



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORATO DEGLI AFFARI GENERALI, PERSONALE E RIFORMA  
DELLA REGIONE

Ufficio del Controllo Interno di Gestione

RAPPORTO DI GESTIONE ANNO 2007

ALLEGATO A

LA GESTIONE DEI  
PROGRAMMI OPERATIVI ANNUALI  
2007

Il presente documento è stato redatto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione della Regione Autonoma della Sardegna nel mese di luglio 2008.

[www.regione.sardegna.it](http://www.regione.sardegna.it)

Commissari:

*Graziano Boi*

*Enrico Rinaldi*

Componenti:

*Rita Celena*

*Luciano Debidda*

*Alberto Defraia*

*Simone Deplano*

*Ombretta Fanni*

*Fabrizio Frongia*

*Pietro Mascia*

*Maria Donata Incani*

*Marinella Locci*

*Antonella Podda*

Si ringrazia per la collaborazione Alice Capra.

# LA GESTIONE DEI PROGRAMMI OPERATIVI ANNUALI

<b>INDICE</b>		<b>pag.</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>STATO DI ATTUAZIONE DEI CONTROLLI INTERNI NELLA REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA ANNO 2007</b>		
1.1	Quadro normativo	pag.	4
1.2	Quadro metodologico	pag.	6
1.2.1	L'avvio del Sistema Informativo di BAse della Regione (SIBAR)	pag.	8
1.2.2	L'Obiettivo Gestionale Operativo (OGO)	pag.	10
1.2.3	Gli Indicatori	pag.	10
1.2.4	La scheda sintetica dell'Obiettivo Gestionale Operativo	pag.	15
1.3	Quadro organizzativo	pag.	16
<b>2</b>	<b>GESTIONE DEI PROGRAMMI OPERATIVI DELL'ANNO 2007</b>	<b>pag.</b>	<b>17</b>
2.1	Il processo di pianificazione, programmazione e acquisizione degli obiettivi	pag.	17
2.2	L'attività di monitoraggio dei Programmi Operativi Annuali (POA)	pag.	18
2.3	Il quadro sintetico del monitoraggio	pag.	18
<b>3</b>	<b>GLI OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI: UNA ANALISI STATISTICA</b>	<b>pag.</b>	<b>22</b>
3.1	La ripartizione dei progetti per Assessorato	pag.	23
3.2	Una prima analisi delle performance	pag.	27
<b>4</b>	<b>IL MODULO SAP PS</b>	<b>pag.</b>	<b>30</b>
4.1	Il processo per la definizione dei POA mediante l'applicativo SAP PS	pag.	30
4.2	Il modulo SAP PS: Project System	pag.	33
4.2.1	Il processo	pag.	33
4.2.2	Gli oggetti tecnologici e la gestione delle anagrafiche	pag.	35
4.3	La reportistica di SAP PS	pag.	42
4.3.1	Le modalità di visualizzazione e monitoraggio delle informazioni	pag.	42
<b>5</b>	<b>CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE</b>	<b>pag.</b>	<b>57</b>
5.1	I risultati raggiunti	pag.	57
5.2	Le criticità emerse	pag.	58

# 1. STATO DI ATTUAZIONE DEI CONTROLLI INTERNI NELLA REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA ANNO 2007

## 1.1. Quadro normativo

Il controllo interno di gestione è un processo attraverso il quale gli organi di governo si assicurano che le azioni svolte e i risultati ottenuti siano in linea con gli obiettivi stabiliti ai vari livelli decisionali. Consiste in un insieme di attività a supporto delle decisioni politiche e direzionali, sia in fase di definizione dei piani e dei programmi (ex ante), sia in fase di verifica intermedia dei risultati gestionali (in itinere), sia in fase di verifica dei risultati conseguiti (ex post), anche in vista dell'utilizzo delle informazioni per l'eventuale rilancio del ciclo di funzionamento.

A livello nazionale la disciplina introdotta con il D.Lgs. n. 286/99 (che ha sostituito la precedente contenuta nel D.Lgs. n. 29/93) articola opportunamente il controllo interno in quattro figure di specie, ciascuna con diversi oggetti, parametri e misure, attribuite alla competenza di strutture differenti. Allo stesso tempo, essa disciplina in modo puntuale il principio della generale integrazione tra l'esercizio del controllo di gestione, del controllo strategico e della valutazione dei dirigenti.

Nella disciplina dei controlli interni della Regione Sardegna si ritiene utile un allineamento alla normativa nazionale; ciò al fine di consentire una più puntuale definizione delle funzioni, anche in relazione alla necessità di stabilire in modo più preciso il rapporto tra i vari organi interessati alle attività di pianificazione, programmazione, organizzazione, gestione, controllo e valutazione.

Ciò nonostante, è possibile rilevare che la normativa in vigore a livello regionale risulta, per certi versi, compatibile con i principi generali del suddetto D.Lgs. n. 286/99, consentendo comunque l'attivazione di importanti funzioni.

Con la Legge Regionale n. 11 del 2 agosto 2006, la Regione ha introdotto importanti novità in materia di programmazione, di bilancio e di contabilità; la legge sostituisce integralmente il testo più volte modificato e integrato della L.R. n. 11 del 5 maggio 1983 e riconduce in modo sistematico e organico tutta la normativa relativa alla contabilità regionale.

Tra le principali innovazioni si evidenziano il Piano Regionale di Sviluppo (PRS), il Documento Annuale di Programmazione Economica e Finanziaria (DAPEF), l'adozione della contabilità economico patrimoniale ed economico analitica e le modifiche ai contenuti della legge finanziaria che diventa sempre più lo strumento principale per l'attuazione del programma di governo di legislatura, così come configurato in termini di strategie, obiettivi, piani e progetti nel PRS.

Con l'adozione del predetto Piano Regionale di Sviluppo (diffuso per la prima volta in maniera capillare nel 2007 dopo una prima approvazione della Giunta regionale del 7 febbraio e la successiva approvazione da parte del Consiglio regionale del 23 maggio 2007) viene introdotto il nuovo concetto di funzione obiettivo, quale strumento fondamentale atto da un lato a sostenere gli elementi decisionali da parte dell'autorità politica e dall'altro a supportare l'attività di valutazione e di misurazione delle politiche pubbliche e del prodotto delle attività amministrative attraverso il controllo di gestione e l'analisi dei costi. Tali funzioni obiettivo classificano il bilancio rispetto ai contenuti tematici delle politiche regionali di sviluppo (anziché per competenze assessoriali).

Tavola 1

**CICLO DELLA GOVERNANCE**

tipologia controllo	n.	Documento	Entità
strategico	1	Programma elettorale	Coalizione
	2	Programma di Governo	Governatore
	3	Programma Regionale di Sviluppo (P.R.S.)	Giunta
	4	Allegato Tecnico - Progetti	Giunta
	5	D.A.P.E.F.	Giunta/C.R.P./Prog.ne
	6	Allegato Tecnico - Progetti	Giunta/C.R.P./Prog.ne
	7	Legge finanziaria – Bilancio (x UPB)	Giunta/C.R.P./Prog.ne
	8	Allegato Tecnico - Bilancio (x capitoli)	Programmazione
	9	Budget economico	Prog.ne / Controllo Interno di Gestione
	10	Indirizzi	Assessore
direzionale	11	Programmi Operativi Annuali (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/Servizio
	16	Verifica periodica stato di attuazione P.O.A.	Assessore
	17	Rendiconto Generale	Ragioneria/Enti Locali
	18	Rapporto di gestione	Controllo Interno di gestione
	19	Valutazione corrispondenza obiettivi / risultati	Presidente / Giunta
	20	Valutazione delle prestazioni dirigenziali	Superiore gerarchico

\* a seguito delle novità introdotte dalla L.R. 11/2006

Attraverso l'attivazione del sistema contabile previsto dalla L.R. n. 11/2006, l'Amministrazione regionale dispone di strumenti atti a consentire il monitoraggio, la verifica ed il controllo dei costi e dei livelli di efficienza, articolati in funzione delle unità organizzative, delle produzioni di servizi, dei programmi in genere e del grado di conseguimento degli obiettivi fissati dal PRS.

