



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORATO DEGLI AFFARI GENERALI, PERSONALE E
RIFORMA DELLA REGIONE

Ufficio del Controllo Interno di Gestione

RAPPORTO DI GESTIONE ANNO 2005

SINTESI

Il presente documento è stato redatto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione della Regione Autonoma della Sardegna nel mese di luglio 2006.

www.regione.sardegna.it

Commissari:

Graziano Boi

Enrico Rinaldi

Componenti:

Silvana Colombo

Ombretta Fanni

Fabrizio Frongia

Maria Donata Incani

Marinella Locci

Antonella Podda

Anna Assunta Turella

Hanno collaborato alla stesura del rapporto:

Direzione Generale Ragioneria Generale

Direzione Generale degli Affari Generali e Riforma della Regione

Direzione Generale dell'Organizzazione e Metodo e del Personale

Direzione Generale della Programmazione, Bilancio, Credito e Assetto del Territorio

Referenti dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione presso le Direzioni Generali

Si ringrazia per la collaborazione Alice Capra borsista presso la Direzione Generale degli Affari Generali dell'Assessorato Affari Generali, Personale e Riforma della Regione

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO I - IL CONTROLLO INTERNO NELLA REGIONE SARDEGNA	9
1.1 L'evoluzione del quadro normativo ed organizzativo	9
1.2 L'implementazione del sistema di controllo interno	9
1.3 SIBAR SCI – Sistema di Contabilità Integrato	10
CAPITOLO II – GLI STRUMENTI PER IL CONTROLLO NELLA REGIONE SARDEGNA	12
2.1 Il sistema della Contabilità finanziaria	12
2.2 Le fonti di risorse finanziarie	13
2.3 Gli impieghi di risorse finanziarie	19
2.4 La situazione finanziaria	33
2.5 Il sistema della Contabilità direzionale	36
2.6 Il monitoraggio dei costi di funzionamento	36
2.7 La misurazione del costo lavoro	37
2.8 La contrattazione integrativa	42
2.9 La gestione dei Programmi Operativi Annuali: dall'applicazione sperimentale del modello di controllo al primo monitoraggio	44
2.10 I rapporti di autovalutazione delle Direzioni Generali	49

INTRODUZIONE

Il presente documento rappresenta l'estrema sintesi del Rapporto di gestione redatto per l'anno 2005 dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, nell'ambito delle funzioni proprie disciplinate dagli artt. 9 e 10 della L.R. n. 31/1998.

Il Rapporto di gestione focalizza la complessa tematica del sistema del controllo di gestione, con la definizione delle implicazioni organizzative e delle difficoltà attuative ad esso connesse, e delinea un quadro esplicativo delle tendenze evolutive originate dalla formulazione di politiche che si prefiggono di far assumere dall'Amministrazione regionale quel ruolo di programmazione e di gestione dei processi e delle attività che, strutturalmente ed operativamente più complesso rispetto al modello del passato, rappresenta la logica risposta alle nuove esigenze imposte dalla società in generale.

Le funzioni del controllo interno di gestione, inserite nel più ampio contesto politico-istituzionale, direzionale ed operativo esistente, risultano caratterizzate fin dalla fase di impianto da una certa gradualità e scontano le persistenti difficoltà di un'organizzazione complessa, quale la Regione Sardegna, ad impostare i propri meccanismi di funzionamento verso la concreta attuazione di una gestione per obiettivi finalizzata alla misurazione e al controllo dei risultati.

In risposta alle esigenze dei centri decisionali coinvolti nell'attività dell'Amministrazione regionale - sia a livello politico che a livello direzionale - è in atto la realizzazione di nuovo sistema informativo di base (SIBAR), progetto in cui si concretizzano la gestione elettronica degli atti amministrativi, il protocollo informatico, la firma digitale, l'erogazione di servizi a cittadini, imprese, enti pubblici ed un sistema di front office unificato, con la conseguente reingegnerizzazione dei processi amministrativi. Innovativo è l'impatto che scaturisce dall'attuazione di quei progetti che contengono l'elaborazione di un sistema informativo contabile integrato e di un sistema di gestione dei programmi operativi annuali, all'interno dei quali la funzione del controllo interno assume un ruolo di significativa rilevanza.

L'attività di implementazione del sistema di controllo della Regione Sardegna ha pertanto comportato, sin dal suo inizio, la ricerca di soluzioni ottimali caratterizzate da:

- una corretta impostazione metodologica in grado di assicurare la progettazione di un sistema coerente con i fini e gli obiettivi prefissati;
- una elevata capacità di armonizzazione con le linee evolutive in atto a livello nazionale ed internazionale e da un tempestivo adeguamento alle mutevoli esigenze dell'Amministrazione regionale;
- una adeguata aderenza alla struttura organizzativa che caratterizza l'apparato amministrativo regionale (complessità, specializzazione per settori d'attività, ecc.);

- una elevata specializzazione dei *controller*, che ha portato al decentramento delle relative attività all'interno di ciascuna Direzione Generale al fine di fornire un sistematico supporto ai centri decisionali e di gestione;
- un'analisi delle informazioni ottenute nell'ottica della gestione per processi;
- un'applicazione graduale basata su sperimentazioni utili ad individuare le migliori scelte di volta in volta attuabili.

Il Rapporto di gestione origina dalle analisi finanziarie ed economiche condotte al fine di monitorare il funzionamento della "macchina amministrativa". Il documento è concepito per rendere maggiormente espressivi i dati contabili del Rendiconto Generale, in modo da delineare un quadro dei fatti gestionali concretamente realizzati nell'esercizio 2005 e da consentire la formulazione di attendibili giudizi sull'utilizzo delle risorse finanziarie e monetarie - in vista del conseguimento dei risultati programmati - da parte dei centri di responsabilità.

Destinatari del Rapporto di gestione sono, innanzitutto, il Presidente della Regione, la Giunta regionale, gli Assessori ed il Consiglio Regionale. Tuttavia, in considerazione della potenzialità delle informazioni in esso contenute, si ritiene che il documento possa fornire utilità ad ulteriori destinatari non solo interni all'Amministrazione ma anche esterni, quali imprenditori, associazioni, professionisti e, non ultimi, privati cittadini.

La Sintesi del Rapporto di gestione - Anno 2005 è così articolata.

Capitolo I- IL CONTROLLO INTERNO NELLA REGIONE SARDEGNA

Nel capitolo si affronta il tema del sistema del controllo interno nel panorama di cambiamento che interessa la Regione Sardegna e si evidenziano i principali riflessi derivanti dalla relativa attività di implementazione e dalla attivazione del Sistema Informativo di Base dell'Amministrazione Regionale (SIBAR).

Capitolo II – GLI STRUMENTI PER IL CONTROLLO NELLA REGIONE SARDEGNA

Le analisi sotto il "profilo finanziario" considerano dapprima le risultanze globali e si scompongono poi nelle due sezioni dedicate rispettivamente alle fonti delle risorse finanziarie (entrate) ed ai correlati impieghi (spese); di seguito si elaborano informazioni patrimoniali e finanziarie sulla base delle tecniche gestionali di derivazione privatistica. Nell'ambito, invece, del sistema di contabilità direzionale le indagini condotte sotto il "profilo economico" interessano le risorse umane, unico elemento dei costi di funzionamento compiutamente analizzabile sulla base degli strumenti disponibili.

Nel capitolo vengono inoltre illustrati gli scenari e le criticità emerse durante l'attività di verifica della compatibilità degli oneri finanziari derivanti dalla contrattazione integrativa rispetto ai vincoli di bilancio, affidata all'Ufficio dall'art. 65 della L.R. n. 31/98.

Infine, si riporta in sintesi un quadro dell'applicazione sperimentale del modello del controllo di gestione applicato al sistema di misurazione degli obiettivi (oggetto dell'Allegato A del Rapporto di gestione) e si rinvia ai rapporti di autovalutazione delle Direzioni Generali contenuti nell'Allegato B.

CAPITOLO I - IL CONTROLLO INTERNO NELLA REGIONE SARDEGNA

1.1 L'evoluzione del quadro normativo ed organizzativo

La Regione Sardegna ha raccolto la sfida verso l'innovazione ed il cambiamento prefiggendosi di migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'apparato amministrativo regionale e di creare nel territorio condizioni di sviluppo permanenti nel tempo.

Nell'ambito delle profonde riforme istituzionali, amministrative e contabili in corso, i progetti predisposti per la modernizzazione dell'Amministrazione recepiscono le necessità di informazione provenienti dagli organi preposti ad assumere decisioni in tutte le fasi del ciclo di pianificazione, programmazione e budgeting, organizzazione, gestione e controllo. L'integrazione dei processi amministrativi contabili e non contabili all'interno di un sistema informativo modulare che opera per processi, organizzato in aree gestionali con una base comune, costituisce infatti una chiave di successo nella gestione per obiettivi.

1.2 L'implementazione del sistema di controllo interno

Fin dalla costituzione dell'Ufficio, sono emerse esigenze informative legate al necessario ed indifferibile adeguamento del sistema informativo regionale, con riferimento alle *misurazioni di performance* ed alle *misurazioni contabili*¹.

Sotto il profilo delle *misurazioni di performance* è stata pertanto individuata la tecnica denominata "*Balanced Scorecard*", i cui indicatori permettono di definire in modo misurabile sia gli obiettivi operativi a breve termine che gli obiettivi strategici a medio/lungo termine, in vista del confronto tra risultati previsti e risultati conseguiti dalla concreta gestione.

Le analisi di spesa finalizzate invece alla formulazione di obiettivi-risorse-responsabilità per Assessorato/Direzione Generale, per centro di responsabilità, per centro di costo e ove possibile, per missione e per funzione obiettivo, scontano la mancanza di idonei strumenti per le *misurazioni contabili*, così come le indagini condotte nell'intento di esporre la struttura del patrimonio dell'Amministrazione regionale.

Nell'esercizio 2005 l'Ufficio ha perfezionato gli strumenti già impiegati nel passato e si è attivato nell'applicazione del modello per la realizzazione del sistema di gestione dei Programmi Operativi Annuali (POA) e nella predisposizione del progetto del Sistema di Contabilità Integrato (SCI).

¹ Nel Progetto per il Controllo Interno di Gestione approvato con delibera di G.R. n. 22/18 del 21/07/2003 sono state definite linee guida e metodologie che consentiranno di dare piena attuazione al nuovo sistema dei controlli interni, considerando gli attuali indirizzi di legge, le tendenze evolutive in campo nazionale ed internazionale e le esperienze maturate da altre pubbliche amministrazioni similari. Nel Progetto sono state evidenziate le esigenze di aggiornamento del sistema informativo.

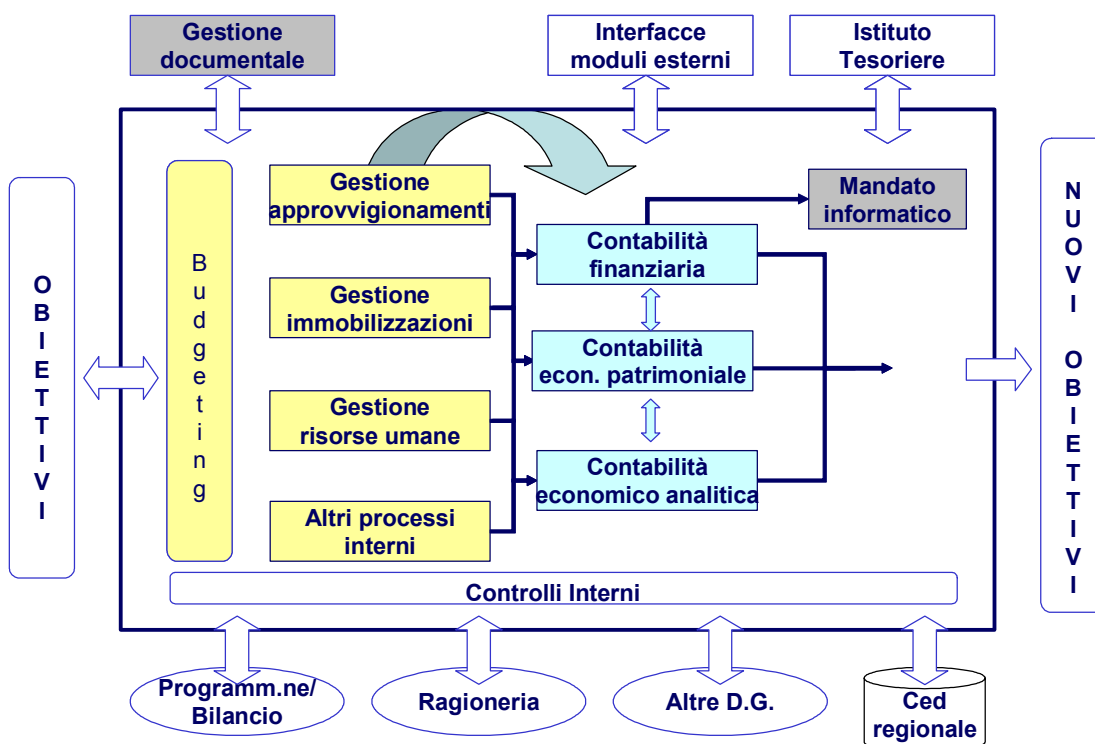
1.3 SIBAR SCI – Sistema di Contabilità Integrato

Al momento il sistema contabile in uso, basato sulla contabilità finanziaria, non si presta a fornire informazioni idonee a supportare il sistema dei controlli che si intende attuare sulla base delle indicazioni normative (artt. 9 e 10, L.R. n. 31/98) e della prassi aziendale in genere.

Il progetto di Sistema di Contabilità Integrata (SCI), sviluppato da un gruppo di lavoro a cui ha partecipato una vasta rappresentanza delle strutture direttamente interessate, si è concluso con l'aggiudicazione della gara d'appalto SIBAR alla società Accenture Spa e la conseguente adozione del sistema SAP. L'intero impianto verrà terminato entro il 31.12.2007.

Il diagramma di flusso riporta lo schema di sintesi del funzionamento del Sistema di Contabilità Integrato (SCI), con l'intento di individuare i moduli che lo compongono ed i principali fattori che ne caratterizzano l'operatività.

Diagramma di flusso del sistema informativo contabile integrato



Il Sistema di Contabilità Integrato risulta composto dai sottosistemi contabili denominati:

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

Il modello, così strutturato, raggiunge l'obiettivo dell'integrazione e assicura la flessibilità dello strumento tecnologico nell'adeguarsi all'evolversi dell'organizzazione amministrativa,

considerando anche la specificità dell'autonomia statutaria e normativa della Regione Sardegna. Il progetto garantisce la standardizzazione dei flussi informativi e ridisegna l'architettura del sistema contabile, definendo le procedure telematiche di trasferimento delle informazioni a partire dall'interfaccia contabile dei provvedimenti che implicano operazioni economico finanziarie (deliberazioni, decreti, determinazioni, ecc.).

L'operatività dei tre moduli di sottosistema, opportunamente integrati dai moduli settoriali sopra indicati, permette di osservare i fenomeni gestionali sotto diverse angolazioni e di produrre informazioni di preventivo e di consuntivo, sintetiche ed analitiche.

Il sistema informativo contabile progettato costituisce pertanto un adeguato supporto:

- alle attività di governo;
- al controllo di gestione;
- alla valutazione dei dirigenti;
- al controllo ed alla valutazione strategica;

configurandosi come un sistema informativo dedicato al supporto decisionale nel più ampio contesto del ciclo di governo.

CAPITOLO II – GLI STRUMENTI PER IL CONTROLLO NELLA REGIONE SARDEGNA

2.1 Il sistema della Contabilità finanziaria

Le risultanze complessive della gestione finanziaria riportate nel quadro di sintesi esprimono soltanto in parte importanti e positivi fenomeni finanziari riconducibili ai flussi di entrata e di spesa oggetto di approfondimento nelle pagine successive.

ENTRATE E SPESE 2005

GESTIONE COMPETENZA					
Entrate accertate			Spese impegnate		
TITOLO 1 - Tributi propri e quote di tributi devoluti dallo Stato	3.571.546.193	51,2%	TITOLO 1 - Spese correnti	4.312.643.666	62,0%
TITOLO 2 - Contributi ed assegnazioni statali anche per competenze delegate	2.327.518.536	33,4%	TITOLO 2 - Spese in c/capitale	2.392.253.794	34,4%
TITOLO 3 - Rendite patrimoniali - Utili di Enti o Aziende regionali	539.416.930	7,7%	TITOLO 3 - Spese per rimborso mutui e prestiti	233.410.303	3,4%
TITOLO 4 - Alienazione beni patrimoniali - Trasferimenti capitali - Rimborsi crediti	1.033.805	0,0%			
TITOLO 5 - Mutui, prestiti od altre operazioni creditizie	511.350.030	7,3%			
TITOLO 6 - Partite di giro	20.345.470	0,3%	TITOLO 4 - Spese partite di giro	18.617.231	0,3%
TITOLO 7 - Avanzo di amministrazione			TITOLO 5 - Copertura disavanzo		0,0%
TOTALE	6.971.210.965	100,0%	TOTALE	6.956.924.994	100,0%
Risultato gestione di competenza			14.285.971		
GESTIONE RESIDUI					
Entrate			Spese		
Residui attivi al 01.01	6.922.555.168		Residui passivi al 01.01	8.045.278.975	
Riaccertamenti residui attivi al 31.12	6.601.350.973		Riaccertamenti residui passivi al 31.12	7.462.322.652	
Maggiori o minori accertamenti	-321.204.195		Maggiori o minori accertamenti	582.956.322	
Risultato gestione residui			261.752.127		
Risultato finanziario 2005			276.038.098		
Disavanzo finanziario 2004			- 3.098.597.774		
Disavanzo finanziario complessivo			-2.822.559.676		

Come è facilmente rilevabile, dal quadro generale riportato emerge un importante segnale di cambiamento nel risultato della gestione di competenza (+ 14 milioni di Euro nel 2005, contro -785 milioni di Euro nel 2004) e nel risultato finanziario (+276 milioni di Euro nel 2005, contro -180 milioni di Euro nel 2004).

Tali fenomeni costituiscono un'evidente inversione di tendenza rispetto al trend rilevato con riferimento al passato e lasciano intravedere una concreta possibilità di risanamento finanziario, seppure nel medio termine.

