	6	179	5	559	6
<hr/>								
Totale Costi del Personale	670	100	6.062	100	3.175	100	9.906	100
Consistenza media dipendenti	9		96		51		156	
Costo medio dipendente	74		63		62		64	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. dei Trasporti

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2012

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dei Trasporti		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	338	45	2.192	55	2.530	53
Straordinario	-	-	24	1	24	1
Altre Comp. Accessorie	117	16	388	10	505	10
Comp. Fisse Acc. Personale Tempo I	36	5	-	-	36	1
Arretrati Anni Precedenti	12	2	122	3	134	3
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	504	68	2.725	69	3.229	68
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	153	21	862	22	1.016	22
Contributi Aggiuntivi	1	-	-	-	1	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	154	21	862	22	1.016	22
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	6	1	41	1	47	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	-	-	13	-	13	-
Altri oneri Personale	-	-	45	1	45	1
Rimborsi Spese per Personale Coma	-	-	-	-	-	-
	6	1	99	2	105	2
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	38	5	-	-	38	1
	38	5	-	-	38	1
IRAP:						
IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPoliti	35	5	230	6	264	6
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	29	1	29	1
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-
	35	5	259	7	293	7
Totale Costi del Personale						
	736	100	3.945	100	4.681	100
Consistenza media dipendenti						
	10		63		73	
Costo medio dipendente						
	74		63		64	

2.3.5 Analisi dei trasferimenti

I trasferimenti erogati dall'Amministrazione regionale ad enti locali, imprese, famiglie, aziende sanitarie, enti regionali, persone giuridiche pubbliche e private costituiscono il volume più rilevante delle spese dell'esercizio 2012.

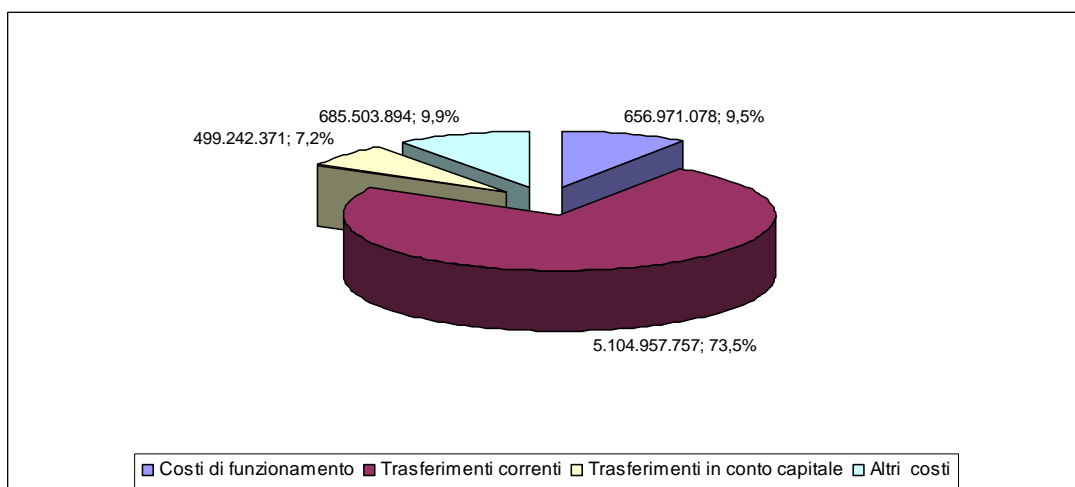
Secondo il Manuale dei principi e delle regole di contabilità economica della Regione Autonoma della Sardegna (delibera della Giunta regionale 18/24 del 20 aprile 2009), i trasferimenti si classificano nel Conto Economico nella categoria dei costi dislocati e non si configurano propriamente come costi di funzionamento.

Infatti, la tipologia di costo in esame presenta alcune particolarità, in quanto si tratta di erogazioni a terze economie sulle quali ricade la responsabilità della spesa delle risorse trasferite. I destinatari finali delle risorse si individuano negli enti "a valle", i quali sostengono e rilevano la spesa nelle sue specifiche componenti. La loro natura è differente dai costi di funzionamento, quali costi di struttura dell'apparato regionale, pertanto la loro misurazione non compete al sistema della contabilità economico analitica.