La Legge Regionale n.11/2006 ha consentito l'introduzione del nuovo sistema informativo contabile integrato SIBAR (Sistema Informativo di Base dell'Amministrazione regionale). Caratteristica basilare del nuovo sistema è l'integrazione tra i diversi moduli che lo costituiscono:

- SIBAR SB – sistema per lo svolgimento delle funzioni operative dell'Amministrazione, in cui figurano tra gli altri il protocollo informatico, la firma digitale, la gestione dei documenti in forma elettronica, la reingegnerizzazione dei processi, la gestione dei procedimenti amministrativi e l'erogazione di servizi in via telematica e di front office per l'accesso unificato al sistema;
- SIBAR SCI – sistema informativo contabile integrato, composto da tre sottosistemi contabili: contabilità finanziaria, contabilità economico-patrimoniale e contabilità economico-analitica. Tali sottosistemi sono alimentati da moduli preposti alla gestione degli approvvigionamenti e delle immobilizzazioni. Nell'ambito del sistema contabile inoltre, trova opportuna collocazione anche il modulo SAP-PS – Project System – per la gestione dei Programmi Operativi Annuali della Regione Sardegna.
- SIBAR HR – sistema per la gestione delle risorse umane, articolato per moduli funzionali specializzati.

L'introduzione del sistema SIBAR consentirà a regime la determinazione del costo, in termini di consumo delle risorse imputabili ai Centri di responsabilità e quindi, consentirà la correlazione con le attività amministrative che utilizzano dette risorse. Un apposito modulo del SIBAR, SAP CO, è in grado di gestire la contabilità analitica a controllo budgetario.

## 1.2. Quadro metodologico

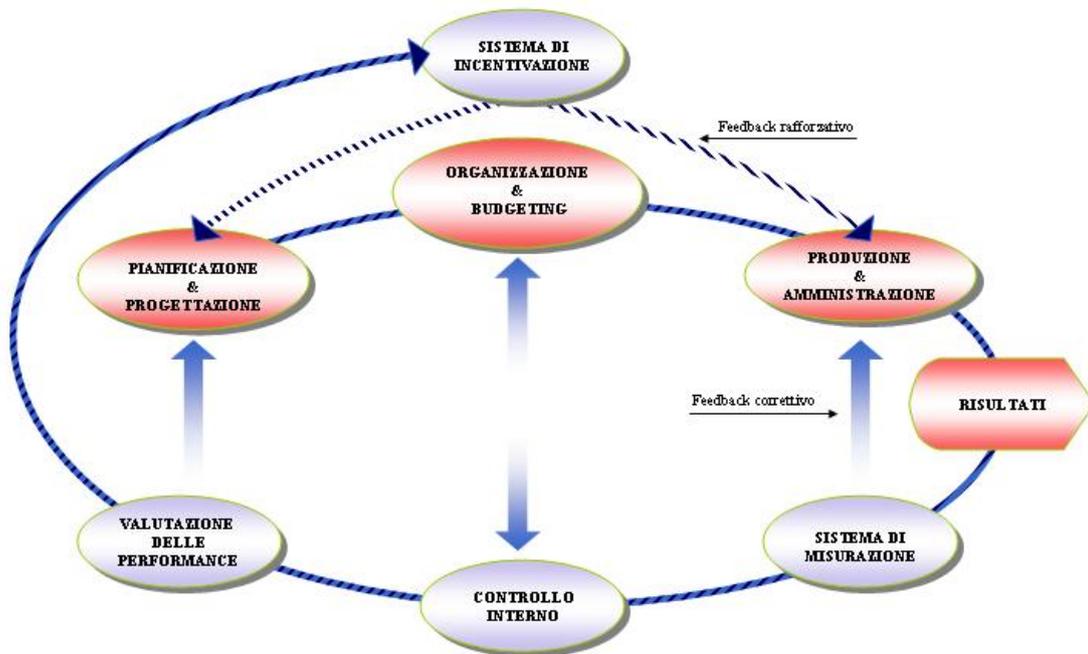
Il controllo interno di gestione assolve la funzione di strumento utile alla verifica dell'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa sulla base del rapporto tra i costi ed i risultati raggiunti. La funzione del controllo consente di:

- programmare e controllare l'attività gestionale (obiettivi, risorse e risultati) fornendo al management gli strumenti per il monitoraggio delle variabili critiche;
- verificare il raggiungimento degli obiettivi ed evidenziare risultati, alternative, efficienza ed economicità delle azioni intraprese;
- aumentare il livello di responsabilizzazione dell'Ente e la compartecipazione alla determinazione degli obiettivi attraverso la creazione di Centri di Responsabilità e Centri di Costo.

Nell'ambito della realizzazione del sistema del controllo da implementare nell'ambito dell'Amministrazione, sin dal 2003 si è sviluppato e definito il ruolo del controllo interno di gestione nel ciclo di governo regionale. Il modello generale che descrive il sistema delle informazioni da gestire nei processi di pianificazione e controllo adottati si conclude con l'assegnazione delle premialità.

Lo schema (Tavola 2) illustra come il modello del sistema di controllo <sup>1</sup> riesca 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.

Tavola 2



Nell'ambito del quadro descritto l'Ufficio ha sviluppato e introdotto un modello di controllo interno basato sulla capacità di esprimere e monitorare obiettivi direzionali.

La metodologia di monitoraggio dei programmi e degli obiettivi adottata è stata sviluppata avendo riguardo del quadro normativo riportato nelle pagine precedenti ed al Progetto per il Controllo Interno di Gestione (approvato con la deliberazione della Giunta Regionale 22/18 del 21 luglio 2003). Nel corso degli ultimi anni sono state sviluppate alcune procedure informatiche atte a sperimentare il metodo prescelto e a testare eventuali criticità operative.

<sup>1</sup> Per ulteriori approfondimenti si veda il Rapporto di Gestione 2003, capitolo I "La funzione del controllo nella Regione Sardegna" ed il capitolo III "L'applicazione sperimentale del modello di controllo: il caso dell'Assessorato del Turismo, Artigianato e Commercio", paragrafo 3.1 "Nota metodologica", nonché il Rapporto di Gestione 2005, capitolo I "Il Sistema di Controllo"

### 1.2.1 L'avvio del Sistema Informativo di BAsE della Regione (SIBAR)

L'opportunità di introdurre un sistema informatico di livello superiore si è presentata con lo sviluppo del sistema SIBAR. Infatti, in sede progettuale è stato deciso di "convertire" i precedenti strumenti semplificati in SAP-PS, modulo del sistema SIBAR SCI, specializzato per la gestione di obiettivi, razionalmente integrato con i moduli preposti alle determinazioni quantitative economiche e finanziarie.

Il sistema prevede:

- la programmazione delle attività da svolgere secondo un progetto di declinazione degli obiettivi, finalità e priorità per classi di attività con il metodo "a cascata" (Finalità – Indirizzi Assessoriali – Programmi operativi delle Direzioni generali – Obiettivi gestionali operativi delle Direzioni di servizio) con l'intento di indirizzare le azioni dell'Amministrazione a scopi coordinati;
- la definizione di obiettivi generali operativi con elevate caratteristiche di misurabilità in termini di tempi/risultati attesi, attraverso la compilazione di maschere di imputazione dati appositamente definite e gestite in via elettronica;
- l'abbinamento degli Obiettivi gestionali operativi con le risorse (umane, finanziarie ed economiche) attribuite per il loro conseguimento.

Il P.O.A. definito dal Direttore Generale risulta descrittivo dei singoli progetti/obiettivi che divengono analitici e misurabili con riferimento alle Direzioni di servizio, mentre l'obiettivo gestionale operativo definito a livello di servizio rappresenta l'elemento finale più significativo nella catena decisionale così formalizzata e, al tempo stesso, il centro di rilevazione delle attività oggetto del monitoraggio, costituendo la base per l'analisi di fenomeni finanziari e non, legati a processi gestori e fornendo la possibilità di aggregazione per sintesi in virtù dei codici di collegamento con i livelli superiori.