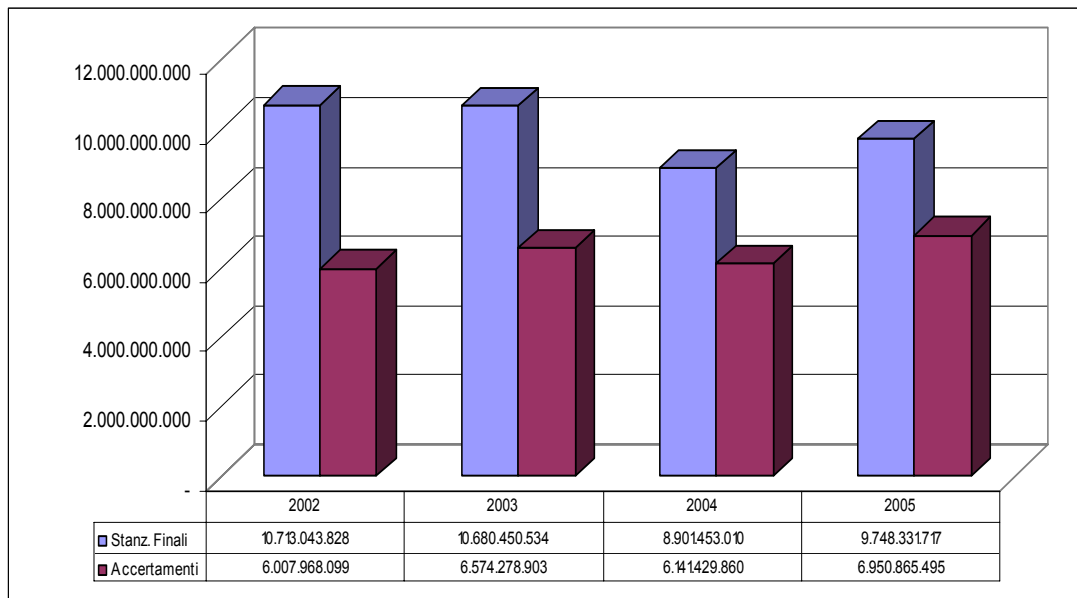
Infatti, nonostante l'importo del disavanzo finanziario complessivo permanga elevato (2.822 milioni di Euro nel 2005, contro 3.098 milioni di Euro nel 2004) emergono importanti segnali di ripresa per effetto delle scelte adottate sia nella gestione delle entrate che delle spese.

2.2 Le fonti di risorse finanziarie

Lo svolgimento della gestione nell'esercizio finanziario 2005 ha attivato il procedimento di acquisizione delle entrate per un totale di € 6.950.865.495, posizionandosi ad un valore inferiore di € 2.797.466.222 rispetto allo stanziamento finale (-28,7%).

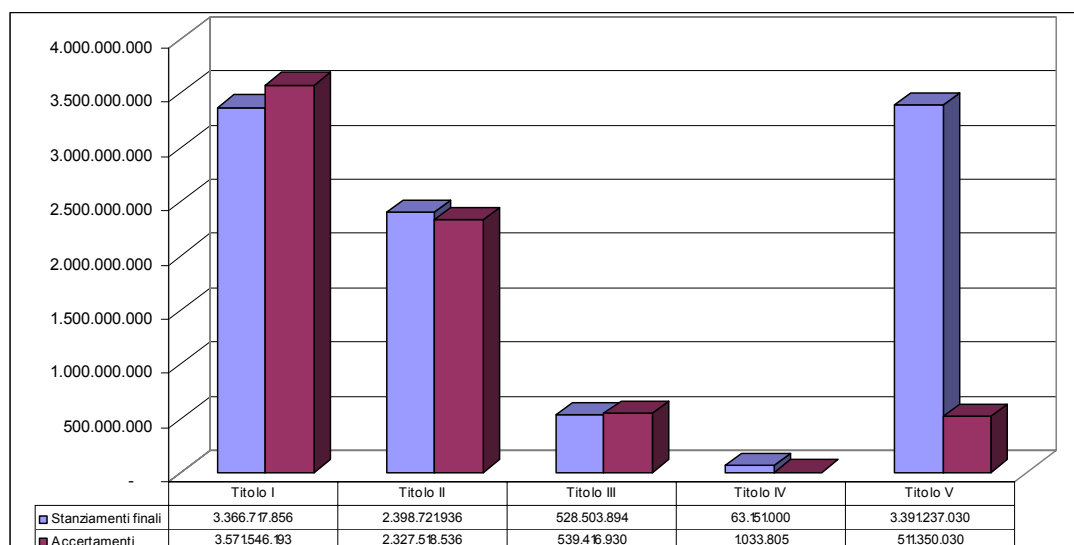
L'andamento degli accertamenti rispetto agli stanziamenti finali, nel periodo 2002-2005, è illustrato nella tavola sottostante.

Stanziamenti e accertamenti



Le entrate accertate nel 2005 aumentano in misura marcata rispetto all'esercizio precedente (+13,2%), accelerando il ritmo di crescita mediamente riscontrato - in termini di valori assoluti - nel triennio precedente.

L'aggregazione dei dati attinenti gli stanziamenti finali e gli accertamenti per Titoli di entrata è mostrata dal grafico seguente.

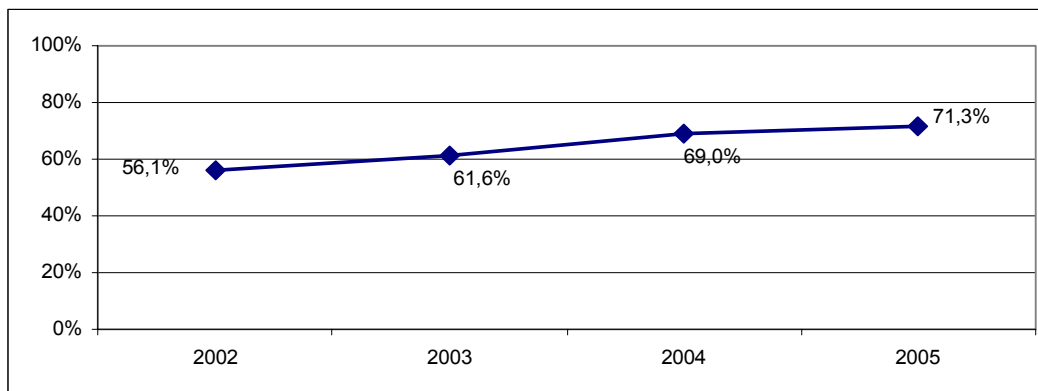
Stanziamenti e accertamenti per Titolo

I minori accertamenti operati rispetto agli stanziamenti finali sono principalmente riconducibili al Titolo V (-84,9%), al Titolo II (-3,0%) e al Titolo IV (-98,4%); osservando la dinamica del fenomeno nel dettaglio, sulla formazione del disallineamento tra la fase di previsione e la fase di gestione prevalgono in misura marcata i minori accertamenti operati nella voce Proventi della vendita di beni patrimoniali nell'ambito del Titolo IV e nella voce Ricavo dei mutui contratti per la copertura del disavanzo di amministrazione allocata nel Titolo V.

In controtendenza, l'ammontare complessivo degli accertamenti delle entrate classificate nel Titolo I supera del 6,1% quanto fissato in via prospettica; il divario, alimentato positivamente dall'attivazione del processo di acquisizione delle entrate tributarie ad un ritmo superiore alle previsioni, è riscontrabile sia nei tributi propri (con un maggior contributo dell'Irap) che nelle quote di compartecipazione ai tributi erariali (tra cui emergono gli scostamenti ascrivibili rispettivamente all'Imposta di fabbricazione, all'Irpeg -attuale Ires - e all'Imposta di registro).

La capacità di accertamento globale dell'Amministrazione regionale nell'esercizio 2005 risulta pari al 71,3%; dall'andamento dell'indicatore nel quadriennio in esame si può dedurre che tale valore, attestandosi al di sopra dei livelli raggiunti negli esercizi precedenti (+2,3% rispetto al 2004 e, in particolare, +15,2% in raffronto al 2002) contribuisce ad innalzare il dato medio del periodo di riferimento.

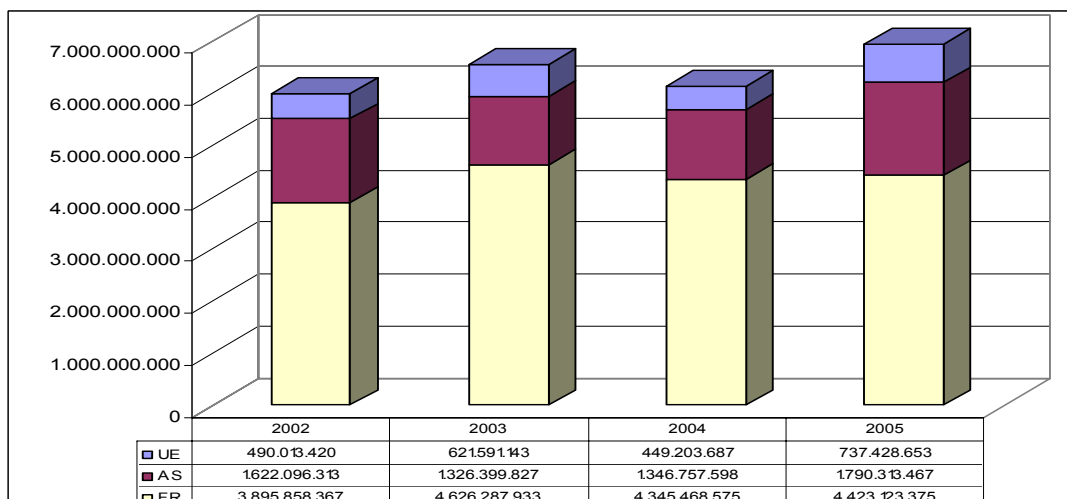
Capacità di accertamento



I valori dell'indicatore ottenuti dall'impiego dei dati inerenti i Titoli I, II e III (punte di massima rispetto al triennio precedente) traducono, in termini di risultati decisamente apprezzabili, la forte spinta decisionale ad accelerare il ritmo dei procedimenti gestori atti a generare inflow finanziari avviata nel corso dell'anno.

Il raffronto tra gli accertamenti delle risorse finanziarie codificate sulla base della diversa fonte di provenienza con riferimento al periodo preso in esame è illustrato nella tavola sotto riportata, con la precisazione che le entrate comunitarie (UE) sono comprensive anche degli eventuali trasferimenti da parte dello Stato nelle ipotesi di compartecipazione ai programmi comunitari.

Accertamenti per fonte di provenienza – FR- AS- UE

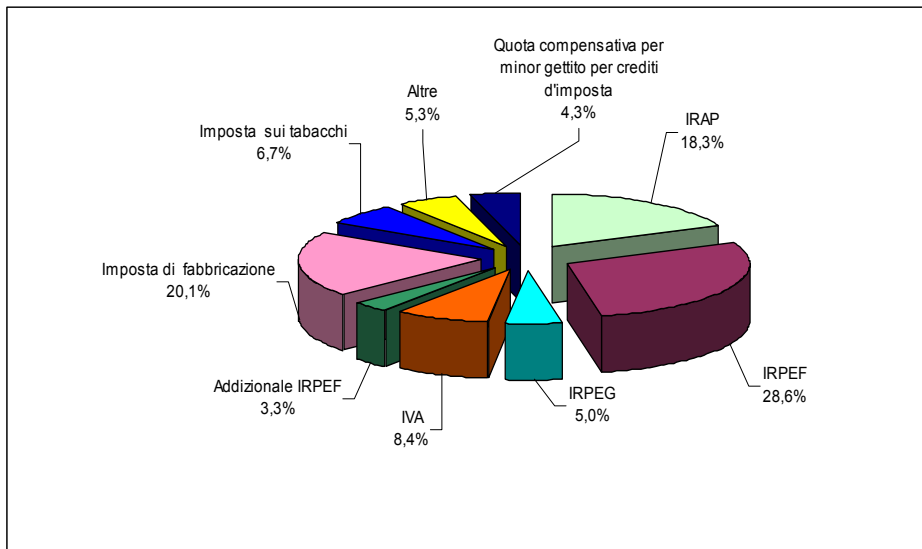


Dal quadro di composizione emerge il maggior peso assunto nel corso dell'esercizio 2005 dalle assegnazioni dell'Unione Europea sul totale delle entrate complessivamente accertate (UE 10,6%, AS 25,8%, FR 63,6%), con un rialzo del 64,2% nel confronto con l'ammontare delle risorse di origine comunitaria registrato nel 2004.

L'autonomia finanziaria di cui gode la Regione Sardegna attribuisce al ricorso alle entrate di natura tributaria un progressivo ruolo di centralità. I tributi che assicurano le maggiori quote

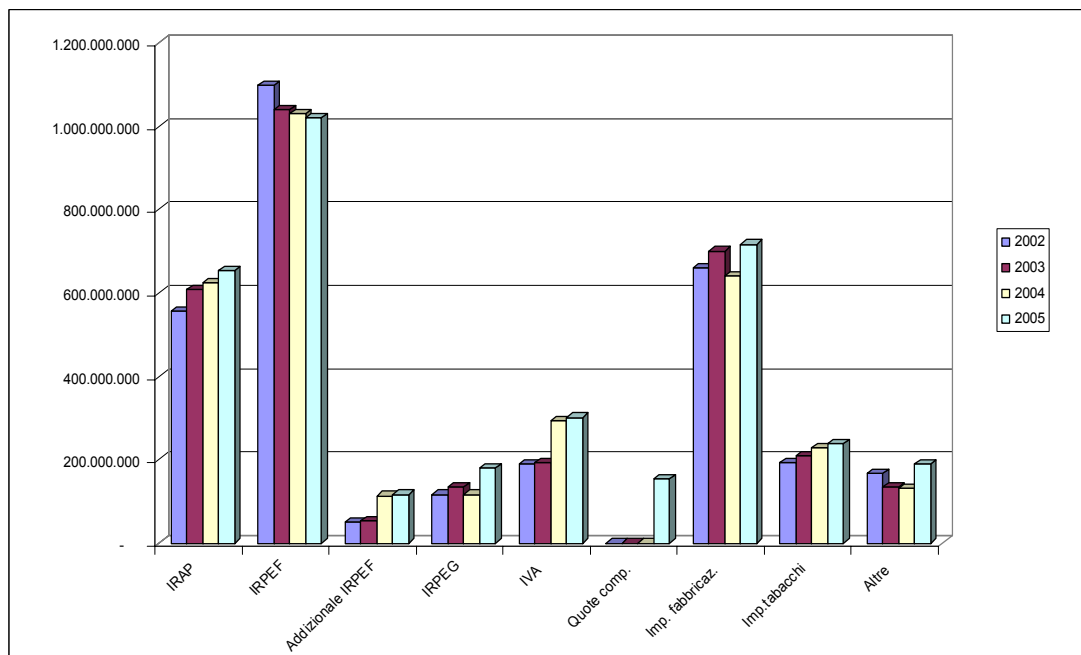
del gettito regionale sono, nell'ordine, l'Irpef, l'Imposta di fabbricazione e l'Irap, con un apporto complessivo del 67,0% sul totale delle fonti tributarie regionali.

Composizione delle entrate tributarie – Esercizio 2005



Il grafico seguente visualizza l'andamento delle entrate tributarie accertate nel periodo 2002-2005 e ordinate per tipologia di imposta.

Entrate tributarie per tipologia di imposta

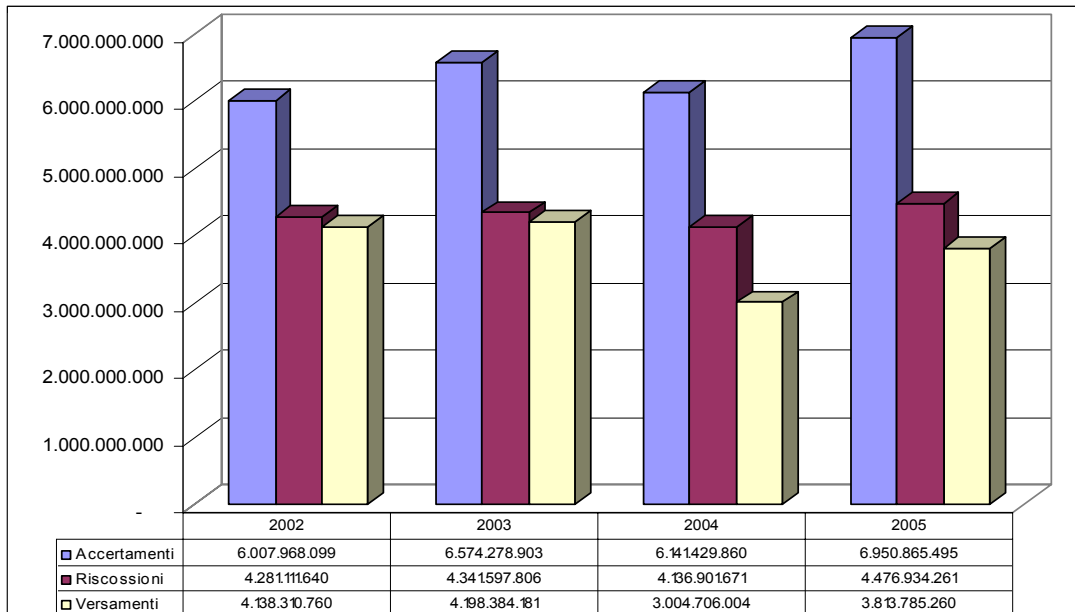


Nella comparazione con l'esercizio precedente, le fonti di entrata che registrano a consuntivo 2005 un incremento nel volume degli accertamenti sono pertanto: l'Irap (+4,6%), l'Irpeg (+54,4%), l'Iva (+3,0%), l'Imposta di fabbricazione (+12%), l'Imposta sui tabacchi (+4,6%) e l'Addizionale Irpef (+2,9%).

Il quadro di sintesi delle fasi del ciclo di gestione delle entrate è oggetto della successiva

rappresentazione grafica.

Gestione entrate in conto competenza

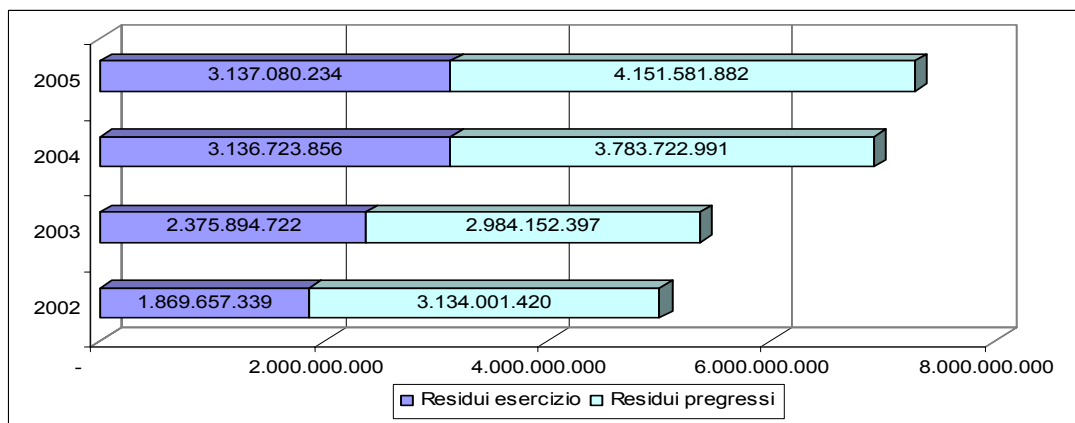


Nel 2005 il trend negativo dello scostamento tra versamenti e riscossioni ha segnato una decelerazione del fenomeno di significativa entità in raffronto all'esercizio precedente (con un divario pari a -14,8% contro il -27,4% del 2004), ma non ancora in linea con il livello raggiunto sia nel 2002 che nel 2003 (-3,3%).