Ai fini delle analisi qui esposte, i dati relativi ai trasferimenti sono stati estratti da Sap-FI (modulo di contabilità economico patrimoniale) considerando i movimenti di spesa nella fase di "liquidazione".

Secondo quanto illustrato nella tavola n° 51, nell'esercizio 2012, il totale dei trasferimenti complessivi, costituiti sia dai trasferimenti correnti e sia da quelli in conto capitale, ammontano a 5.604 milioni di €, mentre il totale delle spese è pari a 6.946 milioni di € (misurate nella fase di liquidazione). La voce trasferimenti costituisce, quindi, l' 80,7% delle spese liquidate dall'Amministrazione regionale.

Tavola 51 – Analisi delle spese liquidate



Nel dettaglio, i trasferimenti correnti risultano pari a 5.105 milioni di €, con un'incidenza del 73,5% sul totale delle liquidazioni dell'amministrazione regionale, mentre quelli in conto capitale sono pari 499 milioni di €, con un'incidenza del 7,2%.

Tavola 52 – Analisi trasferimenti correnti e in conto capitale

Tipologia di spesa	Valore	%
Trasferimenti correnti	5.104.957.757	91,1%
Trasferimenti in conto capitale	499.242.371	8,9%
Totale trasferimenti	5.604.200.128	100,0%

Al fine di comprendere le motivazioni delle spese per trasferimenti secondo la logica delle competenze esercitate dagli assessorati della regione, di seguito, si riporta un quadro di sintesi orientato all'entità che eroga i trasferimenti, mentre, nei punti successivi, si sviluppa un'analisi più approfondita per categoria di soggetto beneficiario.

Secondo quanto risulta dalla tavola n° 53, l'elevata concentrazione della spesa per trasferimenti, sia correnti che in conto capitale, si concentra su quattro Assessorati (Sanita' 65,4%, Enti Locali 12,1%, Ambiente 4,7% e Pubblica Istruzione 3,4%) mentre il restante 14,4% è frammentato sugli altri Assessorati.

Tavola 53 – Analisi trasferimenti per Assessorato

ASSESSORATO	Valore	%
12 SANITA'	3.664.944.975	65,4%
04 ENTI LOCALI	676.564.336	12,1%
05 AMBIENTE	265.888.982	4,7%
11 PUBBLICA ISTRUZIONE	192.263.206	3,4%
06 AGRICOLTURA	163.071.778	2,9%
10 LAVORO	139.906.054	2,5%
01 PRESIDENZA	122.973.102	2,2%
13 TRASPORTI	103.866.843	1,9%
08 LAVORI PUBBLICI	87.114.352	1,6%
03 PROGRAMMAZIONE	83.773.400	1,5%
07 TURISMO	60.258.789	1,1%
09 INDUSTRIA	34.617.511	0,6%
02 AFFARI GENERALI	8.956.801	0,2%
TOTALE	5.604.200.128	100,0%

2.3.5.1 Analisi dei trasferimenti correnti

I trasferimenti correnti si riferiscono principalmente ad Aziende Sanitarie, Aziende Ospedaliere e Irccs per circa 3.338 milioni di € (65,4%), ad Enti locali per circa 820 milioni di € (16,1%) e ad Enti regionali per circa 440 milioni di € (8,6%).

Il totale di queste tre categorie ammonta a 4.598 milioni di € ed è pari al 90,1% del totale trasferimenti correnti ed al 66,2% del totale delle liquidazioni dell'intera spesa regionale. Il dettaglio dei trasferimenti correnti per categoria di beneficiario è riportato nella tavola successiva.

Tavola 54 – Analisi trasferimenti correnti per categoria di beneficiario

Aggregati trasferimenti correnti	Valore	%
Aziende Sanitarie, Ospedaliere ed Irccs	3.337.592.584	65,4%
Comuni, Unioni di Comuni e Comunità Montane	819.803.970	16,1%
Enti, Agenzie e Organismi Regionali	440.222.082	8,6%
Imprese	154.472.173	3,0%
Province	121.651.185	2,4%
Altri	63.693.864	1,2%
Università	58.516.720	1,1%
Enti di Previdenza	34.649.828	0,7%
Enti dell' Amministrazione Centrale	31.165.036	0,6%
Altri Enti delle Amministrazioni Locali	26.865.701	0,5%
Famiglie	16.273.095	0,3%
Eestero	51.520	0,0%
Totale liquidazioni	5.104.957.757	100,0%

All'interno dei trasferimenti correnti al comparto sanitario, risultano particolarmente rilevanti, i trasferimenti alla ASL n° 8 di Cagliari, alla quale sono state erogate risorse per 1.236 milioni di €, pari al 37,0% del totale.