Il modello, attualmente impiegato pressoché dalla totalità delle Direzioni generali, è stato realizzato per esigenze direttamente connesse al "Controllo Interno di gestione", tuttavia le informazioni che vengono prodotte possono condurre al raggiungimento di risultati importanti anche per il supporto alla "valutazione ed il controllo strategico" e per il supporto alla "valutazione dei dirigenti".

Il sistema prevede l'utilizzo di due banche dati di supporto:

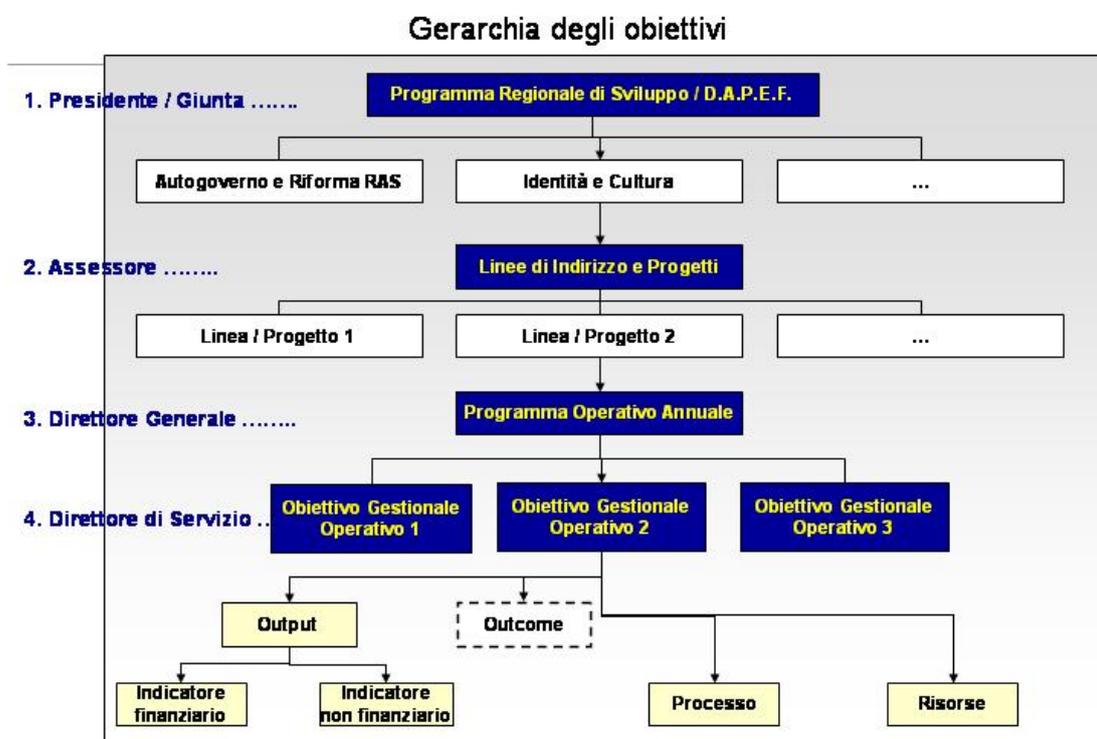
- la banca dati delle attività costituisce l'archivio necessario per consentire l'aggiornamento delle informazioni concernenti obiettivi, attività e risultati di carattere non finanziario (attualmente interamente alimentata e gestita attraverso il modulo SAP - PS);

- la banca dati contabile costituisce l'archivio destinato ad accogliere i dati previsionali, che allo stato attuale sono di carattere finanziario, per consentire il monitoraggio della spesa e dell'entrata (attualmente interamente alimentata e gestita attraverso il modulo SAP SCI – FM, FI, CO).

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 feedback nell'utilizzo delle conoscenze acquisite a favore del nuovo ciclo di programmazione.

L'impostazione adottata prevede la realizzazione di un sistema gerarchico di definizione degli obiettivi articolato in quattro fasi secondo quanto risulta dalla Tavola sottostante.

Tavola 3



1

Lo schema definito riflette quello predisposto dalla Giunta (PRS 2007/2009 e DAPEF 2008/2010) e può essere rappresentato attraverso le fasi seguenti:

- 1 - rilevazione delle Strategie d'azione (linee strategiche e ambiti tematici);
- 2 - rilevazione dei Progetti attuativi (linee di indirizzo e progetti);
- 3 - rilevazione dei Programmi Operativi Annuali (POA) dei Direttori Generali;
- 4 - rilevazione degli Obiettivi Gestionali Operativi dei dirigenti.

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). Il Programma Operativo Annuale definito dal Direttore generale risulta descrittivo dei singoli progetti/obiettivi che diventeranno analitici e misurabili con riferimento alle Direzioni di servizio connesse.

L'uso di SAP consente la riaggregazione degli Obiettivi Gestionali Operativi sia per Strategia definita nel Programma Regionale di Sviluppo e D.A.P.E.F., sia per Funzione Obiettivo (classificazione delle spese della Regione).

### **1.2.2 L'Obiettivo Gestionale Operativo**

Ai fini della programmazione e del monitoraggio assume il massimo rilievo l'Obiettivo Gestionale Operativo assegnato al Direttore di Servizio, in quanto è mediante il suo conseguimento che si determina l'effettivo risultato dell'attività direzionale volta alla realizzazione di scopi e fini di livello superiore.

L'Obiettivo Gestionale Operativo si caratterizza per quattro aspetti distinti:

- l'obiettivo finanziario, che costituisce l'elemento di raccordo tra obiettivi della Direzione di servizio e risorse finanziarie ad essa assegnate;
- l'obiettivo non finanziario, che costituisce l'elemento basilare per il monitoraggio delle attività svolte e dei risultati conseguiti. L'indicatore, o gli indicatori nel caso si ritenesse più opportuno l'utilizzo di una serie combinata di essi, sarà definito sulla base dell'esigenza di rendere espressivo il sistema di misurazione dei risultati;
- il processo e la dimensione temporale dell'obiettivo;
- le risorse umane e materiali che si prevede di impiegare per il conseguimento dell'obiettivo.

### **1.2.3 Gli indicatori**

Due aspetti meritano un approfondimento relativamente alla sperimentazione svolta: la difficoltà ad individuare indicatori di processo e di risultato significativi e il raccordo tra il controllo di gestione ed il controllo strategico.

La misurazione degli obiettivi strategici, come di quelli operativi, richiede l'utilizzo di appositi indicatori; l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, in questa prima fase, ha posto la massima attenzione sull'utilizzo di indicatori prettamente direzionali, in alcuni casi con specifici gruppi di lavoro cui hanno partecipato anche alcuni Direttori Generali.

Gli indicatori possono essere di diversi tipi, ma laddove possibile è preferibile optare per quelli di tipo quantitativo e per ciascuno di essi si deve determinare il valore che si intende raggiungere.

Una definizione generale degli indicatori - a cui si è fatto riferimento nel corso della introduzione del modello e nella fase di presentazione e sperimentazione dello stesso presso

l'Amministrazione regionale - si trova nelle Linee Guida allegate alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'8 novembre 2002, che li classifica secondo le seguenti tipologie:

- indicatori di realizzazione finanziaria, che misurano l'avanzamento della spesa prevista;
- indicatori di realizzazione fisica, che misurano il grado di realizzazione dell'azione o dell'intervento;
- indicatori di risultato, che misurano il grado di raggiungimento dell'obiettivo che l'azione o l'intervento si propone di conseguire;
- indicatori di impatto, che esprimono l'impatto che il raggiungimento degli obiettivi genera sul sistema di riferimento (pubblica amministrazione, collettività, sistema economico, ecc.).

Nel corso del 2007, sebbene in numerosi casi si sia sperimentato l'utilizzo di indicatori complessi, la maggior parte dei Direttori di Servizio hanno optato per l'utilizzo di indicatori semplici per evitare di aggiungere complessità in una fase iniziale di sperimentazione d'uso del nuovo modulo applicativo, considerando che in generale, la "diffidenza" nei confronti dell'integrato SAP è stata, almeno in prima battuta, condivisa da gran parte dei dipendenti regionali coinvolti nel processo di riforma.