I residui attivi

L'ammontare dei residui attivi al 31/12/2005 si attesta, nel suo valore globale, a € 7.288.662.116 con un rialzo di 5,3 punti percentuali rispetto al 2004 (€ 6.920.446.847); il dato risulta formato per il 43% dai residui di nuova formazione (Residui esercizio) e per il 57% dai residui provenienti dagli esercizi precedenti (Residui pregressi).

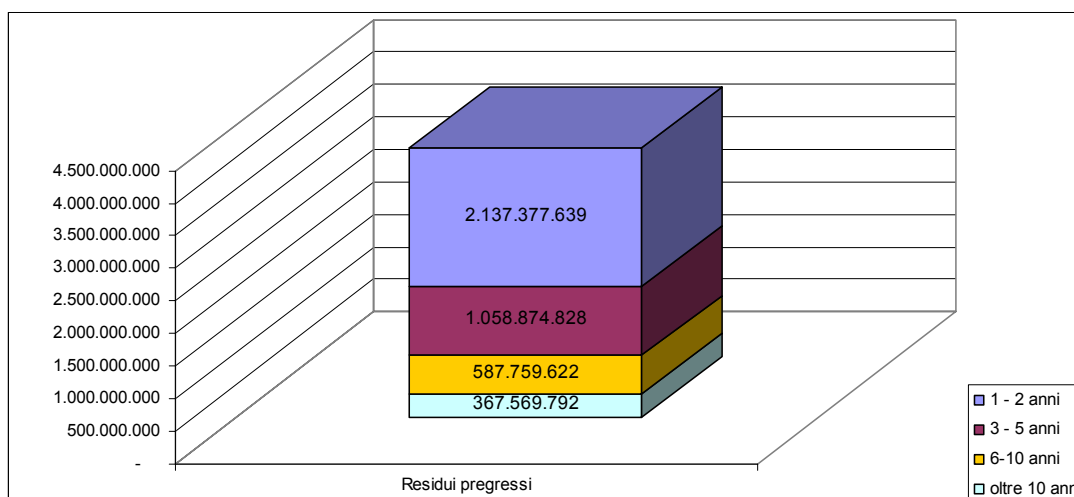
Residui attivi totali



Nel confronto con l'anno precedente la gestione realizzata nel 2005 ha sortito, in riferimento ai residui generati in corso d'esercizio, un modesto rialzo (non riuscendo pertanto ad invertire il trend di crescita riscontrato nel triennio precedente) associato ad un rilevante aumento dei residui pregressi, che vanno infatti a collocarsi, sempre in termini di valori assoluti, al livello massimo del quadriennio di riferimento.

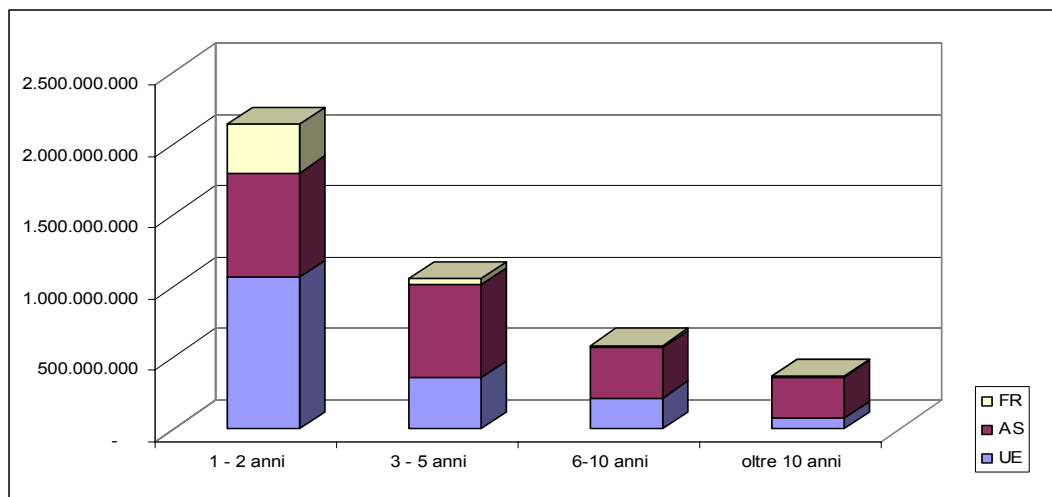
Il grafico successivo sintetizza la disamina dei residui attivi pregressi, vale a dire i residui generati dalle gestioni anteriori al 2005, con l'impiego dei dati opportunamente rielaborati per fasce temporali e mostra come la maggior parte (51,5%) dei residui pregressi risulti - al termine dell'esercizio 2005 - concentrata nella fascia temporale più recente (2004-2003), mentre il restante 48,5% sia così distribuito: 25,5% nella fascia temporale 2002-2000, 14,2% nella fascia temporale 1999-1995 e 8,8% nella fascia temporale comprendente il 1994 e gli anni precedenti.

Stratificazione dei residui attivi pregressi



Valido strumento di riscontro dell'andamento della gestione residui attivi pregressi è, infine, la rappresentazione della stratificazione temporale dei valori al 31/12/2005 disaggregati per fonte di provenienza delle entrate regionali (fondi regionali, assegnazioni statali e assegnazioni comunitarie).

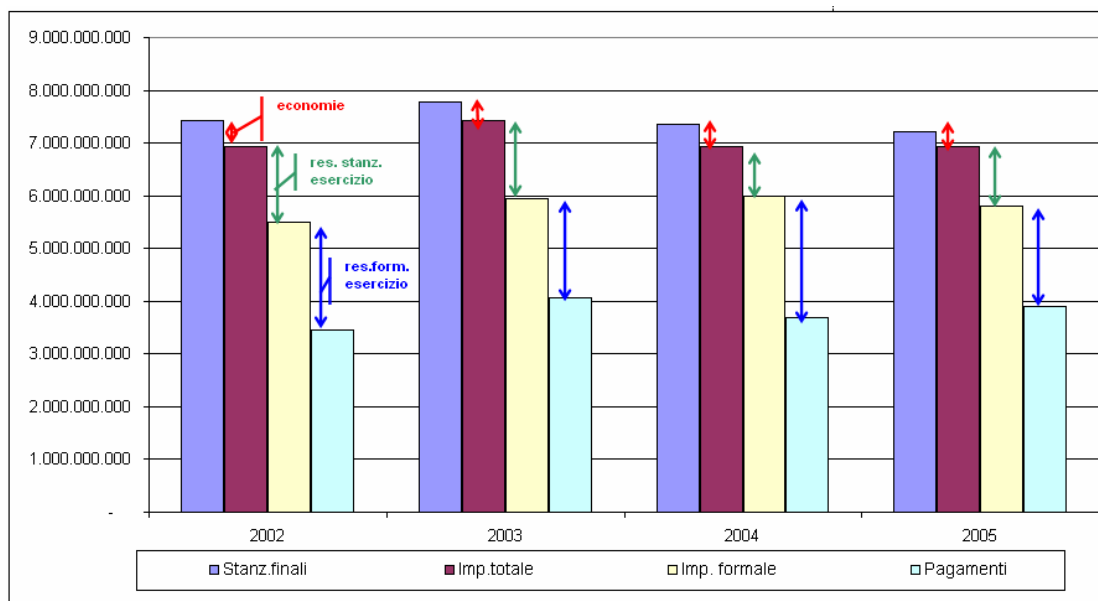
Stratificazione dei residui attivi per fasce temporali e per fonte di provenienza



2.3 Gli impieghi di risorse finanziarie

Un primo quadro generale dell'entità delle risorse finanziarie complessivamente gestite in conto competenza nel quadriennio 2002-2005, può essere desunto dal seguente grafico che fornisce anche un utile confronto delle singole fasi del processo di spesa (stanziamenti, impegni e pagamenti). Attraverso la figura è inoltre possibile rilevare, in prima approssimazione, l'andamento delle economie, dei residui formali e dei residui di stanziamento.

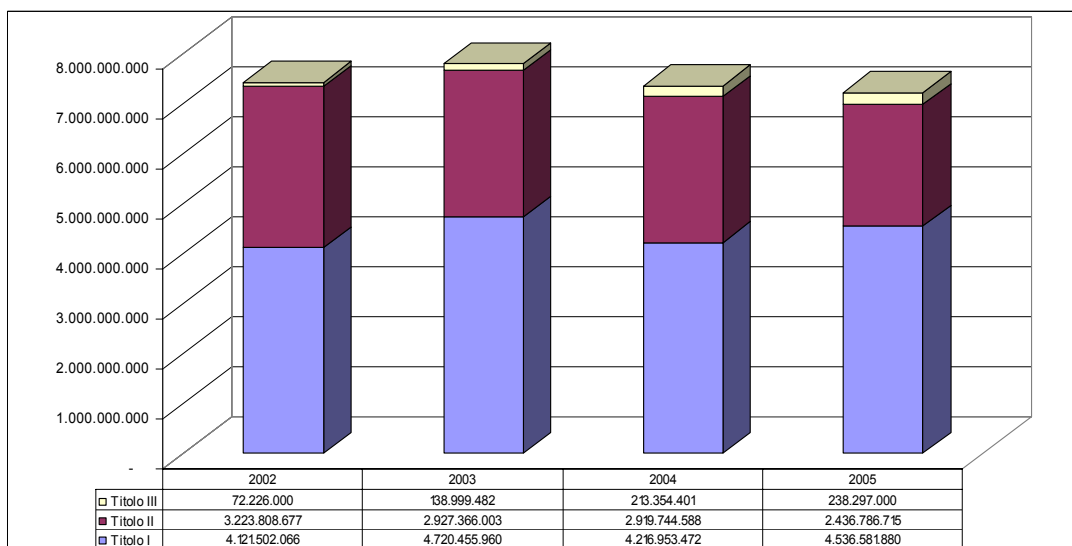
Stanziamenti finali, impegni e pagamenti di competenza



Lo stanziamento finale di spesa, pari a € 7.211.665.594, ha registrato, coerentemente alle politiche di contenimento della spesa intraprese, una contrazione nella disponibilità di risorse finanziarie registrando nell'esercizio 2005 il valore più basso del quadriennio. Nell'ambito

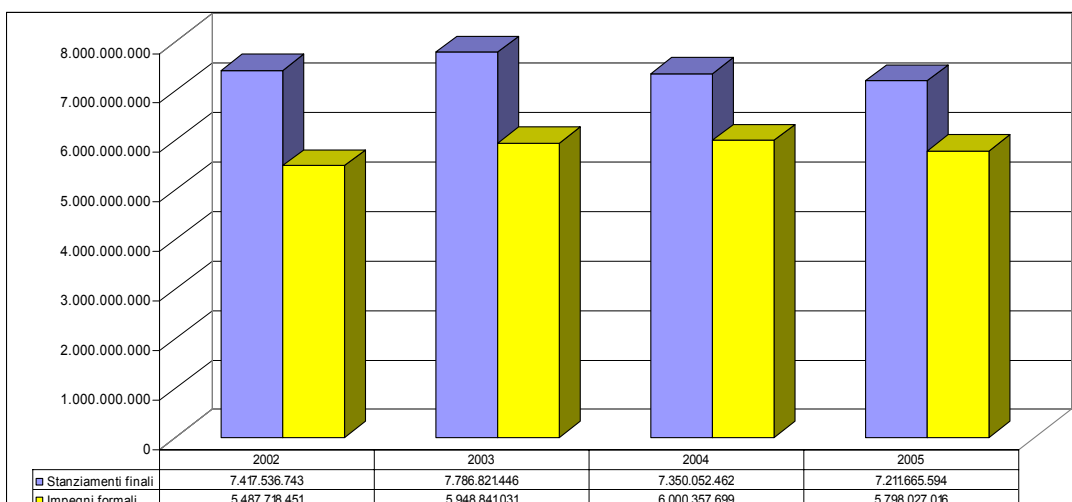
delle previsioni finanziarie è possibile rilevare rispetto all'anno precedente, un incremento delle Spese correnti (7,6%) e delle Spese per rimborso mutui e prestiti (11,7%), a fronte di un decremento delle Spese d'investimento (16,5%).

Stanziamanti finali per Titolo



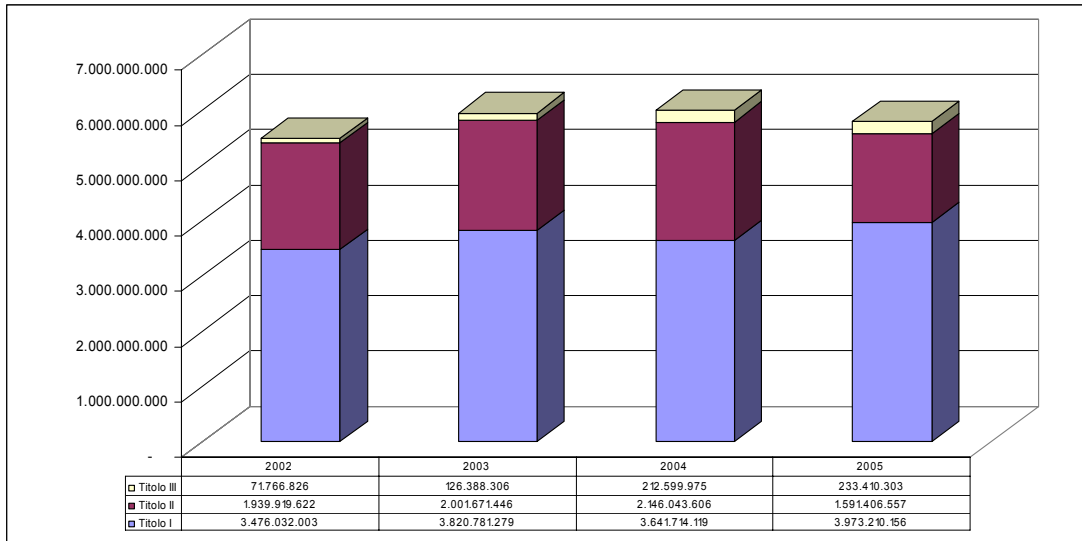
Nell'esercizio 2005, gli impegni di spesa assunti dall'Amministrazione regionale a seguito di obbligazioni giuridicamente perfezionate ammontano a € 5.798.027.016, e registrano una diminuzione pari al 3,4% rispetto all'esercizio precedente.

Stanziamanti finali e impegni formali di competenza



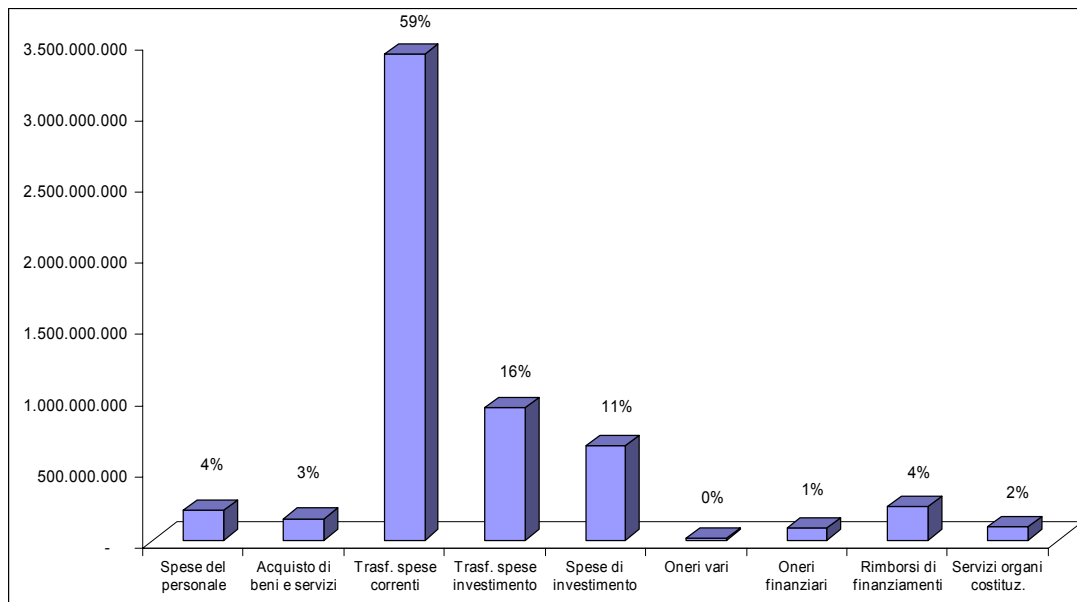
Rispetto all'esercizio finanziario 2004 la tavola seguente, rileva un aumento degli impegni di spese correnti del 9,1% e delle spese per rimborso di mutui e prestiti del 9,8%, mentre si registra un'importante diminuzione degli impegni delle spese in conto capitale del 25,8%.

Impegni formali di competenza per Titolo



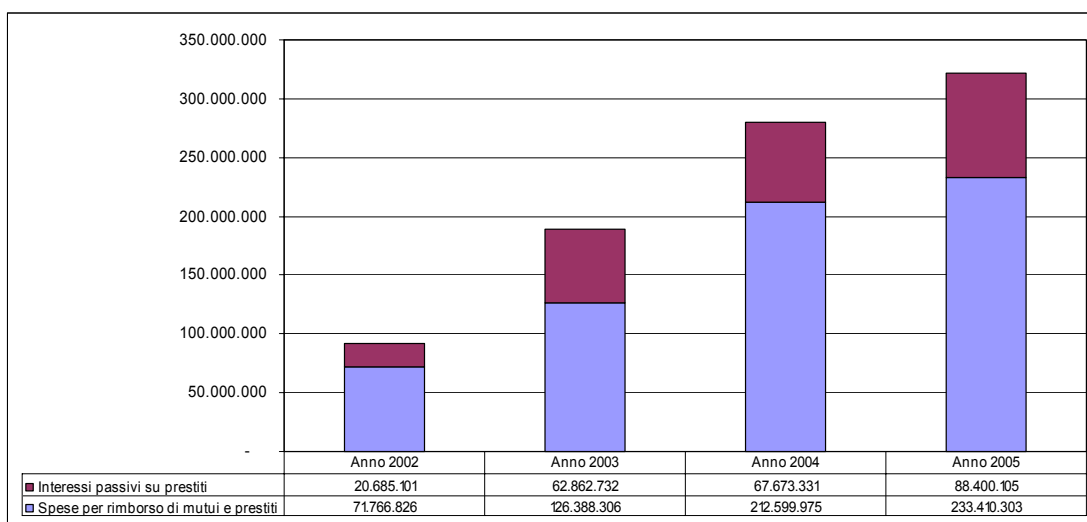
Come si evince dalla tavola seguente la composizione percentuale degli impegni per aggregati di spesa limitatamente all'esercizio 2005, evidenzia, come per la fase degli stanziamenti, che l'incidenza maggiore sull'ammontare degli impegni di spesa di competenza complessivamente disposti dall'Amministrazione regionale è ascrivibile alla componente di spesa "Trasferimenti" (correnti e d'investimento), con una percentuale pari al 75%.