Di seguito, si riporta la tabella di analisi dei trasferimenti al comparto sanitario.

Tavola 55 – Analisi dei trasferimenti correnti ad ASL, Aziende Ospedaliere e Irccs

Trasferimenti correnti ASL, Ospedaliere e Irccs	Valore	%
Asl N. 8 Cagliari	1.236.474.183	37,0%
Asl N. 1 Sassari	499.785.502	15,0%
Asl N. 3 Nuoro	294.233.079	8,8%
Asl. N. 5 Oristano	236.505.184	7,1%
Asl N. 2 Olbia	212.960.388	6,4%
Asl N. 7 Carbonia	204.200.773	6,1%
Azienda Ospedaliera Brotzu	173.498.729	5,2%
Azienda Ospedaliera Università Cagliari	141.634.547	4,2%
Azienda Ospedaliera Università Sassari	124.988.261	3,7%
Asl N. 6 Sanluri	123.976.149	3,7%
Asl N. 4 Lanusei	85.250.548	2,6%
Irccs Pubblici	2.904.352	0,1%
Altre A.S.L.	1.180.890	0,0%
Totale	3.337.592.584	100,0%

In ordine di grandezza, la seconda categoria è quella relativa ai trasferimenti a Comuni, Unioni di Comuni e Comunità Montane del territorio regionale ed ammonta complessivamente a 820 milioni di €.

Nell'analisi sottostante si rileva che il 29% delle spese si riferiscono a 12 comuni, con un volume di risorse di circa 232 milioni di €, mentre le restanti risorse risultano frammentate, in quanto erogate a beneficio di 365 comuni.

Tavola 56 – Analisi dei trasferimenti correnti ai Comuni, Unioni di Comuni e Comunità Montane

Trasferimenti correnti a Comuni	Valore	%
Comune Di Cagliari	49.308.929	6,2%
Comune Di Sassari	48.912.849	6,1%
Comune Di Quartu S.Elena	22.236.372	2,8%
Comune Di Olbia	18.258.001	2,3%
Comune Di Nuoro	17.503.137	2,2%
Comune Di Oristano	13.479.180	1,7%
Comune Di Alghero	12.910.534	1,6%
Comune Di Iglesias	12.006.823	1,5%
Comune Di Carbonia	11.757.341	1,5%
Comune Di Assemini	8.830.075	1,1%
Comune Di Selargius	8.619.691	1,1%
Comune Di Porto Torres	8.526.454	1,1%
Totale trasferimenti correnti ai principali Comuni	232.349.387	29,2%
Totale trasferimenti correnti ad altri Comuni	564.291.873	70,8%
Totale Trasferimenti correnti ai Comuni	796.641.260	100,0%
Trasferimenti correnti ai Comuni per spese elettorali per referendum	14.142.382	
Trasferimenti correnti ad Unioni di Comuni	7.580.907	
Trasferimenti correnti a Comunità Montane	1.439.422	
Totale complessivo	819.803.971	

Nella tavola n° 57 sono riportati i trasferimenti correnti liquidati alle province della Sardegna. Il valore complessivo è di circa 122 milioni di €, di cui il 27% è stato erogato a beneficio della Provincia di Cagliari.

Complessivamente, i trasferimenti erogati alle vecchie province (CA, NU, OR e SS) risultano pari al 67,1% del totale, mentre il restante è stato liquidato alle province di recente costituzione.