A titolo d'esempio <sup>2</sup> si considerino le seguenti tipologie:

Indicatore semplice:

- obiettivo che prevede il raggiungimento del risultato per fasi di realizzazione (SAL fisico);
- obiettivo che prevede il raggiungimento del risultato in un determinato lasso di tempo (in SAP questo elemento è comune a tutti gli obiettivi grazie a strumenti che rappresentano il singolo Obiettivo Gestionale Operativo sia mediante cronogrammi del tipo GANTT e PERT);
- obiettivo che prevede l'espletamento di determinate attività (es. numero di pratiche, atti amministrativi, interventi, corsi programmati e realizzati etc.).

Indicatore complesso:

- obiettivo che prevede lo svolgimento di un certo numero di pratiche in relazione al numero di pratiche presentate (o ricevute o idonee ad essere trattate);
- obiettivo che prevede lo svolgimento di pratiche in un determinato numero di giorni.

---

<sup>2</sup> A questo proposito, per confrontare il proprio caso specifico a tre set differenti di possibili indicatori, si può fare riferimento anche al Report finale redatto dal "Gruppo di miglioramento: metodi e prassi di monitoraggio integrato nelle diverse dimensioni (finanziarie, fisiche, di risultato) al fine di rendere più usabili ed efficaci i Programmi Operativi Annuali" nell'ambito dei Cantieri di Innovazione e rilasciato nel mese di novembre 2008, paragrafo 3 pagg. 14 e seguenti.

Per fornire ulteriori termini di confronto rispetto ai dati rilevati (preventivo e consuntivo), si prevede anche l'utilizzo del valore standard di riferimento, assimilabile al risultato medio, oppure a quello dell'esercizio passato, oppure al minimo risultato atteso, a seconda dei casi.

L'analisi degli scostamenti si potrà svolgere in maniera duplice ponendo a confronto:

- il valore di preventivo e consuntivo
- il valore standard e di consuntivo

A riguardo è utile richiamare la classificazione degli indicatori che la Ragioneria Generale dello Stato ha arricchito di diverse esemplificazioni nella circolare n. 18 del 28 aprile 2006.

<b>Tipo di indicatore</b>	<b>Oggetto della misurazione</b>	<b>Efficacia/efficienza</b>	<b>A quali obiettivi sono associati</b>	<b>Esempi</b>
<b>Indicatori quantitativi</b>				
Indicatori di realizzazione finanziaria	L'avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'obiettivo	Efficacia finanziaria	Obiettivi strategici e obiettivi operativi	% di avanzamento della spesa prevista
Indicatori di realizzazione fisica	Il grado di avanzamento fisico dell'obiettivo o dell'azione	Efficacia fisica	Obiettivi strategici e obiettivi operativi	% di avanzamento dell'obiettivo rispetto ai risultati finali attesi
Indicatori di risultato	Il risultato raggiunto in termini fisici	Efficacia fisica	In prevalenza agli obiettivi strategici	N. di nuovi computer installati, n. di pratiche licenziate
Indicatori di risultato unitario	Il risultato raggiunto in termini fisici rapportato alle risorse umane, strumentali o finanziarie impiegate per raggiungerlo	Efficienza	Solo agli obiettivi operativi	N. di pratiche per impiegato, spese di manutenzione degli immobili per m2, ecc...
Indicatori di impatto	L'impatto in termini socioeconomici dell'obiettivo sui destinatari finali (PA, collettività)	Efficacia complessiva e "sociale"	Solo agli obiettivi strategici	N. di cittadini raggiunti dal nuovo servizio; riduzione % dei disservizi lamentati dalla cittadinanza; % di riduzione dei reati sul territorio; ecc...
<b>Indicatori qualitativi</b>				
Indicatori binari (sì/no)	Il raggiungimento o meno di risultati non misurabili in modo quantitativo		Obiettivi strategici e obiettivi operativi	Evasione delle pratiche arretrate entro l'anno; apertura di nuovi sportelli al cittadino; ecc...
Indicatori qualitativi (alto, medio, basso)	Il raggiungimento di risultati non misurabili in modo quantitativo ma sui quali si può esprimere un generico giudizio qualitativo		Obiettivi strategici e obiettivi operativi	Grado di soddisfazione dell'utenza

**Fonte:** Circolare Ministero Economia e Finanze - Dipartimento Ragioneria Generale dello Stato del 28 aprile 2006, n. 18.

E' importante evidenziare che lo scopo degli indicatori è diverso a seconda del tipo di obiettivo, strategico o direzionale operativo, al quale siano associati.

In particolare, gli indicatori associati ad obiettivi operativi sono finalizzati a rilevare e misurare sia il procedere dell'attività amministrativa necessaria al perseguimento dell'obiettivo, sia la realizzazione della stessa attività, secondo criteri di razionale uso delle risorse disponibili.

Gli indicatori associati ad obiettivi strategici sono finalizzati, invece, a rilevare e misurare l'efficacia e l'impatto e, al contempo, la corretta declinazione dell'obiettivo strategico in (uno o più) obiettivi operativi.

Si assicura, così, la corretta interpretazione dei fini e della direzione dell'obiettivo strategico, anche al fine di evitare discrasie e incongruenze fra indirizzo politico e attuazione amministrativa.

Al fine di attivare correttamente le funzionalità del modello, al responsabile si richiede l'abbinamento di ogni singolo capitolo/UPB all'obiettivo gestionale operativo corrispondente, operando in tal modo una sorta di riclassificazione del bilancio di previsione.

Ad oggi si rileva la difficoltà ad ottenere informazioni economiche (costi) per misurare i consumi di risorse dei centri deputati all'avanzamento dei programmi in attesa della completa attivazione del modulo MM e AA, moduli specializzati e preposti all'alimentazione della contabilità economico analitica (CO).



### 1.3. Quadro organizzativo

Per adeguare anche la sua organizzazione al processo di riforma avviato dalla Giunta regionale nei confronti dell'apparato burocratico, nel 2007 la Commissione di Direzione, mediante apposita determinazione (atto numero 11/2007 *Riorganizzazione dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione. Ridefinizione delle Aree funzionali e individuazione delle Funzioni trasversali*), ha rimodulato i compiti dei componenti l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, nell'ambito della organizzazione per aree funzionali specializzate. Al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni a cui è preposto, l'Ufficio si è infatti, dotato di un'organizzazione interna volta a facilitare i processi e le attività di controllo individuando i referenti delle aree funzionali (preposte alla definizione delle figure di specializzazione interna per argomento e materia) e disciplinando anche la modalità operative delle funzioni di supporto alle diverse aree.

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

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

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

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

## **2. GESTIONE DEI PROGRAMMI OPERATIVI DELL'ANNO 2007**

### **2.1. Il processo di pianificazione, programmazione e acquisizione degli obiettivi**

Il punto di partenza è la fase della pianificazione e progettazione. Nel caso specifico, l'art. 9 della L.R. n. 31/98, 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".

Si tratta degli indirizzi politici determinati dal singolo Assessore Regionale che possono autonomamente essere assunte oppure scaturire dalle proposte gestionali elaborate dal vertice amministrativo (il Direttore Generale) per essere, infine, recepite dall'organo di governo.

Nel corso del 2007 si è fatto riferimento ai documenti di programmazione in vigore, ovvero il P.R.S. 2007-2009, il Bilancio annuale, il Bilancio pluriennale, la Legge Finanziaria e le leggi collegate, gli Allegati Tecnici; non trascurando di evidenziare le relazioni con le priorità politiche intersettoriali e settoriali, nonché gli strumenti attuativi previsti nel D.P.E.F. 2006/2008 (mediante opportune tabelle di codifica previste nel modulo SAP-PS).

Con l'approvazione del Piano Regionale di Sviluppo (P.R.S.) e del Documento Annuale Programmazione Economica e Finanziaria (D.A.P.E.F.) ed in particolare con l'approvazione del Bilancio si concretizza il momento di esplicitazione dei fini ed in una certa misura degli scopi dell'Amministrazione, in quanto la Direzione Politica traccia le linee di riferimento e le Direzioni generali (management gestionale) propongono i Programmi Operativi che in larga misura definiscono le modalità di realizzazione degli obiettivi generali.