Impegni formali per aggregati di spesa - Esercizio 2005



La tavola sotto riportata, conferma l'andamento in crescita degli impegni di spesa per rimborso di quote capitale ed interessi, strettamente legate all'indebitamento. Tali spese, più che triplicate, in valori assoluti, dall'inizio del quadriennio analizzato, rappresentano il risultato della ben nota situazione di squilibrio nella finanza regionale che, in assenza di un adeguato flusso nella dinamica delle principali entrate, ha finanziato le spese, con il ricorso al debito.

Impegni per Oneri finanziari e Rimborsi di finanziamenti



Tuttavia, in coerenza con l'azione di contenimento dell'indebitamento prefissata negli obiettivi programmatici 2004/2006 e 2005/2007, è possibile riscontrare, già a partire dall'anno 2005, un sensibile decremento nel trend di crescita delle spese per rimborso di mutui e prestiti, i cui risultati saranno maggiormente visibili a medio/lungo termine.

I residui passivi

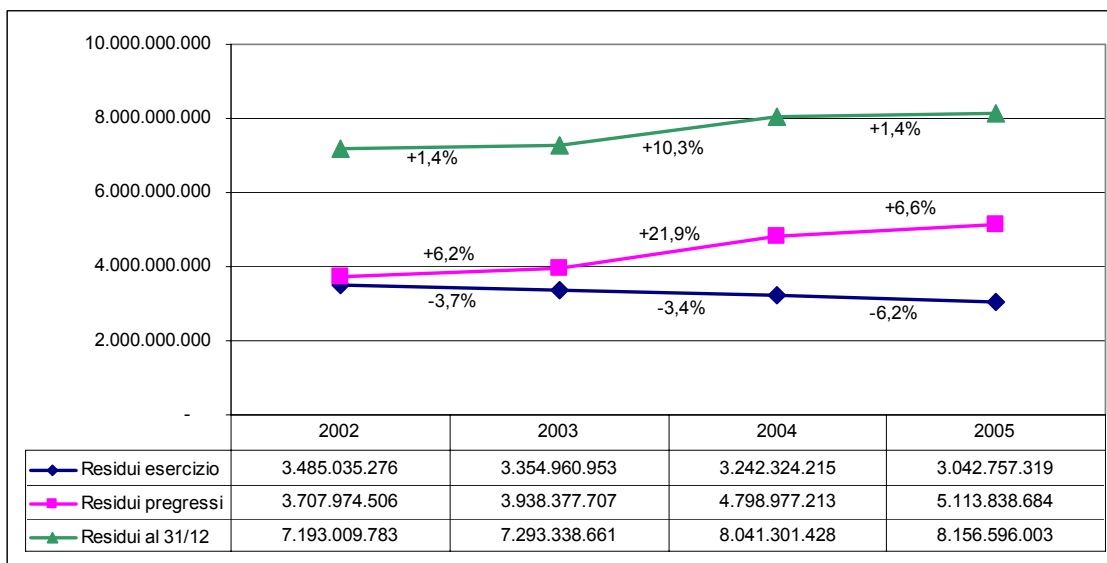
Il bilancio regionale è caratterizzato da un'elevata consistenza dei residui passivi con progressiva tendenza ad aumentare.

Un importante impulso all'azione di monitoraggio dei residui passivi e al contenimento degli stessi, è stato dato dalla L.R. n.9/2004² e successiva Delibera di Giunta n. 59/7 del 13/12/2005 concernente la sistemazione delle poste di bilancio attive e passive e l'analisi della consistenza e formazione dei residui passivi formali.

La consistenza dei residui passivi totali (competenza e residui), al 31/12/2005, risulta pari a € 8.156.596.003 e registra nell'arco del quadriennio un progressivo incremento ascrivibile essenzialmente alla gestione dei residui pregressi che rappresentano il 62,7% dei residui totali.

² Art. 4 – Razionalizzazione e contenimento della spesa – comma 3: ... omissis .. “ i centri di responsabilità, ai quali è affidata la gestione delle Unità Previsionali di Base, provvedono alla verifica dei residui attivi e passivi di propria competenza al fine di accertare la sussistenza, rispettivamente, del diritto a riscuotere e dell'obbligazione giuridicamente perfezionata”.... Omissis.

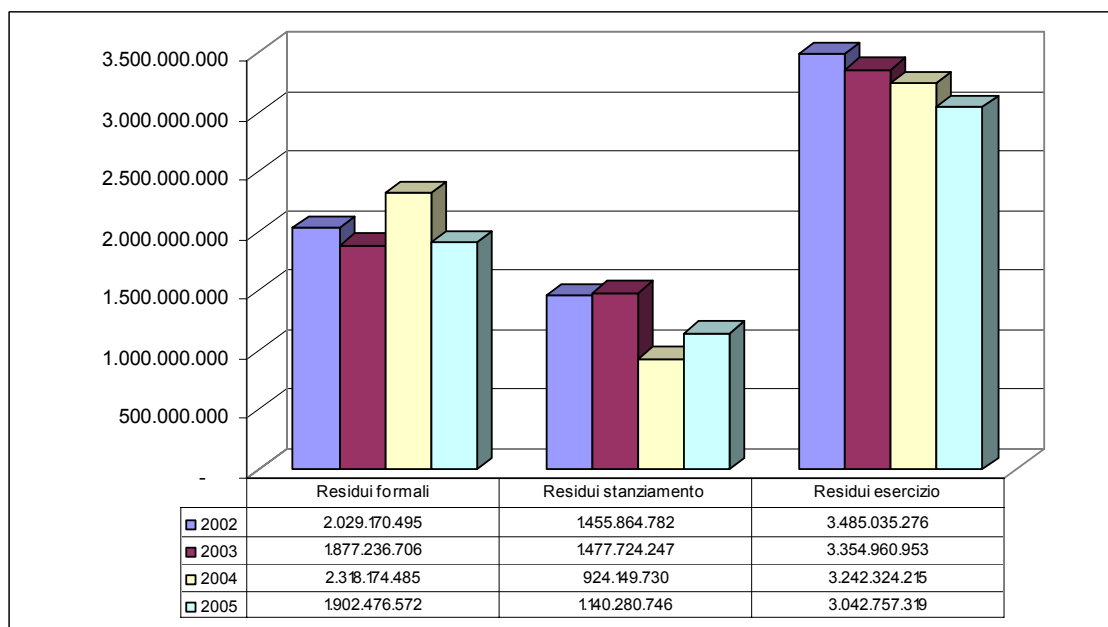
Residui passivi totali e variazioni



Residui passivi della gestione di competenza

I residui passivi generati dalla gestione di competenza, pari a € 3.042.757.319, registrano un decremento (-6,2%) rispetto al 2004 e risultano formati per il 62,5% da residui formali e per il 37,5% da residui di stanziamento (di cui il 51,7% relativi a programmi comunitari³), come si può osservare dal grafico che segue.

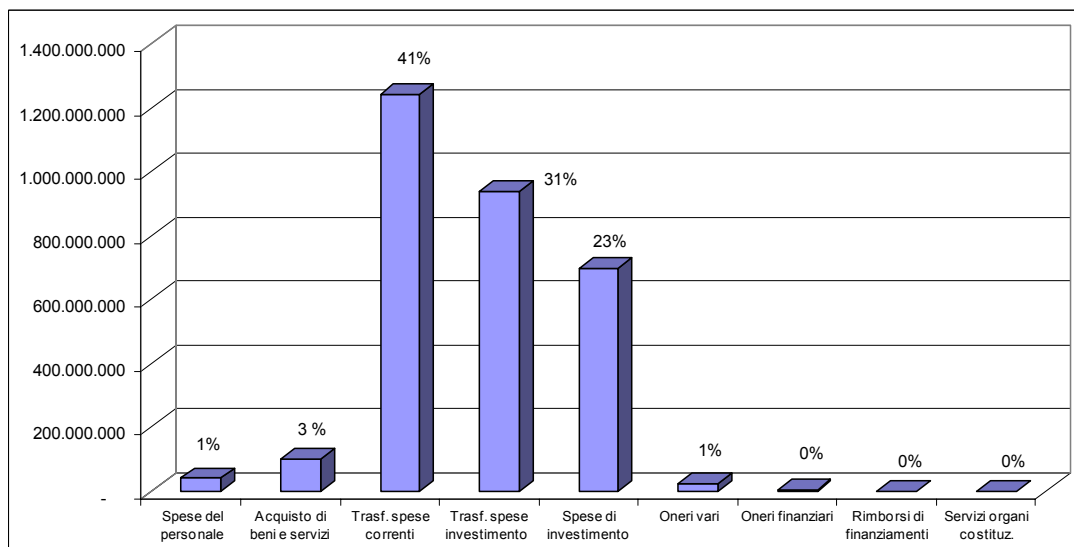
Residui esercizio



³ Dato derivato da codifica 2005 per il Patto di stabilità.

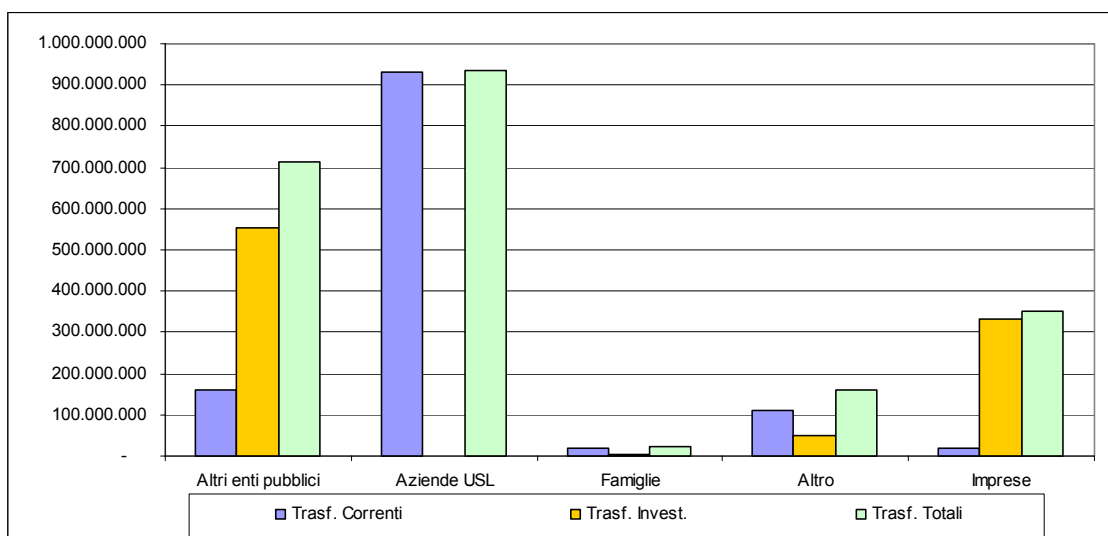
L'analisi dei residui passivi dell'esercizio, condotta sulla base della classificazione per aggregati di spesa, consente di constatare che l'incidenza più elevata nella formazione dei residui di cui trattasi è data essenzialmente dalla componente "Trasferimenti" - correnti e d'investimento - (71,7%) e dalla componente "Spese d'investimento" (22,9%).

Residui esercizio per aggregati di spesa - Esercizio 2005



L'elevata consistenza dei residui passivi ascrivibili all'aggregato di spesa "Trasferimenti" ha indotto ad un ulteriore approfondimento riguardante la categoria di destinatari⁴.

Residui esercizio - Trasferimenti per categoria di destinatari - Esercizio 2005



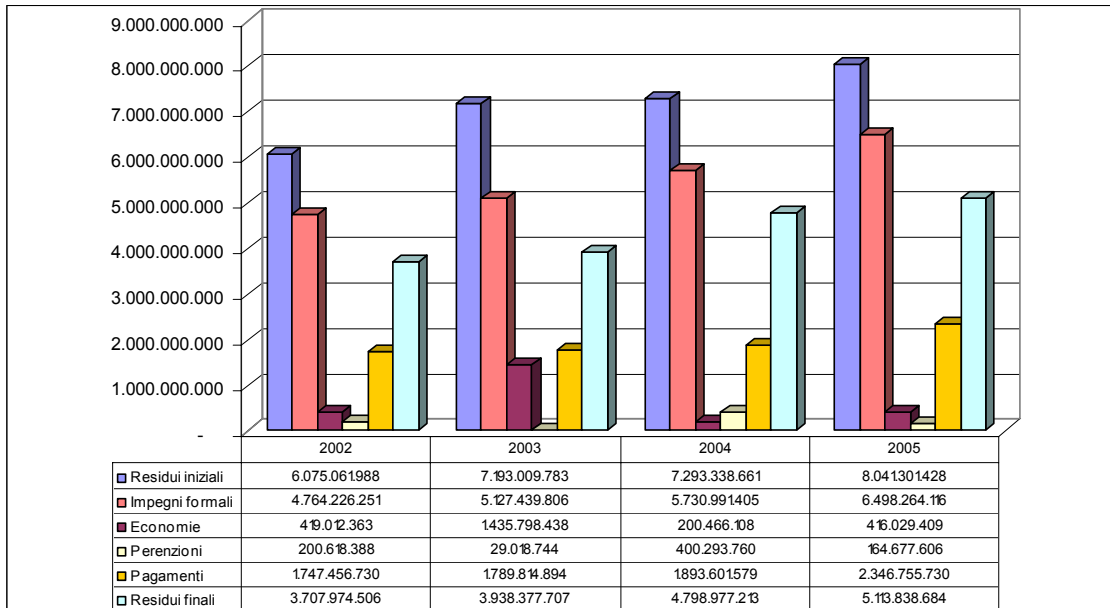
⁴ Classificazione per voce economica derivata dallo schema di codificazione del bilancio regionale.

Come si evince dal grafico l'ammontare più consistente sul totale dei trasferimenti riguarda le categorie: "Aziende USL" (42,8%), "Altri enti pubblici"⁵ (32,8%) e Imprese⁶ (16,1%).

Residui passivi pregressi

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

Residui esercizio – Gestione dei residui pregressi - Esercizio 2005



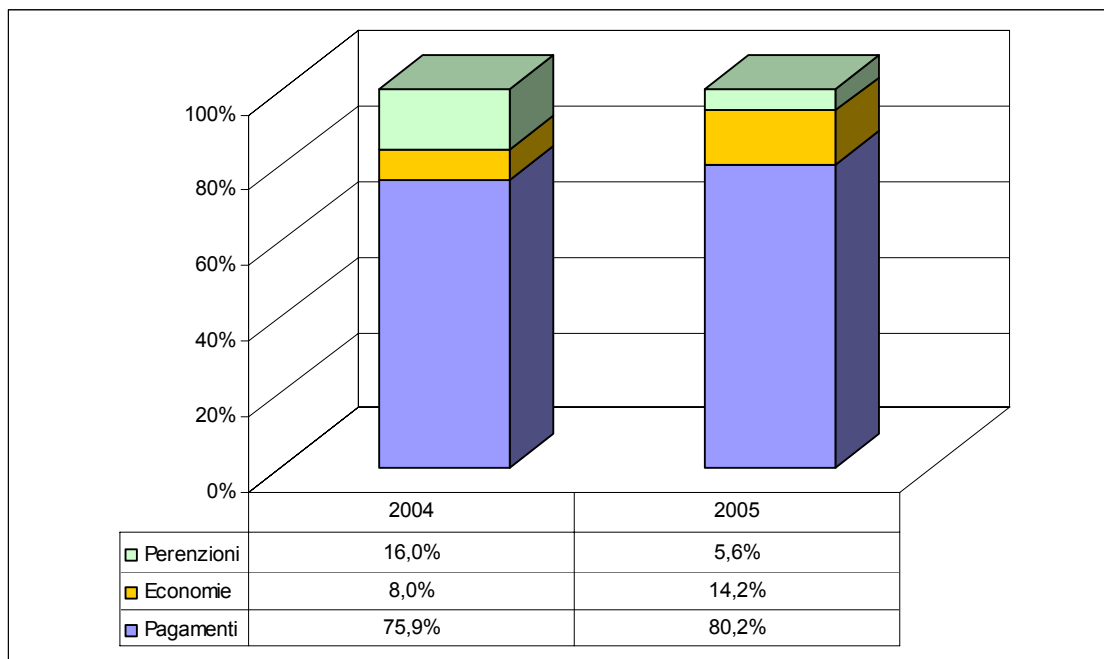
Alla data del 31/12/2005 i residui passivi iniziali registrano un decremento del 36,4% di cui l'80,2% per effetto di avvenuti pagamenti, il 14,2% per effetto delle economie registrate (sia sui residui formali che sui residui di stanziamento) e il 5,6% per perenzione amministrativa.

L'approfondimento sulla dinamica dello smaltimento dei residui pregressi raffrontata con quella dell'esercizio 2004 evidenzia aspetti significativi della gestione in conto residui dell'esercizio in chiusura.

⁵ Ottenuta dall'aggregazione della voce economica 1.5. Trasferimenti correnti) e 2.3. (Trasferimenti per spese di investimento) con esclusione del codice (1.5.7. e 2.3.7) assegnato ai trasferimenti a favore delle Aziende USL che per esigenze di analisi è stato enucleato e trattato distintamente.

⁶ Voce economica 1.6.3. e 2.4.3. dello schema di codificazione del bilancio regionale.

Smaltimento residui pregressi - Esercizi 2004/2005



Il grafico infatti mette in evidenza l'incidenza percentuale delle diverse componenti che intervengono nello smaltimento dei residui e denota un apprezzabile miglioramento gestionale rispetto al 2004 stante l'incremento dei pagamenti e delle economie, accompagnato da un decremento delle perenzioni le quali, pur riducendo la consistenza finale dei residui, non estinguono le obbligazioni assunte in capo all'Amministrazione regionale.

Particolarmente significativa risulta l'analisi della consistenza dei residui passivi pregressi con riferimento all'anno di formazione riepilogata nella seguente tabella, ove risultano evidenziate le movimentazioni intervenute nell'arco dell'esercizio e la capacità di smaltimento totale nonché quella riferita alle singole annualità.