Tavola 57 – Analisi dei trasferimenti correnti alle Province

Trasferimenti correnti alle Province	Valore	%
Provincia di Cagliari	32.616.907	26,8%
Provincia di Sassari	17.992.718	14,8%
Provincia di Oristano	16.430.526	13,5%
Provincia di Nuoro	14.634.711	12,0%
Provincia del Medio Campidano	11.600.176	9,5%
Provincia di Olbia Tempio	11.503.737	9,5%
Provincia di Carbonia Iglesias	9.703.103	8,0%
Provincia dell'Ogliastra	7.169.306	5,9%
Totale Trasferimenti correnti alle Province	121.651.185	100,0%

Nella tavola n° 58 si riportano i trasferimenti correnti ad Enti, Agenzie e Organismi regionali, il cui ammontare è pari a 440 milioni di €

Tavola 58 – Analisi dei trasferimenti correnti a Enti, Agenzie e Organismi regionali

Trasferimenti correnti a Enti, Agenzie, Organismi regionali	Valore	%
Ente Foreste Della Sardegna	154.959.100	35,2%
Ras Autorità di Gestione Comune Enpi CBC	35.829.702	8,1%
Agris Sardegna Agenzia Per La	30.316.370	6,9%
Agenzia Laore Sardegna	28.927.076	6,6%
Altri	26.688.828	6,1%
Istituto Zooprofilattico Sperimentale	24.365.447	5,5%
Arpas	23.586.445	5,4%
Ente Acque Della Sardegna	14.957.680	3,4%
E.R.S.U. - Ente Regionale Cagliari	13.781.843	3,1%
Agenzia Argea Sardegna	13.661.492	3,1%
Sardegna Ricerche	12.300.000	2,8%
Consorzio Sardegna Ricerche Consorzio 21	11.747.264	2,7%
Agenzia Regionale Per Il Lavoro	10.633.836	2,4%
Agenzia Governativa Regionale Sardegna Promozione	9.043.400	2,1%
E.R.S.U. - Ente Regionale Sassari	7.459.491	1,7%
Consorzio Di Bonifica Della Sardegna Meridionale	6.574.268	1,5%
Consorzio Di Bonifica dell'Oristanese	4.078.482	0,9%
Consorzio Di Bonifica Della Sardegna Centrale	3.182.335	0,7%
Consorzio Di Bonifica Del Nord Sardegna	1.809.407	0,4%
Consorzio Di Bonifica Del Basso Sulcis	1.367.838	0,3%
Consorzio Di Bonifica Della Gallura	1.063.930	0,2%
Agenzia Conservatoria Delle Coste	1.031.960	0,2%
Consorzio Di Bonifica Del Cixerri	720.000	0,2%
Consorzio Di Bonifica D'Ogliastra	657.682	0,1%
Isre Istituto Superiore Regionale	630.322	0,1%
Consorzio Di Bonifica Della Nurra	310.185	0,1%
Abbanoa Spa	200.013	0,0%
Regione Autonoma Sardegna Presidenza Pro-tempore CREL	128.019	0,0%
Bic Sardegna S.P.A.	112.992	0,0%
Sardegna It	96.675	0,0%
Totale	440.222.082	100,0%

Secondo quanto risulta nella tavola n° 59, i trasferimenti correnti alle imprese ammontano complessivamente a 154 milioni di €, in tale entità si comprendono trasferimenti correnti a imprese pubbliche per 102 milioni di €.

Nella categoria in esame rientrano varie società la cui titolarità è riconducibile alla Regione e ai Comuni, oltre ai Consorzi industriali provinciali.