La pianificazione annuale delle attività da realizzare per cogliere gli obiettivi previsti si conclude, dunque, con la redazione delle Direttive da parte dei singoli Assessori competenti per materia che – concordandoli - indicano ai propri Direttori Generali priorità, obiettivi e risultati attesi.

Definiti gli indirizzi, il Direttore Generale procede alla redazione del Programma Operativo Annuale (P.O.A.), o meglio alla elaborazione di un insieme coerente di obiettivi gestionali operativi su base annua ed alla loro assegnazione ai Direttori di Servizio (titolari delle Unità Previsionali di Base, dei Capitoli e dei diversi Centri di Responsabilità nei quali si articola l'Amministrazione regionale).

La corretta programmazione delle attività da realizzare per cogliere gli obiettivi identificati dalle Direttive è rappresentata dalla redazione dei Programmi Operativi - altro elemento

cardine del sistema di controllo - che precedono i procedimenti gestori affidati ai Dirigenti dei Servizi nei quali si articolano gli Assessorati della Regione.

## **2.2. L'attività di monitoraggio dei Programmi Operativi Annuali (POA) 2007 negli Assessorati della Regione Autonoma della Sardegna**

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

L'attività del 2007, da questo punto di vista, si è presentata con caratteristiche ed elementi di novità sostanziali, con riferimento alle norme, alle regole, ai procedimenti, al sistema informativo SIBAR adottato.

## **2.3. Il quadro sintetico del monitoraggio P.O.A. 2007**

Nel 2007 solo dieci <sup>3</sup> Direzioni Generali su ventidue <sup>4</sup> hanno ricevuto indirizzi assessoriali secondo la prassi disciplinata dall'art. 9 della L.R. 31/1998.

In totale, quindici Direzioni Generali hanno formalizzato il proprio Programma Operativo Annuale contenente gli obiettivi gestionali operativi affidati alle Direzioni di Servizio.

Complessivamente, infine, sono 114 su 123 le Direzioni di Servizio che hanno formalizzato i propri Obiettivi Gestionali Operativi. Le stesse direzioni hanno definito nel complesso 780 obiettivi gestionali operativi (che diventano 833 se includiamo nel conteggio gli obiettivi in capo alle Direzioni Generali).

Gli obiettivi gestionali operativi, relativi all'esercizio 2007, inseriti a sistema nell'apposito modulo SAP-PS, riguardanti 21 Direzioni Generali sono complessivamente 833.

In alcuni casi, le Direzioni di Servizio hanno provveduto alla compilazione delle schede obiettivo anche in assenza di direttive formalizzate, a dimostrazione del fatto che la prassi, l'azione ed i principi di corretta attività manageriale sono in certa misura indipendenti dalle linee di indirizzo politico (in tal senso la previsione del nuovo CCRL dei dirigenti <sup>5</sup> è illuminante) e costituiscono una ottima base per una programmazione bottom-up.

---

<sup>3</sup> E' possibile che alcuni indirizzi assessoriali non ancora trasmessi all'Ufficio alla data odierna, siano stati effettivamente redatti.

<sup>4</sup> Non sono incluse nel conteggio l'Agenzia per il Trasporto Pubblico Locale e Ufficio Ispettivo

<sup>5</sup> 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

Il modulo SAP-PS è stato quindi adottato da 21 Direzioni Generali che hanno potuto verificare il grado di attuazione degli obiettivi e delle risorse impiegate.

Nella tabella 1 che segue riportiamo il quadro aggiornato all' 8 luglio 2008.

Assessorati	Direzioni Generali e altre partizioni ammi.ve	Indirizzi Assessore		Assegnazione obiettivi da parte del Direttore Generale		Obiettivi gestionali assegnati al Direttore Servizio		
		2007	2007	2007	2007	2007	2007	
<i>Obiettivi formalizzati (fo.) e non (non fo.) e loro numero</i>		<i>fo.</i>	<i>non fo.</i>	<i>fo.</i>	<i>non fo.</i>	<i>fo.</i>	<i>numero OGO</i>	
01	Presidenza	Legale				√	20	
		Presidenza						
		Ragioneria	√		√		√	51
		Innovazione tecnologica			√			6
		Ufficio Ispettivo *					√	1
02	Affari Generali	Affari Generali	√		√		√	7
		Personale					√	17
		Controllo di Gestione *						6
03	Programmazione	Programmazione	√		√		√	19
		C.R.P.				√	√	103
04	Enti locali	Enti Locali			√		√	64
		Urbanistica	√		√		√	25
05	Ambiente	Ambiente	√		√		√	58
		Corpo Forestale	√		√		√	100

dei Programmi Operativi Annuali da parte dei dirigenti regionali - sebbene erroneamente e spesso limitatamente - ai meri fini della propria valutazione. Correttamente invece, la norma contrattuale mette in luce la necessità di predisporre, entro il 15 febbraio di ciascun anno, di iniziativa del Direttore generale e con la collaborazione dei dirigenti assegnati alla direzione, il Programma Operativo per l'esercizio in corso ai fini del monitoraggio delle attività e dell'attuazione "dell'attività amministrativa per il conseguimento più efficace degli obiettivi generali e specifici dell'Amministrazione regionale medesima". Ulteriore spunto per applicare le 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.

06	Agricoltura	Agricoltura	√		√		√	<b>39</b>
07	Turismo	Turismo			√		√	<b>63</b>
08	Lavori Pubblici	Lavori Pubblici	√		√		√	<b>46</b>
09	Industria	Industria	√		√		√	<b>15</b>
10	Lavoro	Lavoro	√		√		√	<b>71</b>
11	Pubblica Istruzione	Beni Culturali		√		√	√	<b>33</b>
		Pubblica Istruzione **						
12	Sanità	Sanità		√		√	√	<b>65</b>
		Politiche Sociali					√	<b>4</b>
13	Trasporti	Trasporti			√		√	<b>18</b>
		Trasporto Pubblico Locale *			√			<b>2</b>
	<b>Totale</b>	<b>22</b>	<b>10</b>	<b>2 ***</b>	<b>14</b>	<b>3 ***</b>	<b>20</b>	<b>833</b>

\* Evidenziamo le articolazioni amministrative che utilizzano il modulo SAP-PS, e che ai fini dell'esposizione sono assimilabili alle Direzioni Generali, ma che non lo sono in senso stretto.

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

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

Secondo quanto risulta dalla tabella sopra riportata, la DG della Presidenza non ha ancora colto l'opportunità di programmare le attività direzionali con strumenti informativi adeguati al nuovo contesto organizzativo, secondo quanto richiesto dalle profonde riforme in atto e consentito dal sistema SIBAR.

Nella tabella 2 che segue, si riporta il quadro sinottico del biennio 2006 e 2007, al fine di evidenziare l'utilizzo degli strumenti di programmazione.

	Assessorati	Direzioni Generali e altre partizioni ammi.ve	Indirizzi Assessore		Assegnazione obiettivi da parte del Direttore Generale		Obiettivi gestionali assegnati al Direttore Servizio	
			2006	2007	2006	2007	2006	2007
01	Presidenza	Legale						20
		Presidenza	√				√	
		Ragioneria	√	√	√	√		51
		Innovazione tecnologica				√		6
		Ufficio Ispettivo	*		*		*	1

02	Affari Generali	Affari Generali	√	√	√	√	√	7
		Personale	√					17
		Controllo Interno di Gestione						6
03	Programmazione	Programmazione	√	√	√	√	√	19
		C.R.P.	√	√	√	√	√	103
04	Enti locali	Enti Locali	√		√	√	√	64
		Urbanistica	√	√		√	√	25
05	Ambiente	Ambiente	√	√	√	√		58
		Corpo Forestale	√	√	√	√	√	100
06	Agricoltura	Agricoltura	√	√	√	√	√	39
07	Turismo	Turismo	√		√	√	√	63
08	Lavori Pubblici	Lavori Pubblici	√	√	√	√	√	46
09	Industria	Industria	√	√	√	√	√	15
10	Lavoro	Lavoro	√	√	√	√	√	71
11	Pubblica Istruzione	Beni Culturali	√	√	√	√	√	33
		Pubblica Istruzione	**		**		**	
12	Sanità	Sanità		√		√		65
		Politiche Sociali						4
13	Trasporti	Trasporti	√		√	√	√	18
		Agenzia TP locale				√		2
	<b>Totale</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>445</b>	<b>833</b>

\* per l'attività di controllo di secondo livello  
 \*\* istituita con idoneo Decreto nel mese di Gennaio 2008

### 3. GLI OBIETTIVI GESTIONALI OPERATIVI 2007: UNA ANALISI STATISTICA

L'analisi è stata effettuata <sup>6</sup> al fine di presentare una prima panoramica delle informazioni che possono essere elaborate mediante opportuni incroci tra le informazioni e le variabili presenti in SAP PS.