Stratificazione residui passivi pregressi per anno di formazione

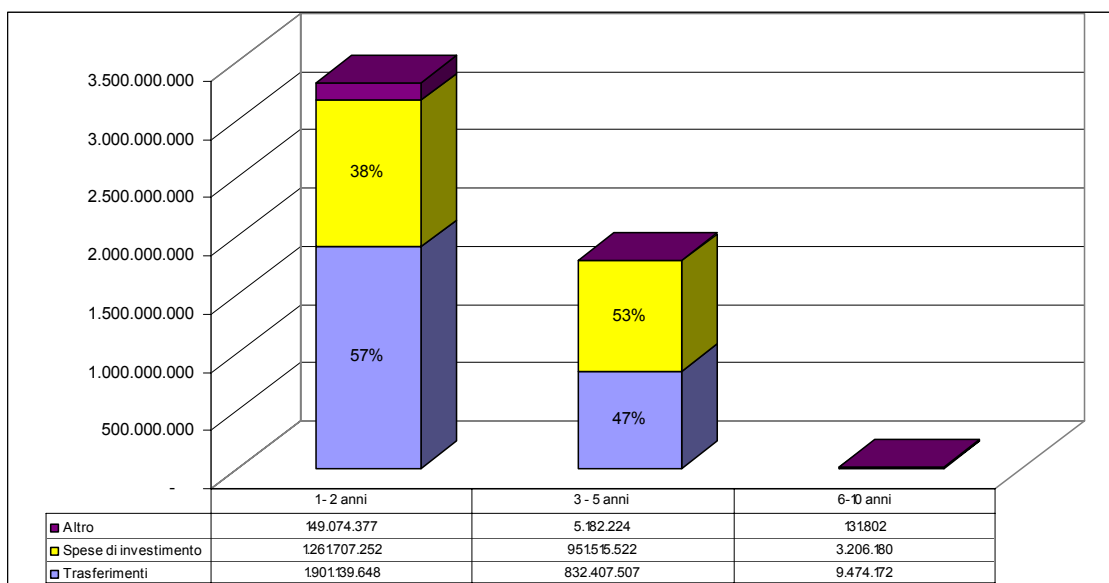
Anno di formazione	Residui Iniziali 01/01/2005	Pagamenti	Economie	Perenzioni	Residui finali 31/12/2005	Cap. smalt. residui
1997	9.511.348	5.854	0	31.379	9.474.115	0,4%
1998	310.072	36.645	0	214.818	58.608	81,1%
1999	24.420.112	11.746.841	1.859.610	7.534.230	3.279.432	86,6%
2000	216.733.315	34.052.954	40.276.592	114.659.024	27.744.746	87,2%
2001	880.599.437	210.713.793	21.543.251	973.765	647.368.627	26,5%
2002	1.458.001.395	312.798.116	16.637.566	14.573.833	1.113.991.880	23,6%
2003	2.209.401.535	534.794.115	149.507.433	26.690.556	1.498.409.431	32,2%
2004	3.242.324.215	1.242.607.411	186.204.957	-	1.813.511.847	44,1%
Totale	8.041.301.428	2.346.755.730	416.029.409	164.677.606	5.113.838.684	36,4%

Nell'ambito di tale analisi occorre inoltre precisare che sul totale dei residui finali pregressi 2005 il 32,9% è ascrivibile a programmi di spesa comunitari.

Anche per quanto concerne la gestione dei residui pregressi, l'incidenza maggiore è ascrivibile all'aggregato Trasferimenti (complessivamente pari al 53,6%) e all'aggregato "Spese di investimento" (43,3%). Con riferimento all'aggregato "Trasferimenti" (correnti e per spese d'investimento), la parte più consistente dei residui pregressi è riconducibile alla categoria di destinatari "Altri enti pubblici" (47,7%) e alla categoria "Imprese" (42,5%).

In considerazione dell'elevata consistenza della voce "Trasferimenti", si è ritenuto interessante evidenziare l'incidenza registrata rispetto agli altri aggregati di spesa con riferimento al periodo di vetustà che, per semplicità, viene rappresentata in fasce temporali.

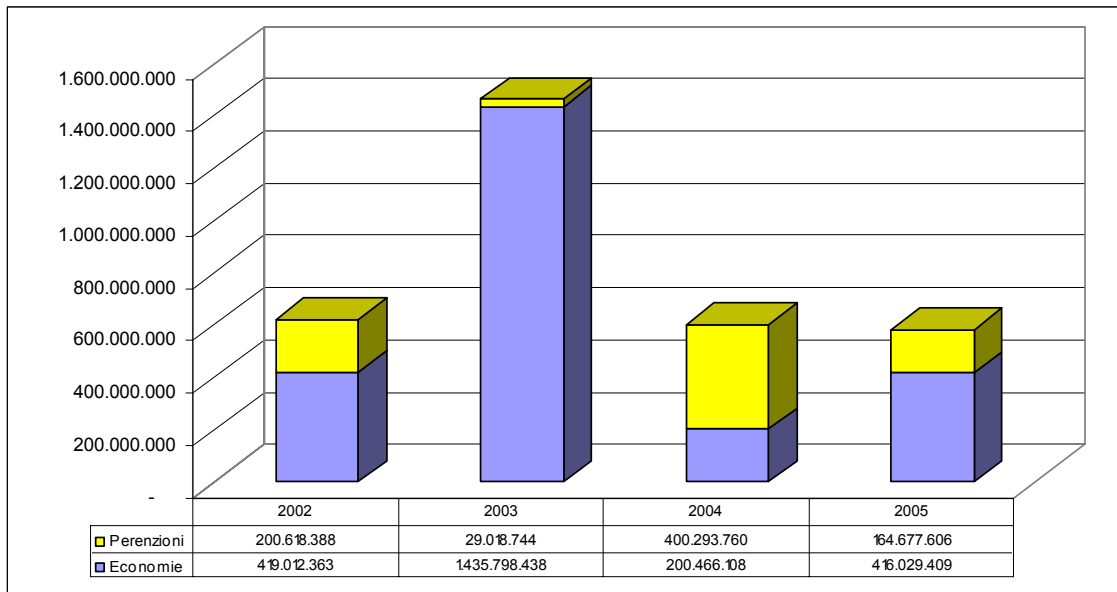
Residui pregressi per aggregati di spesa e fasce temporali – Esercizio 2005



La componente "Trasferimenti" risulta la più consistente sia nella fascia temporale più recente (57%) che in quella di formazione più remota (74%); nella fascia temporale intermedia (3-5 anni) rappresenta comunque una quota assai rilevante (47%). Le categorie di destinatari che presentano la maggiore incidenza sono: "Altri enti pubblici" (51,5% - fascia temporale 1-2 anni e 39,7% - fascia temporale 3-5 anni) e "Imprese" (38,1% - fascia temporale 1-2 anni e 51,9% - fascia temporale 3-5 anni).

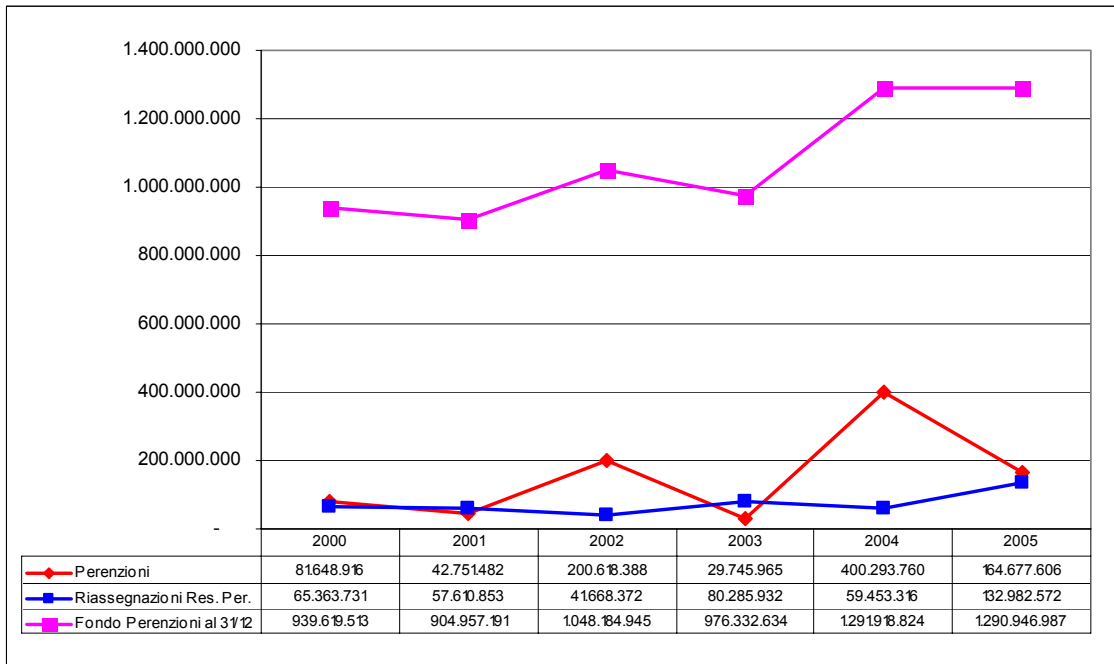
L'analisi dei residui passivi pregressi non può prescindere da una, seppur breve, disamina delle perenzioni e delle economie che influenzano direttamente sia la consistenza finale che la permanenza in bilancio dei residui stessi.

Perenzioni e economie



L'andamento delle perenzioni, rappresentato nel grafico seguente, risulta alquanto altalenante con una punta massima registrata nell'esercizio 2004 ed una consistente riduzione nell'esercizio 2005. Le riassegnazioni dei residui perenti 2005 rappresentano il valore più elevato dell'intero periodo considerato. Il fondo dei residui perenti mostra una progressiva crescita nel periodo 2000-2004 e un assestamento pressoché al livello dell'esercizio precedente nel 2005.

Gestione delle perenzioni

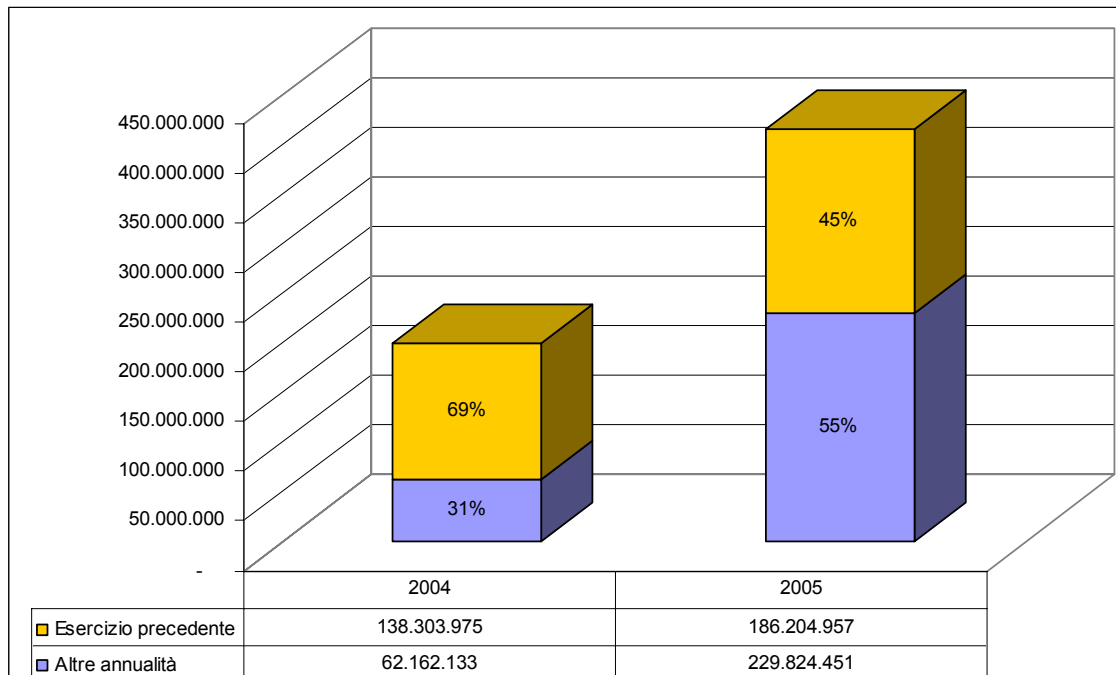


Economie

Le economie, caratterizzate da un andamento altalenante nel corso del quadriennio, risultano nell'ultimo anno aumentate del 107,5% rispetto all'esercizio 2004.

Al fine di individuare una connotazione gestionale più precisa legata al consistente incremento registrato, il valore complessivo delle economie è stato opportunamente suddiviso in due parti: economie derivanti da cancellazioni di residui formati nell'esercizio precedente ed economie derivanti da cancellazioni di residui formati in altre annualità pregresse.

Incidenza economie – Esercizi 2004/2005

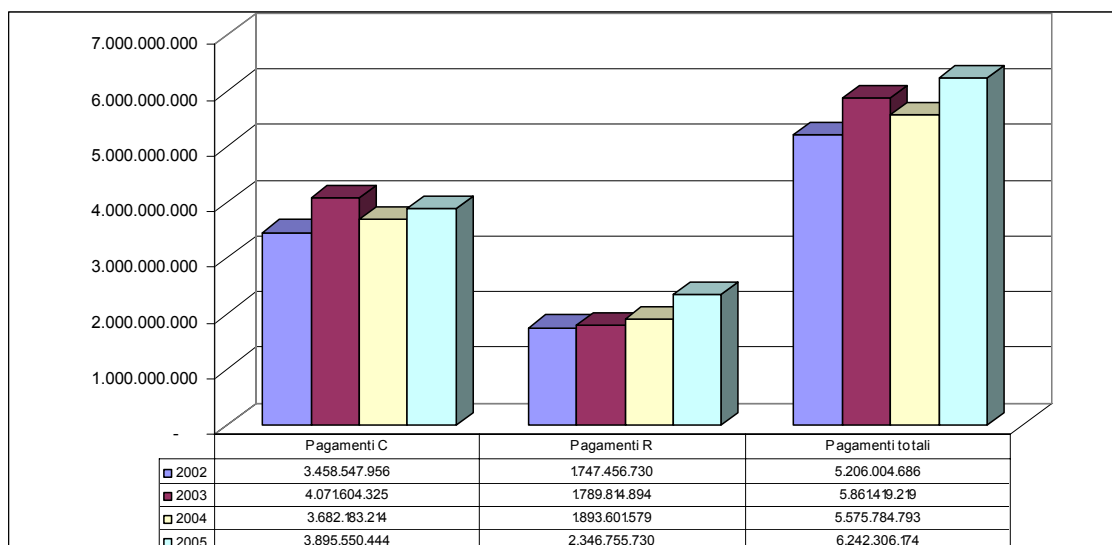


La parte preponderante delle economie registrate nell'esercizio 2005, come risulta dal grafico, è attribuibile alla componente "Altre annualità" (55%).

L'analisi delle economie per aggregati di spesa ha evidenziato l'elevata incidenza nella voce "Trasferimenti" (64%) e della voce "Spese di investimento" (29%).

Pagamenti

Il volume dei pagamenti totali registrato nel 2005 è di € 6.242.306.174, pari al 50,8% degli impegni formali (competenza e residui) e in termini assoluti rappresenta l'importo più elevato del quadriennio.

Pagamenti totali

La variazione complessiva del totale dei pagamenti rispetto al 2004, pari al 12,0%, risulta nel dettaglio generata da un incremento dei pagamenti sia in conto residui (+ 23,9%) che in conto competenza (+ 5,8%).

In base all'analisi per aggregati di spesa è possibile constatare che il 75% dei pagamenti totali riguarda la componente "Trasferimenti" (correnti e d'investimento) e principalmente la categoria "Aziende USL" (54,1%) e la categoria "Altri enti pubblici" (31,0%).

Indicatori finanziari della spesa

Per esprimere in modo più significativo i risultati della gestione nel quadriennio considerato sono stati calcolati alcuni indicatori tipici delle analisi di contabilità pubblica e precisamente:

- Capacità di impegno: espressa dal rapporto tra gli impegni formali di competenza e gli stanziamenti finali di spesa.
- Capacità di pagamento totale: espressa dal rapporto tra i pagamenti totali (competenza e residui) e gli impegni formali totali (competenza e residui).
- Capacità di pagamento in conto competenza: espressa dal rapporto tra i pagamenti di competenza e gli impegni formali di competenza.
- Capacità di pagamento in conto residui: espressa dal rapporto tra i pagamenti in conto residui e gli impegni formali in conto residui.
- Capacità di smaltimento residui passivi: espressa dal rapporto tra la somma delle economie, perenzioni e pagamenti in conto residui e i residui passivi iniziali.

- Propensione a generare residui: espressa dal rapporto tra i residui generati dalla gestione di competenza (formali e di stanziamento) e gli impegni totali⁷ in conto competenza.

L'andamento registrato nel quadriennio 2002 – 2005 con riferimento ai singoli indicatori finanziari calcolati, si può desumere dalla seguente tabella.

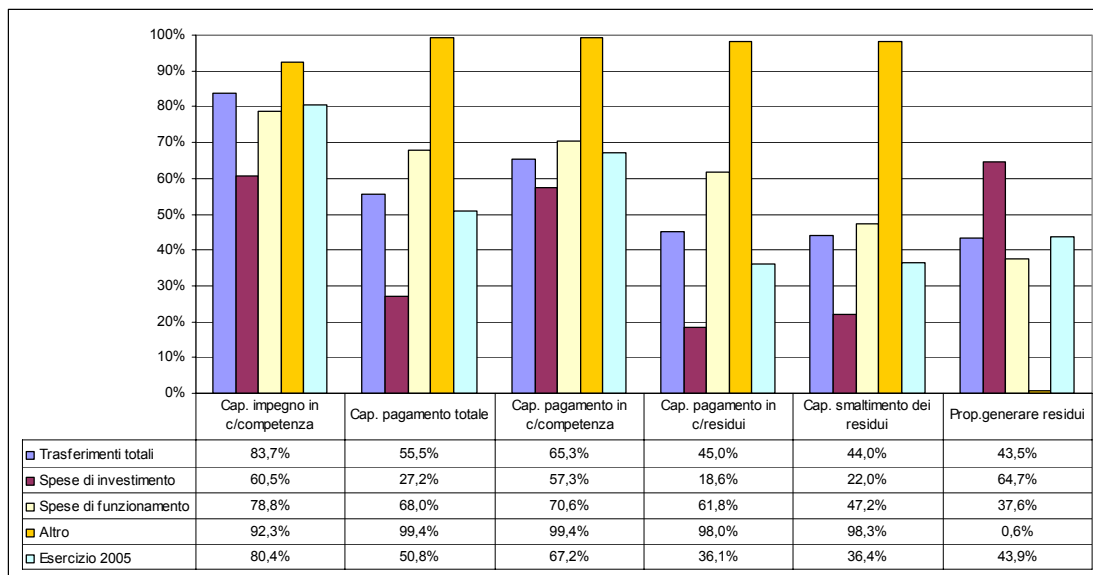
Indicatori finanziari: serie storica

	2002	2003	2004	2005
Capacità di impegno in c/competenza	74,0%	76,4%	81,6%	80,4%
Capacità di pagamento totale	50,8%	52,9%	47,5%	50,8%
Capacità di pagamento in c/competenza	63,0%	68,4%	61,4%	67,2%
Capacità di pagamento in c/residui	36,7%	34,9%	33,0%	36,1%
Capacità di smaltimento dei residui	39,0%	45,2%	34,2%	36,4%
Propensione a generare residui	50,2%	45,2%	46,8%	43,9%

In prima istanza è possibile rilevare, rispetto all'esercizio 2004, un generale miglioramento nella gestione della spesa in conto residui mentre, per quanto riguarda la gestione in conto competenza, a fronte di un miglioramento della capacità di pagamento si registra una modesta flessione in termini di capacità di impegno.