Tavola 59 – Analisi dei trasferimenti correnti a imprese pubbliche

Trasferimenti correnti a imprese pubbliche	Valore	%
S.F.I.R.S. SPA	50.164.887	49,3%
ARST S.P.A.	17.312.350	17,0%
SAREMAR S.P.A.	10.000.000	9,8%
CTM S.P.A.	4.001.417	3,9%
IN.SAR. INIZIATIVE SARDEGNA S.P.A.	3.365.150	3,3%
CONSORZIO ZIR DI TEMPIO PAUSANIA	2.500.000	2,5%
CONSORZIO ZIR DI PREDDA NIEDDA	2.500.000	2,5%
FLUORITE DI SILIUS S.P.A.	2.369.586	2,3%
FASE UNO S.R.L.	1.500.000	1,5%
CONSORZIO ZIR DI SINISCOLA	1.350.000	1,3%
AZIENDA TRASPORTI PUBBLICI DI SASSARI	1.090.272	1,1%
CONSORZIO Z.I.R. DI IGLESIAS	1.065.000	1,0%
PROSERVICE S.P.A.	842.005	0,8%
ALGHERO IN HOUSE SRL	710.956	0,7%
BIC SARDEGNA S.P.A.	560.000	0,5%
IGLESIAS SERVIZI S.R.L.	464.468	0,5%
SERVIZI PROVINCIA DI ORISTANO SRL	380.643	0,4%
ORISTANO SERVIZI COMUNALI SRL	284.157	0,3%
CONSORZIO AUSI PER LA PROMOZIONE DELLE ATTIVITA' UNIVERSITARIE DEL SULCIS IGLESIENTE	262.616	0,3%
MULTISERVIZI PORTO TORRES S.R.L.	226.563	0,2%
A.S.P.O. OLBIA S.P.A.	224.942	0,2%
MULTISS S.P.A.	216.281	0,2%
AZIENDA TRASPORTI PUBBL. -NUORO	204.619	0,2%
IGEA S.P.A.	174.118	0,2%
ALTRI	51.214	0,1%
Totale	101.821.246	100,0%
Trasferimenti correnti a imprese private	27.577.953	
Trasferimenti correnti a imprese produttrici di Servizi Sanitari e Assistenziali	25.072.973	
Totale	154.472.172	

I trasferimenti a imprese private si riferiscono a erogazioni per varie tipologie di finanziamenti previsti da norme regionali.

I trasferimenti a imprese produttrici di servizi sanitari e assistenziali si riferiscono principalmente alle erogazioni alla Fondazione Ipab San Giovanni Battista di Ploaghe di 25 milioni di €.

Alle Università della Regione Sardegna sono state trasferite risorse per circa 59 milioni di €, secondo quanto risulta nella tavola n° 60.

Complessivamente, i trasferimenti all'Ateneo di Cagliari ammontano a circa 35 milioni di €, mentre quelli relativi all'Ateneo di Sassari ammontano a 24 milioni di €.

Tavola 60 – Analisi dei trasferimenti correnti alle Università

Trasferimenti correnti a Università	Valore	%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI	34.119.401	58,3%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SASSARI	23.588.410	40,3%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI CENTRO STUDI RELAZIONI INDUSTRIALI	177.419	0,3%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI	125.000	0,2%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE	107.850	0,2%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI DIPARTIMENTO DI SCIENZE CHIRURGICHE	77.000	0,1%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SASSARI DIPARTIMENTO DI SCIENZE BIOMEDICHE	60.000	0,1%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SASSARI DIPARTIMENTO DI STORIA	51.900	0,1%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA CIVILE, AMBIENTALE	50.952	0,1%
ACCADEMIA DI BELLE ARTI DI SASSARI	47.085	0,1%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI DIPARTIMENTO DI STORIA	35.000	0,1%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI SASSARI DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANISTICHE E SOCIALI	25.000	0,0%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI DIPARTIMENTO DI FISICA	25.000	0,0%
ALTRI	15.108	0,0%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI	6.000	0,0%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI DIPARTIMENTO DI SCIENZE CHIMICHE	2.542	0,0%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI DIPARTIMENTO DI MATEMATICA E INFORMATICA	2.025	0,0%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA MECCANICA	527	0,0%
UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI CAGLIARI DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE	501	0,0%
Totale	58.516.720	100,0%

2.3.5.2 Analisi dei Trasferimenti in Conto Capitale

I trasferimenti in conto capitale ammontano complessivamente a 499 milioni di €, con un'incidenza di appena il 8,9% sul totale dei trasferimenti.

Tavola 61 – Analisi dei trasferimenti in conto capitale

Trasferimenti in Conto Capitale	Valore	%
Comuni, Unioni di Comuni e Comunità Montane *	236.663.954	47,4%
Imprese *	113.161.116	22,7%
Altri Enti delle Amministrazioni Locali	56.707.290	11,4%
Aziende Sanitarie, Ospedaliere ed Irccs	35.475.777	7,1%
Enti, Agenzie e Organismi Regionali	16.235.007	3,3%
Province	14.305.572	2,9%
Famiglie	9.171.669	1,8%
Università	7.563.200	1,5%
Altri	5.262.096	1,1%
Enti dell' Amministrazione Centrale	4.696.691	0,9%
Totale	499.242.371	100,0%

I trasferimenti in conto capitale a Comuni, Unioni di Comuni e Comunità Montane risultano la voce più rilevante, essendo pari a 237 milioni di €.