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

L'interesse suscitato in occasione delle prime esposizioni dei dati in possesso dell'Ufficio rafforza il convincimento che un'analisi periodica e di sintesi complessiva, sul tema specifico della pianificazione, programmazione e controllo di supporto all'azione dell'Amministrazione è allo stato assai sentita.

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

Il presente studio inoltre, non rappresenta che un primo passo di una futura evoluzione e miglioramento possibile per il modulo SAP PS, attraverso la quale sarà possibile accrescere il dettaglio dell'analisi e quindi cogliere l'essenza dei fenomeni osservati con maggiore precisione.

---

<sup>6</sup> Questa analisi è stata realizzata a cura del dott. Pietro Mascia componente dell'Area Programmi Operativi Annuali dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

### 3.1. La ripartizione dei progetti per Direzione Generale e per le altre partizioni amministrative

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

Tavola 4 - Numero di obiettivi per direzione e numero di obiettivi per dirigente.

Direzione	Obiettivi	Obiettivi per dirigente
Area legale	20	3,33
Ragioneria	51	7,29
Innovazione tecnologica	6	2,00
Ufficio ispettivo	1	0,17
Affari generali	7	1,17
Personale	17	2,83
Controllo di Gestione	6	3,00
Programmazione	19	3,80
CRP	103	4,68
Enti locali	64	5,33
Urbanistica	25	1,92
Ambiente	58	6,44
Corpo forestale	100	16,67
Agricoltura	39	3,90
Turismo	63	9,00
Lavori pubblici	46	4,18
Industria	15	2,50
Lavoro	71	10,14
Pubblica istruzione	33	3,30
Igiene e sanità	65	10,83
Politiche sociali	4	1,00
Trasporti	18	3,00
Trasporto pubblico locale	2	2,00
<b>Totale Obiettivi Gestionali Operativi 2007</b>	<b>833</b>	<b>4,87</b>

La tavola 4 riporta, per l'anno 2007, il numero di obiettivi inseriti a sistema attraverso il modulo Sap-Ps per direzione e il numero di obiettivi per dirigente.

Le tavole seguenti illustrano i medesimi valori in una modalità grafica di più facile lettura.

Tavola 5 - Numero di obiettivi per direzione.

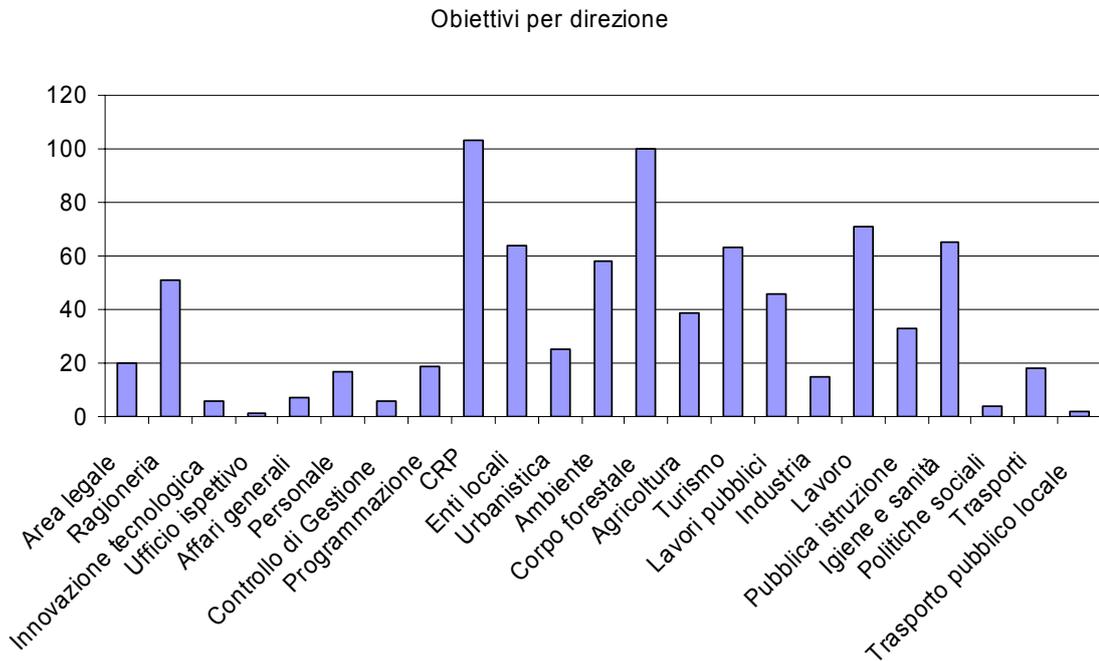
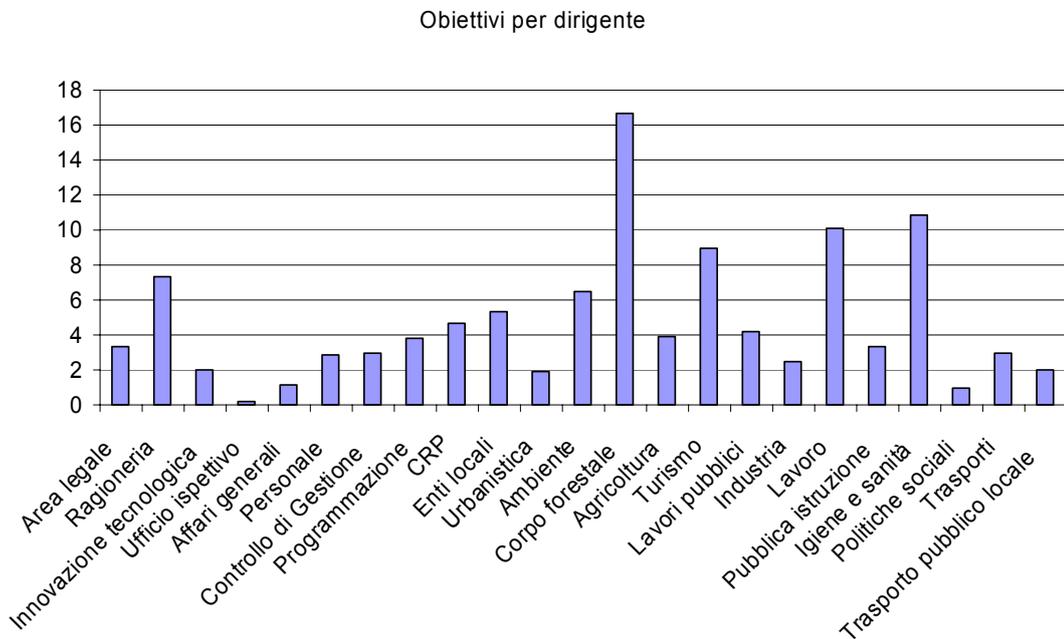


Tavola 6 - Numero di obiettivi per dirigente.

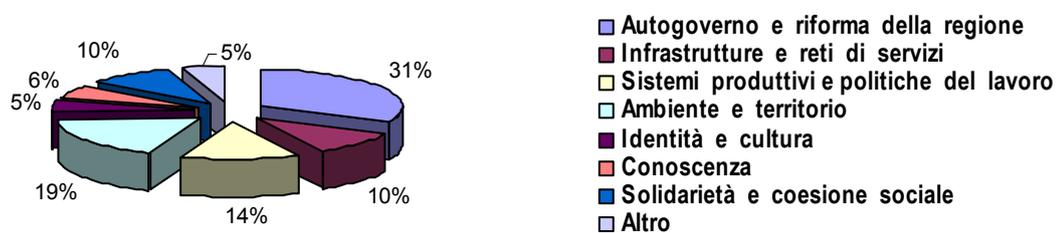


Attraverso l'analisi congiunta della tavola 4, tavola 5 e tavola 6, riportanti rispettivamente il numero di obiettivi per direzione e per dirigente, si denota un comportamento piuttosto eterogeneo delle direzioni coinvolte nel monitoraggio.