Con riferimento all'analisi per aggregati di spesa, occorre precisare che al fine di rappresentare in maniera più significativa il risultato dei singoli indicatori calcolati, gli aggregati di spesa precedentemente utilizzati sono stati opportunamente riclassificati⁸ in quattro macro-aggregati ritenuti più rappresentativi per tipologia e peso.

Indicatori per aggregati di spesa



⁷ 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.

⁸ 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.

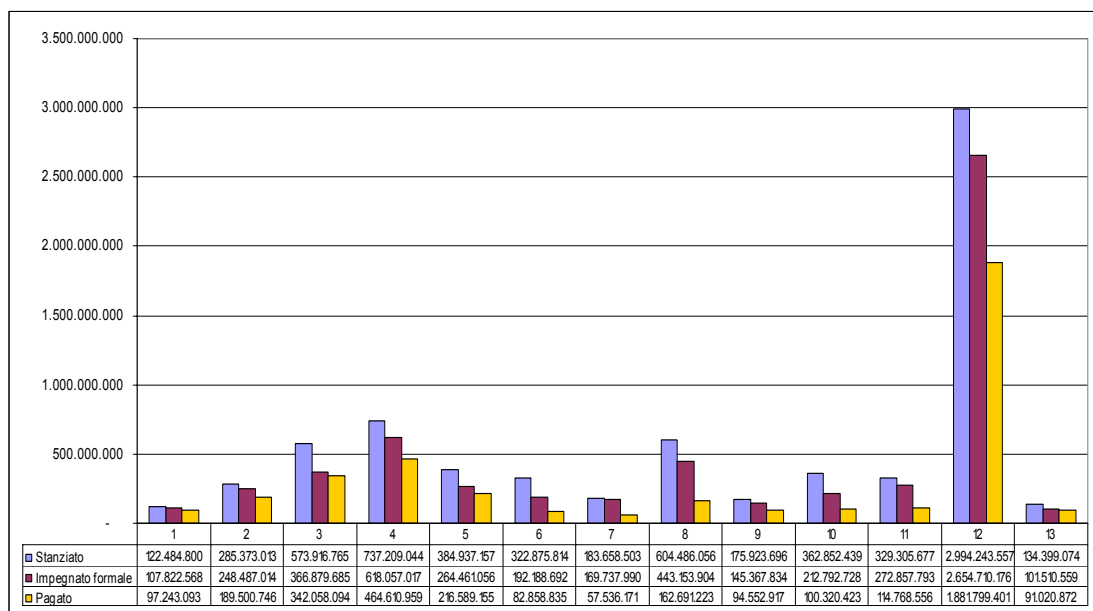
Attraverso la lettura della tavola sopra riportata è possibile notare il diverso risultato degli indicatori riferiti ai singoli macro aggregati di spesa che in taluni casi si appalesano anche molto distanti dal risultato generale dell'indicatore il quale viene esposto nell'ultima riga della tavola per consentire un immediato confronto.

I risultati per Assessorato

Al fine di consentire il completamento dell'analisi riguardante gli aspetti legati alla gestione della competenza e dei residui nel suo complesso, di seguito, si forniscono alcuni approfondimenti concernenti i processi gestionali relativamente all'attività finanziaria attuata nei singoli Assessorati.

Nella tavola seguente sono evidenziati per singoli Assessorati⁹, i risultati gestionali relativamente alle fasi del processo di spesa limitatamente all'esercizio 2005.

Gestione competenza per Assessorato - Esercizio 2005

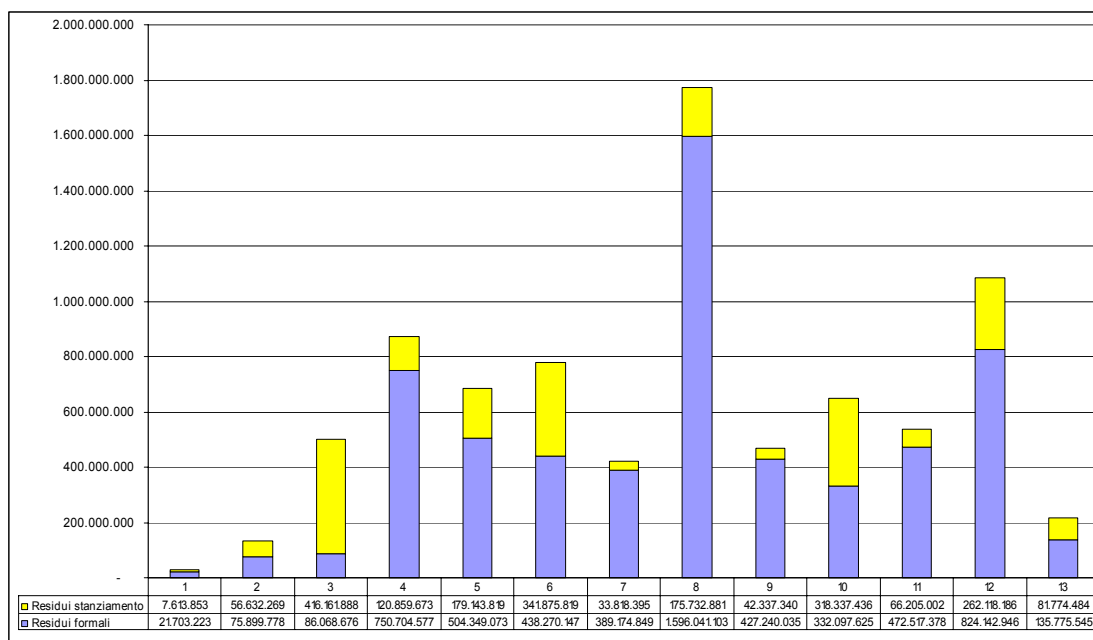


All'Assessorato alla Sanità, sono attribuite somme pari al 41,5% dello stanziato della spesa regionale (di cui il 98,9% per spesa di parte corrente), a cui seguono Enti locali 10,2%, Lavori Pubblici 8,4% e Programmazione 8,0%.

La successiva tavola permette di visualizzare la composizione dei residui totali dell'esercizio 2005, opportunamente distinti tra residui formali e residui di stanziamento, distribuiti sui singoli Assessorati.

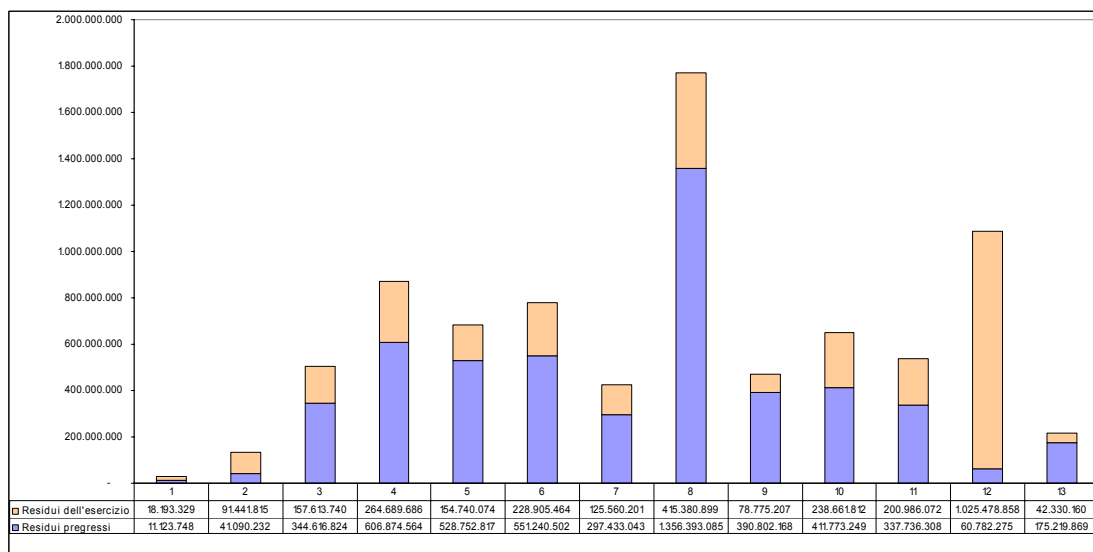
⁹ Codifica Assessorati: 1=Presidenza della Giunta, 2=Assessorato degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione, 3=Assessorato della Programmazione e Bilancio, 4=Assessorato degli Enti Locali, finanze e urbanistica. 5=Assessorato della difesa dell'Ambiente, 6=Assessorato dell'Agricoltura, 7=Assessorato del Turismo, 8=Assessorato dei Lavori Pubblici, 9=Assessorato dell'Industria, 10=Assessorato del Lavoro, 11=Assessorato della Pubblica Istruzione, 12=Assessorato della Sanità, 13=Assessorato dei Trasporti:

Composizione residui totali per Assessorato - Esercizio 2005



Nella tavola successiva i residui totali dei singoli Assessorati vengono scomposti nelle due componenti residui dell'esercizio e residui pregressi.

Composizione residui totali per Assessorato - Esercizio 2005



2.4 La situazione finanziaria

Dal Rendiconto Generale è possibile derivare prospetti di sintesi volti a rendere maggiormente espressive le informazioni contabili prodotte in relazione alla situazione finanziaria e patrimoniale dell'Amministrazione regionale.

Sulla base dei dati ufficiali disponibili nel Conto del Bilancio, si perviene alla determinazione del Disavanzo complessivo finanziario con riferimento agli anni 2001-2005, considerando le specifiche voci che lo compongono piuttosto che le cause della sua formazione.

La situazione finanziaria presenta un notevole squilibrio nell'arco temporale considerato che può interpretarsi nel senso che le sole risorse finanziarie disponibili (Fondo cassa e Residui attivi) non sarebbero in grado di garantire il pagamento di tutti gli impegni assunti (Residui passivi).

L'andamento dell'entità del Disavanzo finanziario ufficiale nel quadriennio 2001-2004 rileva complessivamente un lieve incremento, passando da 2.993 milioni di Euro del 2001 a 3.099 milioni di Euro del 2004, rispettivamente con un aumento del 15% dal 2001 al 2002, un decremento del 15% dal 2002 al 2003 ed un aumento del 6% dal 2003 al 2004.

In prima battuta, appare significativo il decremento del disavanzo complessivo rilevato nel 2005 (anno in cui si registra un valore assoluto di 2.823 milioni di Euro) pari a circa il 9% nel confronto con l'esercizio 2004. Come già indicato in precedenza, le politiche orientate al contenimento della spesa ed al riequilibrio finanziario nel medio termine incominciano a produrre effetti misurabili contabilmente.

Utilizzando, invece, come base i dati del Disavanzo finanziario ufficiale ed apportando opportune integrazioni a tale entità in considerazione di alcuni valori di natura finanziaria presenti nel Conto del Patrimonio, si perviene ad un Disavanzo finanziario complessivo rettificato.

Disavanzo complessivo e Disavanzo complessivo rettificato

Voci	2001	Variaz.	2002	Variaz.	2003	Variaz.	2004	Variaz.	2005
1 Fondo Cassa	- 1.380.754.984	-9%	- 1.253.203.986	-22%	- 981.820.995	101%	- 1.975.873.968	-1%	- 1.955.463.416
2 Residui attivi	4.465.556.284	12%	5.007.064.497	7%	5.362.809.687	29%	6.922.555.170	5%	7.289.520.735
3 Residui passivi	- 6.078.262.356	18%	- 7.198.606.480	1%	- 7.299.555.001	10%	- 8.045.278.975	1%	- 8.156.616.996
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	- 2.993.461.056	15%	- 3.444.745.969	-15%	- 2.918.566.309	6%	- 3.098.597.773	-9%	- 2.822.559.677
5 Crediti patrimoniali	670.704.780	2%	683.071.809	-6%	638.806.218	-5%	605.927.949	-14%	518.682.532
6 Debiti patrimoniali	- 3.379.344	-23%	- 2.617.533	-29%	- 1.855.721	-41%	- 1.093.910	1456%	- 17.015.942
7 Mutui passivi	- 326.836.817	233%	- 1.088.030.240	118%	- 2.373.890.766	21%	- 2.861.779.768	11%	- 3.163.480.192
8 Residui perenti	- 904.957.191	16%	- 1.048.184.945	-7%	- 976.332.634	32%	- 1.291.918.824	0%	- 1.290.946.987
9 Disavanzo compl.rettificato 9 = 4 + 5 + 6 + 7 + 8	- 3.557.929.627	38%	- 4.900.506.878	15%	- 5.631.839.212	18%	- 6.647.462.326	2%	- 6.775.320.266

La cosiddetta liquidità netta (nel concetto aziendalistico di Cassa + Crediti – Debiti) è sempre negativa, evidenziando sbilanci (disavanzi finanziari) di gran lunga superiori a quelli calcolati sulla base delle regole contabili derivanti dalle disposizioni di legge.

L'esame dei risultati, nella nuova chiave di lettura finanziaria, quantifica un Disavanzo complessivo rettificato che si incrementa sensibilmente negli ultimi cinque esercizi,

passando da 3.558 milioni di Euro a 6.775 milioni di Euro. Al di là dell'entità delle singole grandezze, una più attenta lettura della tabella evidenzia un significativo trend di crescita negativo pari al 38% dal 2001 al 2002, al 15% dal 2002 al 2003, al 18% dal 2003 al 2004 e al 2% dal 2004 al 2005.

In conclusione, si rileva che il disavanzo finanziario calcolato secondo metodi tradizionali esprime valori negativi in termini di crescita percentuale solo apparentemente più stabili rispetto ai valori che emergono dal Disavanzo rettificato.

Appare importante rilevare che la crescita del disavanzo risulta sensibilmente ridotta negli ultimi anni, a conferma dei segnali positivi già evidenziati in sede di commento alle fonti e agli impieghi di risorse finanziarie.

2.5 Il sistema della Contabilità direzionale

L'adozione di un sistema di Contabilità direzionale in una realtà complessa quale la Regione Sardegna riveste un ruolo importante e complementare alla funzione esercitata dagli organi di governo. La funzione direzionale consiste principalmente nel guidare l'attività di gestione verso gli obiettivi da perseguire nel rispetto degli indirizzi dagli stessi formulati, in conformità ai principi di efficacia e di efficienza attraverso un costante processo di verifica dello stato di attuazione dei programmi.

Pur senza rinunciare al controllo autorizzatorio, la riforma contabile della Regione Sardegna orienta il sistema regionale alle logiche privatistiche (art.2 della L.R. n. 3/2003, art. 4 della L.R.7/2005 e da ultimo DDL n.237/2006), prevedendo la contabilità economico patrimoniale ed analitica con riferimento alla Regione ed agli Enti regionali.

Le analisi di economicità, efficienza ed adeguatezza delle risorse sono finalizzate alla elaborazione di un certo tipo di "cruscotto" per il monitoraggio delle risorse consumate, in modo da fornire elementi utili per attente verifiche e valutazioni anche di tipo comparativo.

2.6 Il monitoraggio dei costi di funzionamento

La definizione del termine "Costi di funzionamento" non è mai stata formulata in modo univoco negli atti normativi e neppure in dottrina. Tuttavia, il monitoraggio dei costi di funzionamento sta assumendo negli ultimi anni una crescente rilevanza in quanto l'entità in oggetto è assimilabile al "costo operativo" o al "costo dell'attività caratteristica" comunemente impiegato nelle analisi economico finanziarie per indici e per flussi delle imprese.

In questa sede, il termine è utilizzato per rappresentare l'assorbimento di risorse da parte delle attività (produttive/erogative) destinate a garantire l'operatività dell'amministrazione (funzionamento della macchina amministrativa), rispetto all'ambito definito dalla missione istituzionale¹⁰.

L'Ufficio del Controllo Interno di Gestione ha provveduto a sopperire alla mancanza delle informazioni economiche a tal fine necessarie con la costruzione e il perfezionamento di

¹⁰ La definizione emerge da un interessante studio sulle problematiche di monitoraggio dei costi di funzionamento condotto da 14 regioni italiane, tra cui la Regione Sardegna. Il confronto, svolto in termini di metodo e di risultati dalle amministrazioni, è stato condotto in sede di Conferenza dei Servizi di Controllo Interno delle Regioni. Attraverso l'istituzione di un laboratorio finalizzato alla mappatura delle realtà, delle problematiche e delle soluzioni, che sono risultate poi estremamente variegata tra le diverse regioni, è stato possibile ottenere una visione d'insieme individuando le linee evolutive. Ciò consentirà di proporre allo Stato schemi e procedimenti per la fase normativa.

I risultati dello studio sono riportati nel volume *Il monitoraggio dei costi di funzionamento, una guida per le P.A.*, Conferenza dei Servizi di Controllo Interno delle Regioni, E. Lattanzio, 2004.

elementari sistemi di rilevazione mirati alla quantificazione dei costi di funzionamento e in via prioritaria alla definizione del “costo lavoro”.

2.7 La misurazione del costo lavoro

Obiettivo delle analisi condotte è la determinazione del “costo lavoro” sostenuto globalmente dall’Amministrazione regionale nell’esercizio 2005, e, relativamente ad alcuni aspetti significativi, anche per Assessorato, Direzione Generale ed altre strutture organizzative particolari.

Il sistema contabile per la determinazione del costo lavoro deve esprimere i risultati in termini di costo piuttosto che di spesa, sebbene subisca alcune influenze dai sistemi di rilevazione tali da non permettere l’applicazione in termini completi e precisi del criterio della competenza economica. L’Ufficio ha continuato a monitorare l’andamento del costo lavoro attraverso l’ottimizzazione della già implementata procedura informatica.¹¹

L’interpretazione della dinamica che caratterizza il costo lavoro è strettamente correlata sia alla consistenza numerica, che alla sua suddivisione per categorie di appartenenza, dalla quale si ritiene di non poter prescindere al fine di giungere a corrette valutazioni del fenomeno analizzato.