Le risorse liquidate risultano frammentate in circa 380 destinatari. Nella tavola n° 62 si riportano analiticamente i comuni beneficiari di trasferimenti superiori ai 3 milioni di €.

Tavola 62 – Analisi dei trasferimenti in conto capitale a Comuni, Unioni di Comuni e Comunità Montane

Nome Destinatario	Valore	%
COMUNE DI SASSARI	11.778.033	5,1%
COMUNE DI OLBIA	7.757.565	3,4%
COMUNE DI LA MADDALENA	4.806.204	2,1%
COMUNE DI ALGHERO	4.700.947	2,1%
COMUNE DI SELARGIUS	4.085.316	1,8%
COMUNE DI BOSA	3.768.572	1,6%
COMUNE DI CAGLIARI	3.754.459	1,6%
COMUNE DI NUORO	3.712.486	1,6%
COMUNE DI MACOMER	3.663.708	1,6%
COMUNE DI SANLURI	3.172.527	1,4%
COMUNE DI ORISTANO	3.011.496	1,3%
Totale trasferimenti in conto capitale ai principali Comuni	54.211.314	23,6%
Totale trasferimenti in conto capitale ad altri Comuni	175.098.435	76,4%
Totale Trasferimenti in conto capitale ai Comuni	229.309.749	100,0%
Trasferimenti in conto capitale a Unioni di Comuni	7.232.593	
Trasferimenti in conto capitale a Comunità Montane	121.611	
Totale complessivo	236.663.953	

I trasferimenti in conto capitale a Imprese ammontano a circa 113 milioni di € e si possono scomporre in trasferimenti in conto capitale a imprese private (circa 51 milioni di €) e trasferimenti in conto capitale a imprese pubbliche (circa 62 milioni di €).

All'interno della categoria dei trasferimenti in conto capitale a imprese pubbliche si comprendono le risorse erogate a alle seguenti imprese:

Valori in milioni di €

ARST SpA	27
ABBANOVA SpA	22
CTM SpA	7
Totale	56

I trasferimenti in conto capitale ad altri Enti delle Amministrazioni Locali ammontano complessivamente a circa 57 milioni di € e sono analizzabili nella tavola seguente.

Tavola 63 – Analisi trasferimenti in conto capitale a Altri Enti delle Amministrazioni Locali

Nome Destinatario	Valore	%
AUTORITA' D'AMBITO TERRITORIALE	31.944.158	61,8%
CONSORZIO INDUSTRIALE PROVINCIALE MEDIO CAMPIDANO	3.029.013	5,9%
CONSORZIO ASI CHILIVANI - OZIERI	2.741.175	5,3%
CONSORZIO INDUSTRIALE PROVINCIALE ORISTANESE	2.528.435	4,9%
CONSORZIO Z.I.R. DI IGLESIAS	2.500.000	4,8%
CONSORZIO PER LA ZONA INDUSTRIALE DI MACOMER	1.914.881	3,7%
CONSORZIOIndustr. PROVINCIALE DI NUORO SARDEGNA CENTRAL	1.845.621	3,6%
CONSORZIO INDUSTRIALE PROVINCIALE OLBIA	1.102.983	2,1%
Totale enti analizzati	47.606.266	92,1%
Totale altri enti non analizzati	4.109.932	7,9%
Totale complessivo	51.716.199	100,0%
Trasferimenti in conto capitale ad altre Regioni e Province Autonome	1.992.229	
Trasferimenti in conto capitale a Enti di Ricerca delle Amministrazioni Locali	771.554	
Trasferimenti in conto capitale ad Autorità Portuali	1.524.000	
Trasferimenti in conto capitale ad Aziende Promozione Turistica	0	
Trasferimenti in conto capitale a Enti Parco Nazionali	703.309	
Totale complessivo	56.707.291	

I trasferimenti maggiormente rilevanti risultano essere quelli erogati all'Autorita' d'Ambito ATO ed ai vari Consorzi Industriali regionali.