Tavola 7 - Obiettivi per linea strategica del PRS.

Linea strategica del PRS	Obiettivi	%
Autogoverno e riforma della regione	265	31,81
Infrastrutture e reti di servizi	87	10,44
Sistemi produttivi e politiche del lavoro	113	13,57
Ambiente e territorio	155	18,61
Identità e cultura	39	4,68
Conoscenza	51	6,12
Solidarietà e coesione sociale	84	10,08
Altro (Residuale)	39	4,68
Totale	833	100,00

Tavola 8 - Obiettivi per linea strategica del PRS.



Dalla classificazione degli obiettivi per linea strategica del PRS, tavole 7 e 8, si evince come quasi un terzo degli obiettivi monitorati sia stato classificato come appartenente alla strategia del PRS “Autogoverno e riforma della regione”.

L'altra strategia maggiormente rappresentata è “Ambiente e territorio” con il 18,61%.

Da notare come queste due categorie, da sole, rappresentino il 50% dei progetti monitorati.

Nella tavola che segue invece, la classificazione è leggermente diversa dalla precedente in quanto rappresenta una visione coerente con le linee strategiche del bilancio che non corrispondono esattamente a quelle riconducibili alle scelte del Programma Regionale di Sviluppo. Si ricorda infatti, che le classificazioni scontano possibili scelte soggettive operate dal singolo direttore di servizio.

Tavola 9 - Obiettivi per linea strategica del bilancio.

Strategia del bilancio	Obiettivi	%
Istituzionale	305	36,61
Conoscenza	76	9,12
Reti infrastrutturali e mobilità	47	5,64
Sanità e politiche sociali	84	10,08
Sistemi produttivi e occupazione	95	11,40
Ambiente e governo del territorio	184	22,09
Beni culturali	14	1,68
Altro (Residuale)	28	3,36
<b>Totale</b>	<b>833</b>	<b>100,00</b>

Tavola 10 - Obiettivi per linea strategica del bilancio.



Considerando gli obiettivi classificati per linea strategica del bilancio (tavole 9 e 10) si ottiene una ulteriore conferma dei dati già esposti in precedenza. Le due strategie appena citate, assommano quasi il 60% degli obiettivi monitorati.

### 3.2. Una prima analisi delle performance

Gli obiettivi monitorati, possono essere utilizzati anche al fine della valutazione delle prestazioni dirigenziali. La tavola 11 riporta per ciascuna direzione il numero di obiettivi utilizzati a fini valutativi. A livello aggregato, si evidenzia come il 72,1% degli obiettivi monitorati siano utilizzati anche per la valutazione dei dirigenti. Sempre dalla tavola 11, si può notare come questa percentuale vari fortemente da direzione a direzione, passando da un minimo dell'1,7% ad un massimo del 100%.

Tavola 11 – Percentuale di obiettivi per la valutazione dirigenti per direzione.

Direzione	%	Totale
Area legale	95,0	100,0
Ragioneria	100,0	100,0
Innovazione tecnologica	100,0	100,0
Ufficio ispettivo	100,0	100,0
Affari generali	71,4	100,0
Personale	100,0	100,0
Controllo di gestione	0,0	100,0
Programmazione	100,0	100,0
CRP	99,0	100,0
Enti locali	70,3	100,0
Urbanistica	96,0	100,0
Ambiente	1,7	100,0
Corpo forestale	83,0	100,0
Agricoltura	100,0	100,0
Turismo	14,3	100,0
Lavori pubblici	34,8	100,0
Industria	86,7	100,0
Lavoro	98,6	100,0
Pubblica istruzione	57,6	100,0
Igiene e sanità	53,8	100,0
Politiche sociali	100,0	100,0
Trasporti	83,3	100,0
Trasporto pubblico locale	100,0	100,0
<b>Totale</b>	<b>72,1</b>	<b>100,0</b>

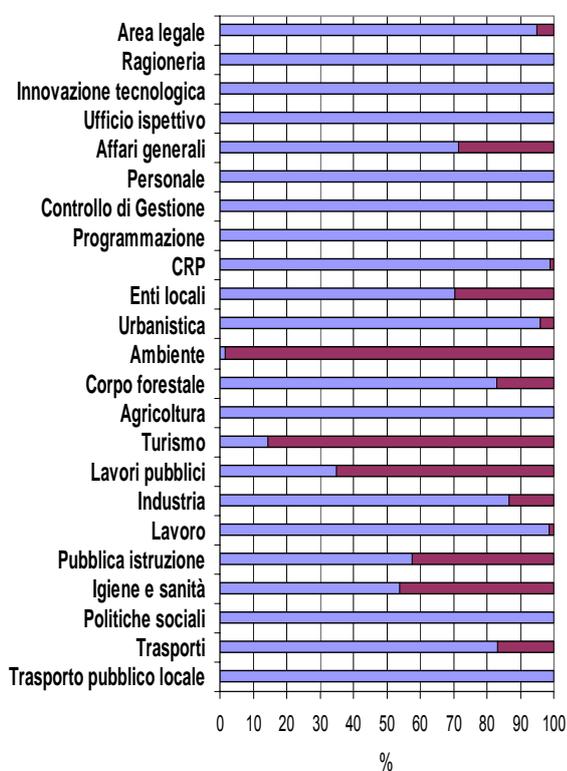


Tavola 1 - Numero di obiettivi e numero di obiettivi raggiunti per linea strategica del PRS.

<b>Linea strategica del PRS</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Obiettivi raggiunti</b>	<b>% Obiettivi raggiunti</b>
Autogoverno e riforma della regione	265	264	99,62
Infrastrutture e reti di servizi	87	87	100,00
Sistemi produttivi e politiche del lavoro	113	109	96,46
Ambiente e territorio	155	155	100,00
Identità e cultura	39	38	97,44
Conoscenza	51	49	96,08
Solidarietà e coesione sociale	84	80	95,24
Altro (Residuale)	39	39	100,00
<b>Totale</b>	<b>833</b>	<b>821</b>	<b>98,56</b>

Le classificazioni degli obiettivi per linea strategica del PRS, tavola 12, e per strategia del bilancio, tavola 13, confermano un'ottima percentuale di raggiungimento degli obiettivi. La percentuale più bassa in assoluto si riscontra per la strategia del bilancio denominata "Sistemi produttivi e occupazione". Per questa strategia, comunque, si registra un ottimo risultato in quanto per il 94.74% degli obiettivi monitorati si è raggiunto il risultato pianificato tavola 13.

Tavola 13 - Numero di obiettivi e numero di obiettivi raggiunti per strategia del bilancio.

<b>Strategia del bilancio</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Obiettivi Raggiunti</b>	<b>% Obiettivi raggiunti</b>
Istituzionale	305	304	99,67
Conoscenza	76	74	97,37
Reti infrastrutturali e mobilità	47	47	100,00
Sanità e politiche sociali	84	80	95,24
Sistemi produttivi e occupazione	95	90	94,74
Ambiente e governo del territorio	184	184	100,00
Beni culturali	14	14	100,00
Somme non attribuibili	28	28	100,00
<b>Totale</b>	<b>833</b>	<b>821</b>	<b>98,56</b>

Le tavole appena riportate, riferiscono informazioni solo sulla circostanza che l'obiettivo sia stato raggiunto o meno. Oltre al mero raggiungimento dell'obiettivo, è però anche possibile "graduare" il grado di raggiungimento dello stesso.

Per ogni obiettivo si è indicato in fase di pianificazione il valore di un indicatore che, nel caso in cui il risultato effettivo sia uguale a quello atteso, vale 100%. Ne consegue che quando, nelle tavole 12 e 13, un obiettivo si considera raggiunto, si intende che il grado di conseguimento è uguale o superiore al 100%.