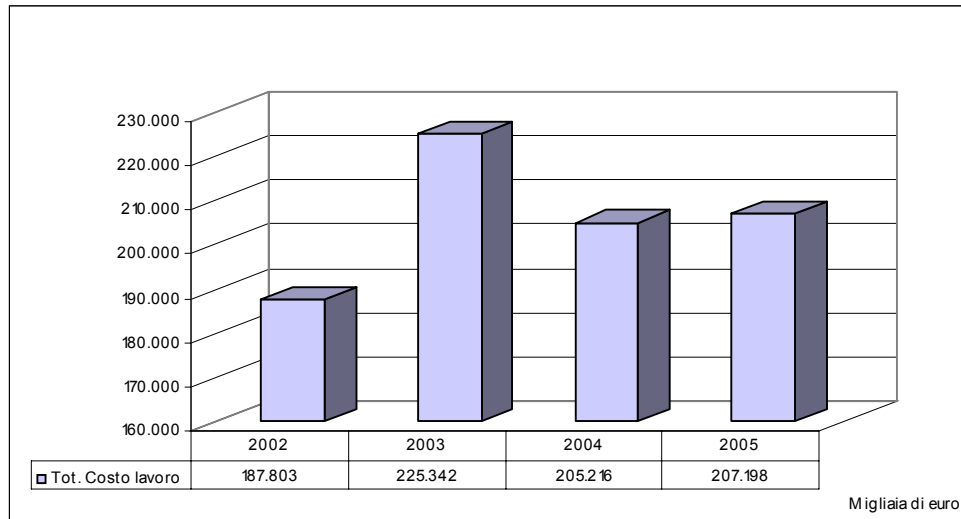
La consistenza media¹², che rappresenta il dato numerico di riferimento della presente analisi, risulta pari a n. 4.208 unità.

Sempre in tema di consistenza numerica e di composizione dell’organico, quest’anno si è voluta approfondire l’analisi relativa al Corpo Forestale e di Vigilanza Ambientale (C.F.V.A.) in ragione della specificità dello stesso: l’organico medio che risulta in forza alla suddetta Direzione Generale ammonta a 1.156 unità, di cui 91 dipendenti inquadrati nelle categorie previste dalle declaratorie di cui all’allegato A del C.C.R.L., e 1.065 dipendenti inquadrati nelle aree riservate agli appartenenti al Corpo Forestale ai quali si applica una distinta disciplina nell’ambito del suddetto contratto.

Nella tavola che segue viene rappresentato l’ammontare complessivo del “costo del personale” sostenuto nel quadriennio 2002-2005.

¹¹ Si ricorda che tale procedura è alimentata dalle informazioni presenti nella procedura paghe e stipendi, integrata da alcune informazioni contenute nella contabilità finanziaria o provenienti da altri sistemi informativi.

¹² La consistenza media è stata determinata calcolando la somma dei giorni retribuiti di tutti i dipendenti e dividendo tale somma per il numero di giorni lavorativi in un anno (pari convenzionalmente a 360 gg). Tale dato non tiene conto dei rapporti di lavoro part-time (peraltro ininfluenti), in quanto non immediatamente individuabili dalla procedura utilizzata per la derivazione del dato stesso.

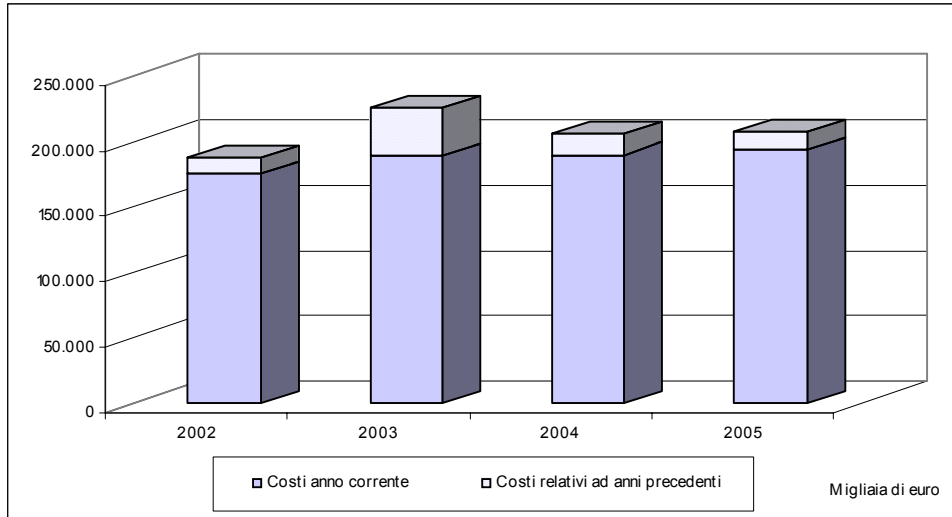
Costo del personale

L'esercizio 2005 registra variazioni di entità modestissime, sia nel numero medio dei dipendenti (decremento rispetto al 2004 del 0,2%), sia nel costo lavoro (incremento del 1,0%), ma di segno opposto a conferma del mutato mix di composizione. Un aspetto non rilevabile dalla precedente esposizione, ma di sicuro impatto sul costo lavoro 2005, è quello legato all'accordo siglato il 20 giugno 2005 in ordine alle progressioni professionali all'interno della categoria e dell'area (art. 69 del C.C.R.L.)

Bisogna comunque ricordare che, in considerazione della difficoltà di adottare nella generalità dei casi il criterio della competenza economica, rettificando in modo preciso i dati rilevati nelle rispettive banche dati, la determinazione del costo lavoro è sostanzialmente imperniata sul principio di cassa. Se infatti si analizza il dato del 2003, depurato dall'effetto prodotto in gran parte dalla liquidazione delle competenze afferenti gli anni precedenti originate dall'applicazione del rinnovo contrattuale relativo al biennio economico 2000-2001, si assiste ad un andamento costante relativamente al biennio 2003-2004. Così come il rinnovo contrattuale (quadriennio giuridico 2002-2005 e bienni economici 2002-2003 e 2004-2005), siglato a fine 2005, è prevedibile che impatterà sul costo lavoro relativo all'esercizio 2006.

Questo fenomeno risulta meglio rappresentato nel grafico seguente.

Costo del personale

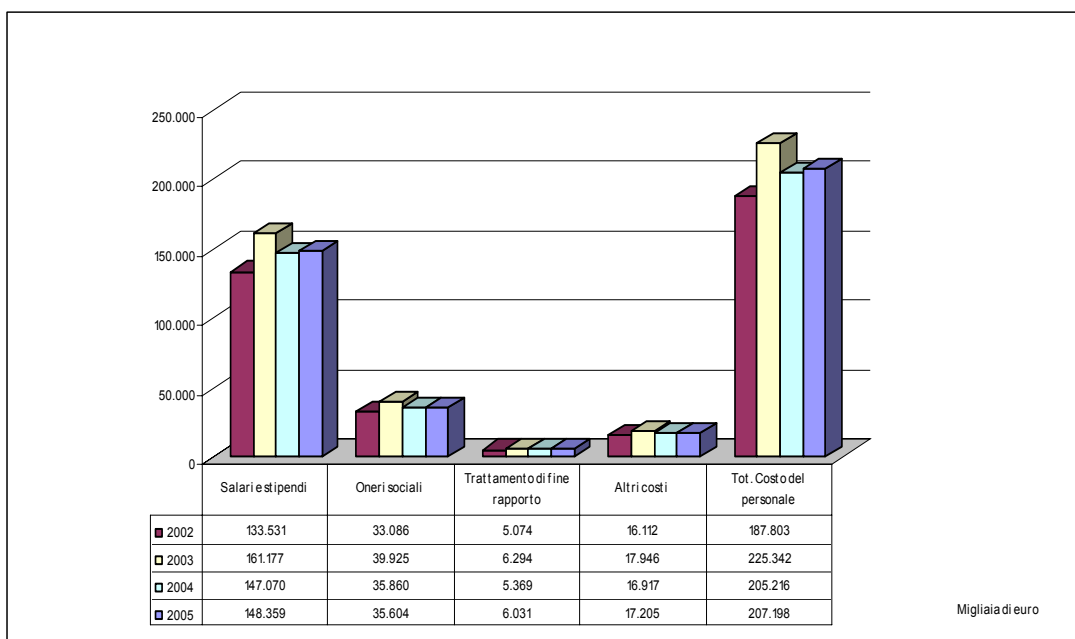


L'analisi del costo lavoro viene di seguito sviluppata con riferimento alle singole voci di costo:

- salari e stipendi (comprensive delle voci competenze fisse, arretrati, retribuzioni connesse al risultato, altre indennità, straordinari, retribuzioni al personale comandato e missioni);
- oneri sociali (comprensive dei contributi previdenziali ed oneri assistenziali);
- trattamento di fine rapporto (comprensive del TFR, TFS, FITQ);
- altri costi (comprensive dell'Irap, formazione, buoni pasto e altri costi).

Attraverso il grafico seguente si riporta il costo lavoro ripartito secondo le voci sopra elencate e riferito al quadriennio considerato.

Composizione del costo del personale



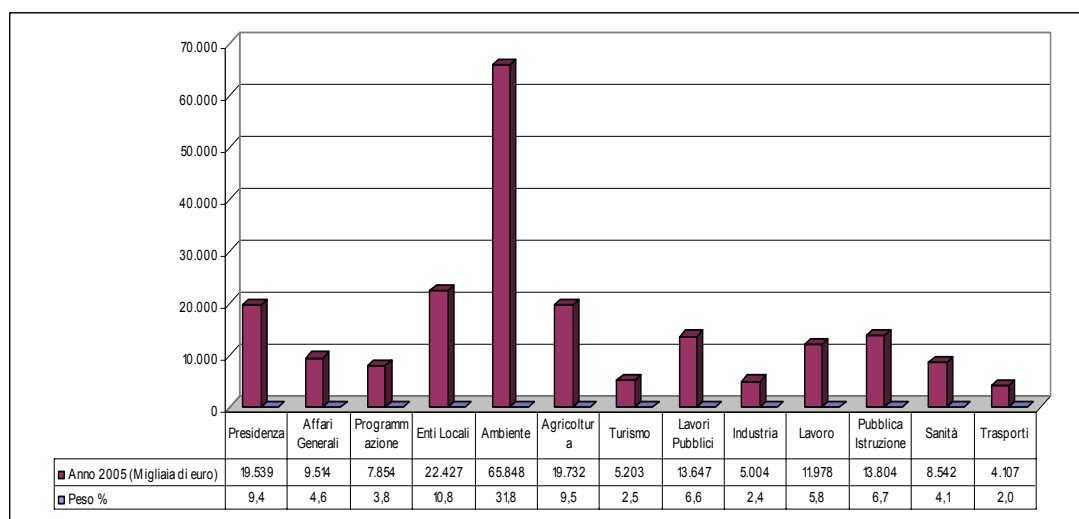
Le analisi condotte hanno consentito di determinare il costo lavoro secondo la “natura” dei fattori produttivi, mediante la creazione di una banca dati autonoma ed alimentata “razionalmente” con le modalità sopra descritte.

L'importanza di questo risultato consiste nella capacità di ottenere articolazioni ulteriori del valore appena esposto (in base alle voci che lo compongono secondo natura) e soprattutto nella possibilità di rielaborare i dati originari secondo le diverse aggregazioni quali ad esempio l'Assessorato, la Direzione Generale e il Servizio, etc. (destinazione).

Si intende ora definire quale quota del costo determinato nella prima fase (natura) sia imputabile a ciascun centro di attività (Assessorato, Direzione Generale, altre partizioni organizzative), perdurando l'impossibilità di impiegare tecniche contabili di imputazione ed attribuzione più corrette (quali le metodologie di ribaltamento dei costi tra centri di costo).

L'ammontare complessivo del costo lavoro 2005 ripartito per Assessorato può essere graficamente così rappresentato.

Costo del personale per Assessorato



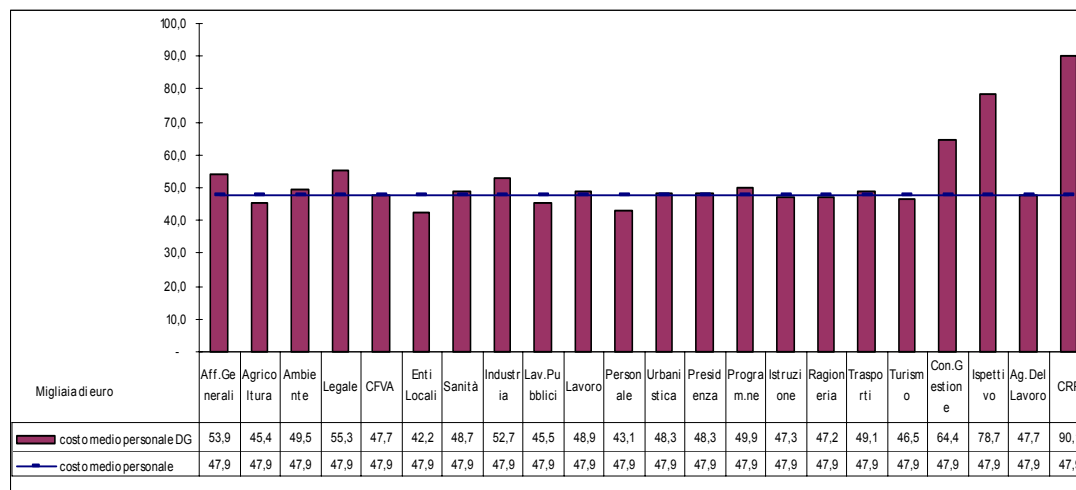
Le aggregazioni di dati per Assessorato non consentono, nei casi in cui lo stesso è composto da più Direzioni Generali o da altre strutture organizzative, di evidenziare alcuni fenomeni gestionali che meritano di essere approfonditi.

Al fine di fornire ulteriori elementi di analisi sul costo lavoro, di seguito vengono riportati grafici ed informazioni relativi alle Direzioni Generali e altre articolazioni organizzative, tra cui l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, l'Ufficio Ispettivo, l'Agenzia del Lavoro e il Centro Regionale di Programmazione.

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 2005 ammonta complessivamente a 13.717 migliaia di Euro.

Il grafico che segue riporta il costo medio unitario per unità di dipendente dell'Amministrazione regionale relativamente all'anno 2005, raffrontabile con il dato delle singole Direzioni Generali e altre strutture organizzative.

Costo medio unitario per Direzione Generale e altre strutture organizzative



L'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, come risultato ultimo del lavoro di progettazione e realizzazione della procedura informatica per il monitoraggio del Costo Lavoro, ha predisposto, secondo le metodologie e le procedure già esposte per "natura" e per "destinazione", report periodici di analisi.

Il report che segue mostra, in forma sintetica, il costo lavoro sostenuto globalmente per l'intera Amministrazione.



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Sintesi Amministrazione regionale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2005

Descrizione Voce	Importo (Migliaia di €)
Costo per lavoro ordinario	196.210
Straordinari	2.965
Totale costo per lavoro ordinario e straordinario	199.175
Missioni	2.586
Altri costi	4.786
Personale comandato da altre Amministrazioni	652
Totale Costi del Personale	207.198
Consistenza media dipendenti	4.208,2

2.8 La contrattazione integrativa

L'attività relativa all'accertamento preventivo della compatibilità dei costi derivanti dalla contrattazione integrativa rispetto ai vincoli di bilancio di cui all'art. 65 della L.R. 31/98, è stata condizionata, nell'ultimo periodo del 2005, dall'approvazione del contratto collettivo regionale di lavoro per il personale dell'Amministrazione regionale e degli Enti Regionali, relativo al quadriennio 2002/2005, stipulato in data 6 dicembre 2005.

Il CCRL del 06.12.05 ha, infatti, apportato una revisione profonda delle disposizioni relative alla contrattazione integrativa prevedendo un'unica sede contrattuale a livello di Amministrazione regionale, (oltre al Corpo Forestale e di Vigilanza Ambientale), la sostituzione dell'allegato D concernente l'elenco delle sedi di contrattazione integrativa, l'eliminazione del "fondo unificato" con previsione di tre fondi distinti destinati alla retribuzione di posizione, rendimento e progressioni professionali e modificando, infine, la tipologia delle risorse destinate a dette finalità.

Poiché le modifiche contrattuali hanno fortemente influenzato l'attività di controllo svolta nell'ultimo periodo dell'anno di riferimento, nel rapporto di gestione si è ritenuto opportuno analizzare distintamente gli scenari e le criticità riscontrate, rispettivamente, nella fase precedente all'approvazione del nuovo contratto collettivo regionale di lavoro e nella fase a questa successiva.

a) La contrattazione integrativa svolta dalle Direzioni Generali dell'Amministrazione Regionale e dagli Enti Regionali nel periodo antecedente all'approvazione del nuovo CCRL è stata caratterizzata, in linea generale, dal protrarsi di quelle problematiche, già evidenziate negli anni 2003 e 2004, derivanti da alcune inadeguatezze dei contratti collettivi del 15.05.01 e 28.12.02 che hanno implicato, tra l'altro, manifeste situazioni sperequative nelle diverse realtà organizzative della struttura regionale.

L'eccessiva frammentazione del sistema di contrattazione e la mancata previsione di alcune partizioni amministrative dell'organizzazione regionale tra le sedi di contrattazione integrativa sono stati senza dubbio importanti elementi di criticità ed invero, anche i criteri di riparto del fondo tra le Direzioni Generali dell'Amministrazione regionale, definiti dall'art. 104 del CCRL e successivamente riadattati dalla Giunta Regionale, hanno provocato ulteriori situazioni di disomogeneità del trattamento economico fra dipendenti dello stesso comparto.

La contrattazione integrativa dell'intero comparto è stata contrassegnata, anche nel 2005, dall'inesistenza dei sistemi di valutazione dei dipendenti previsti dall'art. 72 del CCRL ai fini della ripartizione della retribuzione di rendimento e dall'erogazione della stessa in relazione alla sola presenza effettiva in servizio e non in relazione al raggiungimento di obiettivi/risultati. Inoltre la maggior parte dell'attività negoziale ha disciplinato, quasi esclusivamente, l'utilizzo delle risorse destinate alla retribuzione accessoria dei dipendenti,

trascurando del tutto o affidando ad una trattazione marginale, le altre materie oggetto di contrattazione.

L'attività di controllo svolta dall'Ufficio precedentemente all'approvazione del nuovo contratto collettivo regionale di lavoro ha riguardato, quasi esclusivamente, ipotesi di contratti integrativi stipulate dagli Enti Regionali per gli anni 2002-2003-2004 e 2005, la maggior parte dei quali ha effettuato la contrattazione integrativa in conformità agli indirizzi forniti in merito alla quantificazione e distribuzione delle risorse destinate alla retribuzione accessoria.

L'attività di controllo si è innestata sull'iter procedurale previsto con la Deliberazione G.R. n. 47/43 del 22.12.2003 che ha sottoposto a controllo preventivo, per gli anni 2004 e 2005, tutti gli atti inerenti la quantificazione e utilizzo del fondo. Tale procedura, che pur nella prima fase applicativa aveva comportato difficoltà operative per gli Enti, ha consentito alla maggior parte di essi, di effettuare correttamente la contrattazione integrativa sulla base delle risorse finanziarie a ciò destinate (risorse storicamente determinate ex art. 102 del CCRL del 15.05.01) così come accertate dalla Direzione Generale di Organizzazione e Metodo del Personale in sede di verifica della regolare costituzione del fondo.

Pertanto, anche in considerazione della riorganizzazione del sistema di contrattazione e delle nuove disposizioni in merito alla tipologia delle risorse finanziarie da destinare alle diverse finalità del fondo, sarebbe auspicabile che tale procedura venisse reiterata anche nel prossimo biennio.

L'attività di controllo delle ipotesi contrattuali stipulate dalle Direzioni Generali dell'Amministrazione regionale è stata, invece, assai limitata in quanto solo alcune di esse hanno effettuato la contrattazione integrativa prima dell'entrata in vigore del CCRL del 6 dicembre 2005, mentre la maggior parte ha operato per ultrattività con rinvio alle norme dei precedenti accordi. Alcune Direzioni Generali, invece, hanno trasmesso all'Ufficio, in luogo dell'ipotesi contrattuale, i provvedimenti di impegno e di liquidazione delle somme per la retribuzione di posizione e di rendimento, adottati sulla base delle destinazioni desumibili dai contratti vigenti.

b) La contrattazione integrativa svolta nel periodo successivo all'approvazione del nuovo contratto collettivo regionale di lavoro è stata caratterizzata dalla stipulazione delle ipotesi contrattuali da parte di alcune Direzioni Generali dell'Amministrazione regionale e di qualche Ente Regionale ormai in fase di liquidazione.

Lo svolgimento dell'attività di controllo in tale periodo è stato subordinato alla risoluzione, da parte degli Uffici competenti, di diverse problematiche inerenti la legittimità e al merito, non immediatamente riconducibili ai compiti propri dell'Ufficio, scaturite dalle modifiche apportate dal nuovo contratto al sistema della contrattazione integrativa.

Le principali questioni sottoposte all'attenzione del Comitato per la Rappresentanza Negoziante e della Direzione Generale di Organizzazione e Metodo del Personale hanno

riguardato l'accertamento della legittimazione a contrattare delle singole Direzioni Generali dell'Amministrazione regionale e degli Enti Regionali non più inclusi nell'allegato D del CCRL quali sedi di contrattazione integrativa e conseguentemente, la tipologia delle risorse da utilizzare per i periodi precedenti al nuovo CCRL. L'art. 6 del CCRL del 6.12.05 modificando il comma 1 dell'art. 10 del CCRL del 15.05.01, ha infatti, previsto che il contratto integrativo venga stipulato a livello di Amministrazione regionale, del Corpo Forestale e di Vigilanza Ambientale, nonché a livello di singolo Ente Regionale di cui all'allegato D. Mentre, la soppressione del cd. Fondo unificato e la previsione di tre distinti fondi per la retribuzione di rendimento, posizione e progressioni professionali ha comportato ulteriori modifiche nella tipologia di risorse destinate a confluire nei rispettivi fondi.

La Direzione Generale del Personale, esprimendosi in merito, ha ritenuto sia la validità dei contratti integrativi stipulati con la precedentemente metodologia di contrattazione integrativa prevista dal CCRL 1998/2001, fino alla formale costituzione della RSU (o sino all'effettivo scioglimento per gli Enti in fase di liquidazione), e sia la necessità di utilizzare le risorse per la contrattazione integrativa secondo la precedente metodologia. In tal senso, inoltre, si è espressa la citata Direzione Generale per quanto riguarda la contrattazione integrativa effettuata dagli Istituti Autonomi per le Case Popolari, riconoscendo la validità delle ipotesi contrattuali stipulate sulla base del parere provvisorio sulla quantificazione del fondo.

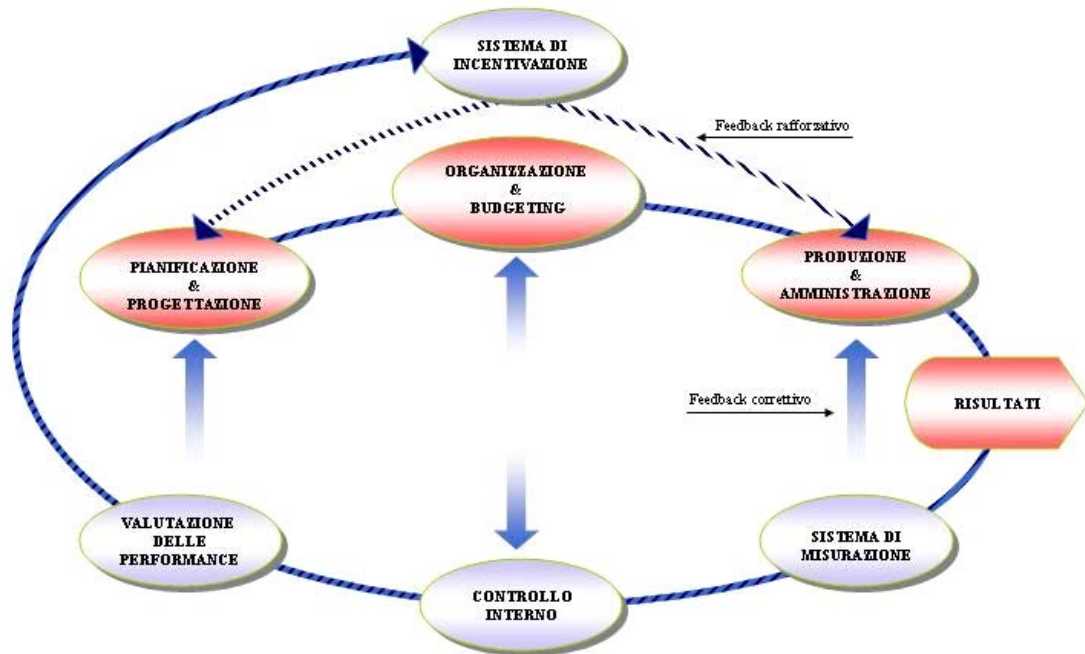
In conclusione, illustrati, se pur brevemente, i fattori di criticità riscontrati nei diversi scenari in cui si è svolta la contrattazione integrativa delle Direzioni Generali dell'Amministrazione regionale e degli Enti Regionali, pare potersi agevolmente ritenere, in considerazione del mutato contesto, che le innovazioni contrattuali (che incideranno sulla contrattazione a decorrere dal 2006) ed i recenti interventi normativi tesi, fra l'altro, ad evitare automatismi retributivi, potranno contribuire, con una corretta attuazione, ad una migliore razionalizzazione del sistema di contrattazione integrativa dell'intero comparto.

2.9 La gestione dei Programmi Operativi Annuali: dall'applicazione sperimentale del modello di controllo al primo monitoraggio

Definire ed implementare un modello di Controllo Interno di Gestione significa disegnare il sistema delle informazioni da gestire nei processi di pianificazione e controllo, ma anche individuare e definire gli obiettivi quantitativi e qualitativi dell'Amministrazione e delle singole componenti organizzative, introdurre misure di risultato e individuare le azioni necessarie per migliorare la performance.

Lo schema seguente illustra come il modello del sistema di controllo riesce ad inquadrare sia il processo comunemente denominato di pianificazione-programmazione-gestione, finalizzato al conseguimento dei risultati, sia i momenti di verifica, ovvero il sistema delle

misurazioni, il controllo in senso stretto e la valutazione delle performance. Il ciclo si conclude con l'assegnazione delle premialità.



(Euccellato, 2003)

La definizione di un sistema di controllo basato sulla capacità di esprimere obiettivi direzionali misurabili secondo un procedimento “a cascata” che ha inizio con la definizione degli indirizzi politici e che, successivamente, consente di misurare il loro grado di attuazione, costituisce tuttora una priorità nelle attività dell'Ufficio.

A tal fine, è stato definito il progetto operativo che permette di realizzare un supporto gestionale indirizzato, principalmente, a beneficio dei centri decisionali preposti alla gestione dei processi, in grado di monitorare in continuo l'avanzamento delle attività programmate, ed ai loro superiori gerarchici, ai quali fornisce una sorta di “quadro di controllo” rappresentativo di un insieme di attività gestite dalla struttura.

L'introduzione di sistemi decisionali avanzati e di strumenti di controllo manageriali consente di impostare le attività direzionali ed operative secondo tecniche proprie del cosiddetto processo di budgeting. Il sistema progettato fa uso degli strumenti informativi esistenti, tuttavia è stato concepito per utilizzare le informazioni che scaturiranno dal nuovo sistema informativo, essendo la sua definitiva realizzazione prevista all'interno del progetto SIBAR.

Tra le caratteristiche generali del sistema di controllo proposto si evidenzia che il modello definisce il monitoraggio delle attività direzionali attraverso i Programmi Operativi Annuali (P.O.A.) opportunamente articolati in programmi analitici di seguito denominati “obiettivi gestionali operativi” e presuppone:

- la programmazione delle attività da svolgere secondo un processo di declinazione di obiettivi, finalità e priorità per classi di attività via via più operative, con il metodo “a cascata” (Finalità/priorità governative – Indirizzi assessoriali – Programmi operativi delle Direzioni Generali – Obiettivi gestionali operativi delle direzioni di servizio) con l'intento di indirizzare le azioni dell'amministrazione verso fini e scopi coordinati;
- la definizione di Obiettivi gestionali operativi con elevate caratteristiche di misurabilità in termini di tempi/risultati attesi, attraverso la compilazione di schede di rilevazione standardizzate appositamente definite e gestite in via elettronica. A tal proposito si evidenzia che nel corso del 2005 si è proceduto alla automazione di un file excel che consente da un lato di gestire il ciclo di pianificazione, programmazione, attuazione e controllo e dall'altro di fornire tutti gli elementi utili per il supporto degli uffici deputati alla valutazione dei dirigenti, attualmente in via di prima applicazione;
- l'abbinamento degli Obiettivi gestionali operativi con le risorse attribuite per il loro conseguimento (capitoli ed UPB assegnati).

Nel sistema progettato, gli obiettivi direzionali assumono una doppia valenza – finanziaria e non finanziaria – e vengono attribuiti alla responsabilità dei direttori di servizio a cui viene delegata la gestione.

Il sistema prevede a regime il funzionamento di due banche dati di supporto.

- La banca dati delle attività costituisce l'archivio necessario per consentire l'aggiornamento delle informazioni concernenti obiettivi, attività e risultati di carattere non finanziario.

Il confronto tra obiettivi e risultati fornisce un cruscotto o quadro di controllo per verificare se la direzione intrapresa coincida con il percorso stabilito, fornendo utili elementi per supportare una serie di funzioni connesse.

Notevoli utilità si possono trarre dagli elementi informativi che scaturiscono dal processo descritto; la disponibilità di informazioni storiche consente di affrontare con maggior consapevolezza un nuovo ciclo di programmazione.

In attesa della realizzazione del nuovo sistema informativo di base (progetto Sibar), si procederà mediante rilevazione intermittente (trimestrale) dello stato di avanzamento tramite apposita dichiarazione del soggetto responsabile delle attività.

- La banca dati contabile costituisce l'archivio destinato ad accogliere i dati previsionali, allo stato attuale di carattere finanziario, per consentire il monitoraggio della spesa e dell'entrata.

Lo strumento oggi disponibile è costituito dalla contabilità finanziaria dell'Amministrazione regionale, arricchita e perfezionata con ulteriori dati

(eventualmente) trasmessi dalle singole direzioni alla Ragioneria generale ma non ancora immessi nel sistema.

In previsione della realizzazione del nuovo “sistema contabile integrato” dell’Amministrazione regionale (incluso nel progetto Sibar), tale banca dati si ritiene possa essere naturalmente impiegata a scopi di budget (per centri di costo/responsabilità, funzione, missione, commessa, programma, obiettivo gestionale, ecc.) e di rilevazione di spese /aspetto finanziario) e di costi (aspetto economico).

Successivamente alle fasi di verifica, controllo e valutazione, ciascuna delle quali caratterizzata da aspetti peculiari definiti in sede legislativa (Art. 9 L.R. n.31/98), si riscontra l’effetto di un feed back nell’utilizzo delle conoscenze acquisite a favore del nuovo ciclo di programmazione.

Al fine di gestire le problematiche di misurazione degli obiettivi, sono state predisposte quattro differenti tipologie di schede di rilevazione dei piani e dei programmi, ciascuna caratterizzante il livello decisionale a cui si riferisce. Esse costituiscono le unità elementari di rilevazione dei dati di ciascun livello decisionale nel sistema di controllo e sono state definite in relazione agli obiettivi informativi che si desidera conseguire.

- Scheda 1 – Priorità politiche intersettoriali– Presidente e Giunta;
- Scheda 2 – Obiettivi strategici settoriali - Assessore;
- Scheda 3 – Programmi Operativi Annuali (POA) – Direttore Generale;
- Scheda 4 – Obiettivi gestionali operativi – Direttore di Servizio.

Le Priorità politiche intersettoriali e gli Obiettivi strategici settoriali, definiti a livello di governo, individuano le principali finalità/priorità che servono a guidare la struttura nei livelli via via più operativi.

In particolare si rileva che con l’approvazione del DPEF 2006-2008 *Competitività, coesione, Occupazione* licenziato dalla Giunta regionale nel mese di luglio e dal Consiglio Regionale nel mese di settembre del 2005 l’Amministrazione regionale ha effettuato “per la prima volta ... una classificazione delle proprie azioni e interventi sulla base di un autonomo schema organico di obiettivi strategici, non legato a necessità contingenti di spendita di risorse comunitarie o nazionali.”. Lo schema definito dal modello proposto è assolutamente coerente con quello predisposto dalla Giunta con alcune variazioni di glossario che evidenziamo di seguito, mantenendo inalterato lo schema gerarchico del modello:

- Scheda 1 le Priorità politiche intersettoriali sono definite linee strategiche e ambiti tematici;
- Scheda 2 gli Obiettivi strategici settoriali assumono la denominazione di strumenti attuativi;

- Scheda 3 Programmi Operativi Annuali (POA) – Direttore Generale;
- Scheda 4 gli Obiettivi gestionali operativi corrispondono ai progetti ed attività.

Caratteristica principale del sistema di codifica adottato, è il collegamento tra obiettivi strategici settoriali di un particolare assessorato, le Priorità politiche intersettoriali definite in precedenza ed i momenti di programmazione successivi. Tale procedimento “a cascata” consente di sintetizzare, consolidare e raggruppare i risultati per livelli decisionali e, allo stesso tempo, di osservare in dettaglio i fenomeni rilevati a livello di centro di responsabilità (Direzione Generale e di servizio).

La sperimentazione realizzata nelle Direzioni Generali che hanno accolto la proposta di verificare sul campo l'utilità e la funzionalità del modello elaborato dall'Ufficio per la gestione dei programmi operativi annuali - per la misurazione delle performance - ha dato buoni risultati, così come rilevabile dalla lettura del Capitolo III del Rapporto di Gestione 2004 (pagg. 157-213). Le Direzioni Generali del Corpo Forestale di Vigilanza Ambientale (CFVA), del Lavoro, degli Enti Locali e dell'Industria hanno, infatti, nel corso del 2004 testato in maniera indipendente ed autonoma il modello proposto, apportando alcuni miglioramenti ed adattandolo alle specifiche esigenze.

L'applicazione delle metodologie individuate è proseguita nel corso del 2005 e l'Allegato A del Rapporto è stata predisposta con l'obiettivo di presentare un certo numero di casi definiti e di esempi scaturiti dall'applicazione del metodo di controllo a diverse Direzioni Generali. Altro obiettivo connesso al precedente è quello di proseguire nell'intento di esplicitare alcune delle numerose e variegata tipologie di attività e processi che l'azione dell'Amministrazione regionale realizza nella fase di attuazione delle scelte politiche assunte.

La presentazione delle schede di casi concreti è utile per la ulteriore validazione del modello proposto, oltre a costituire una sorta di banca dati “esempi” per una loro eventuale *adozione* da parte di altre strutture dell'Amministrazione regionale che operano in modo analogo.

I casi sono presentati nell'Allegato A citato attraverso tutte le schede di cui si compone ed articola il modello, mentre per il solo caso dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione si propone l'intero Programma Operativo Annuale del 2005, articolato in una prima parte illustrativa degli indirizzi “politici”, una seconda parte che definisce le scelte direzionali, incluso il dettaglio degli Obiettivi Gestionali Operativi di ciascuna area funzionale.

Ciascun caso di primo monitoraggio è presentato mediante la successione delle singole schede che illustrano le tre fasi nelle quali si articola il “Modello di Controllo, Progetto per la gestione dei Programmi Operativi Annuali”.

Il caso della Direzione Generale dell'Assessorato del Lavoro, Formazione professionale, Cooperazione e Sicurezza Sociale contempla una prima introduzione redatta da parte del referente del Controllo Interno di Gestione che opera presso la Direzione Generale.

Gli esempi sono complessivamente sei per quattro casi:

- La concessione della fiscalizzazione degli oneri previdenziali e assistenziali per le PMI;
- La realizzazione della Rete telematica regionale (POR 2000-2006 misura 6.3);
- La diffusione e potenziamento degli Sportelli Unici per le Attività Produttive (POR 2000-06 misura 4.2 c);
- La redazione del Disegno di legge nr. 85, "Conferimento di nuove funzioni e compiti agli enti locali";
- La realizzazione del progetto SIBAR;
- Il monitoraggio della Misura 6.3 "La Società dell'informazione".

Per esigenze di sintesi si rinvia alla versione integrale del Rapporto di Gestione 2005 – Allegato A – dove sono riportate le schede su cui si basa il caso di ciascuna Direzione Generale.

2.10 I rapporti di autovalutazione delle Direzioni Generali

L'Allegato B al Rapporto di gestione 2005 (Parte Prima e Parte Seconda) contiene la sintesi delle attività svolte e dei risultati raggiunti da ciascuna Direzione Generale (e altre entità organizzative ad esse assimilate) utilizzando la tecnica dell'auto-valutazione.

Il decentramento dell'attività di misurazione a livello di singolo centro di responsabilità ha fatto sì che ciascun centro (con un apprezzabile miglioramento rispetto al passato) contribuisse a fornire le informazioni necessarie a comporre un quadro d'insieme di sicuro interesse per molteplici finalità di indagine.

A conferma dell'approccio ormai consolidato, la metodologia applicata dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione ha previsto:

1. l'individuazione della figura del referente all'interno di ciascuna Direzione, quale fondamentale elemento di connessione tra le due strutture (la singola Direzione Generale e l'Ufficio stesso);
2. l'impiego dei dati finanziari del Rendiconto Generale 2005 rielaborati per Assessorato, per Direzione Generale e per Servizio;
3. la somministrazione a ciascuna Direzione Generale di uno schema indicativo sulla base del quale stilare i singoli rapporti afferenti l'attività realizzata, le risorse umane e finanziarie impiegate e i risultati concretamente conseguiti;
4. la verifica dei contenuti dei Rapporti attraverso la certificazione da parte di ogni Direttore Generale.

Le informazioni esposte in ciascun rapporto di autovalutazione sono, in linea di massima, articolate nei seguenti punti:

- il quadro generale dell'attività svolta nell'esercizio 2005;
- la struttura organizzativa e le risorse umane;
- il profilo finanziario;
- le azioni e i risultati.