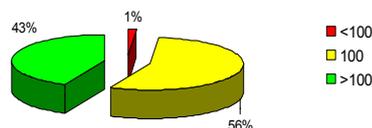
Ovviamente, tanto più è alto il valore dell'indicatore, tanto più è da considerarsi positivo il risultato raggiunto. Il grado di conseguimento dell'obiettivo, è calcolato attraverso la formula:

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

Nel caso specifico la soglia minima rappresenta il valore oltre il quale l'obiettivo si considera comunque raggiunto. Per cui, un valore uguale a 100% indica che si è raggiunto esattamente l'obiettivo pianificato, valori superiori al 100% indicano un grado di conseguimento superiore al pianificato. I risultati sono riportati nella tavola 14.

Tavola 14 – Grado di conseguimento dell'obiettivo.

Grado conseguimento obiettivo	Obiettivi	%
<100	11	1,32
=100	464	55,70
>100	358	42,98
<b>Totale</b>	<b>833</b>	<b>100,00</b>



Dalla tavola 14, si evince che per il 55,70% dei progetti il risultato effettivo coincide perfettamente con il risultato pianificato. Nel 42,98% dei casi, invece, i risultati ottenuti sono stati superiori ai valori previsti in fase di pianificazione. Solo nell'1,32% dei casi, il valore effettivo è risultato essere inferiore al pianificato, per cui il grado di conseguimento dell'obiettivo è inferiore al 100%.

Tavola 15 – La spesa della RAS per linea strategica del Bilancio (e delle funzioni obiettivo).

Linea strategica del Bilancio	Impegni	Impegni relativi a POA 2007	% POA 2007 sugli impegni totali
Istituzionale	1.593.063.429	514.718.682	32,3
Reti infrastrutturali e mobilità	1.704.461.064	874.048.953	51,3
Sistemi produttivi e occupazione	1.954.483.526	503.973.385	25,8
Ambiente e governo del territorio	2.096.915.562	1.314.942.977	62,7
Beni Culturali	248.398.961	613.430	0,2
Conoscenza	1.710.324.936	1.334.002.474	78,0
Sanità e politiche sociali	3.879.073.192	283.743.215	7,3
Altro (Residuale)	506.147.823	2.691.725	0,5
<b>Totale</b>	<b>13.692.868.493</b>	<b>4.828.743.841</b>	<b>35,26</b>

La tavola 15 esprime l'entità delle risorse finanziarie impiegate (globalmente considerate in conto competenza e in conto residui), espresso come totale degli impegni dell'esercizio 2007 con riferimento alle singole strategie di spesa (Linee strategiche del Bilancio della Regione).

## 4. IL MODULO SAP PS PER LA GESTIONE DEI PROGRAMMI OPERATIVI ANNUALI

### 4.1. Il processo per la definizione dei Programmi Operativi Annuali mediante l'applicativo Project System SAP

Il modulo SAP PS – Project System – per la gestione dei Programmi Operativi Annuali della Regione Sardegna è lo strumento realizzato in SIBAR dopo un'approfondita analisi del modello di controllo interno basato sulla capacità di esprimere e monitorare obiettivi direzionali<sup>7</sup>.

Il presente paragrafo descrive i tratti salienti dell'analisi tecnica-funzionale che ha consentito di dettagliare i requisiti sistemistici coerenti con le caratteristiche del processo relativo ai POA.

La filosofia di funzionamento del Project System SAP è quella della gestione di un **Progetto**. Per progetto si intende una serie di attività finalizzate al raggiungimento di uno specifico obiettivo in un intervallo di tempo definito cui sono assegnate risorse limitate.

Alla stregua degli Obiettivi Gestionali Operativi in cui si articolano i Programmi Operativi Annuali (POA), gli elementi chiave di un Progetto sono:

- l'individuazione di un obiettivo da raggiungere;
- la pianificazione del modo in cui raggiungere l'obiettivo;
- la definizione delle risorse necessarie e disponibili per raggiungerlo;
- la definizione dei tempi in cui raggiungerlo;
- il monitoraggio ed i controlli periodici;
- la valutazione finale dell'obiettivo.

L'assimilazione dell'Obiettivo Gestionale Operativo ad un progetto, in questo senso, è una scelta in linea con le ipotesi del modello già elaborato dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

Sulla base delle norme vigenti, gli obiettivi assegnati dal Direttore Generale ai Dirigenti sono formalmente esplicitati successivamente alla negoziazione tra il singolo Assessore che delinea gli indirizzi ed il rispettivo Direttore Generale, una volta approvato il Programma Regionale di Sviluppo (PRS) che individua le Linee strategiche e i singoli progetti di attività che dal punto di vista finanziario sono riassunte in Strategie e a cascata in funzioni obiettivo. Gli Obiettivi Gestionali Operativi sono definiti su base annuale e riportano una data di inizio e una di fine.

---

<sup>7</sup> L'analisi è stata effettuata nel corso del 2007 e si è definita con il rilascio di due documenti denominati il primo *AS IS Controllo Interno di Gestione - POA* approvato nel testo della revisione 1.2 dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione il 16 aprile 2007 e il documento che descrive il modulo nella versione *TO BE del Modello del Controllo di Gestione – POA* rilasciato da Accenture in data 26 giugno 2007 nel testo della versione 7 approvata dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

Il processo di gestione dei Programmi Operativi Annuali si suddivide in:

- fase iniziale: Pianificazione e Programmazione degli indirizzi individuati dagli organi politici, definizione dei POA, articolazione ed assegnazione degli Obiettivi Gestionali Operativi;
- fase intermedia: Gestione e monitoraggio dei Programmi Operativi Annuali;
- fase finale: Chiusura, Misurazione e Valutazione delle performance degli obiettivi raggiunti dall'Amministrazione.

Per gestire un obiettivo si definisce dunque un **Progetto**, dato da una serie di elementi che definiscono precisamente un Obiettivo Gestionale Operativo:

- gli obiettivi;
- le attività;
- le responsabilità;
- i tempi;
- il budget (ed in generale tutte le risorse necessarie al suo conseguimento);
- gli indicatori di performance.

Gli **Obiettivi** devono essere chiari, specifici, condivisi e misurabili. In Regione Sardegna si sono individuate alcune tipologie di obiettivi: quelli **Strategici** individuati (o individuabili) nel Programma Regionale di Sviluppo 2007-2009, e quelli **Gestionali** (anche definiti di routine o di mantenimento) di diretta emanazione della dirigenza regionale.

Le **Attività** utili al raggiungimento degli obiettivi vengono definite attraverso un "oggetto" tipico dell'applicativo SAP-PS, denominato Network che in questo contesto assume il significato di insieme/rete della attività necessarie a conseguire il singolo Obiettivo Gestionale Operativo.

Per ogni attività devono necessariamente essere individuati uno o più **responsabili**.

La rappresentazione **temporale** del progetto viene definita attraverso il Gantt. Il Gantt è una rappresentazione grafica che incrocia attività e tempi. Ogni attività è rappresentata attraverso una barra orizzontale di lunghezza proporzionale alla durata dell'attività stessa. I legami tra le attività determinano la sequenza e/o sovrapposizione delle attività nel tempo.

Il **Budget finanziario** è rappresentato dal valore di bilancio della/e Unità Previsionale/i di Base (UPB), ovvero dalla/e posizione/i finanziaria/e utilizzata per raggiungere il singolo obiettivo. Sarebbe auspicabile che una posizione finanziaria fosse utilizzata per il raggiungimento di un solo obiettivo e non più obiettivi; mentre è possibile che più Direttori di Servizio (due al massimo) condividano lo stesso obiettivo.

Sotto un altro profilo, non appena sarà a regime la contabilità analitica, il **Budget economico** potrà rappresentare il volume di risorse che si prevede verranno consumate dai centri di responsabilità nell'ambito delle proprie attività gestionali finalizzate al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

**Gli Indicatori** sono principalmente di due tipologie: finanziari e non finanziari; i primi legati all'utilizzo del budget e quindi alle risorse assegnate all'obiettivo; i secondi sono degli indici di varie tipologie individuati da un rapporto.

I vantaggi dell'utilizzo del modulo PS SAP e quindi delle metodologie del Project Management per la gestione dei POA consentono principalmente di:

- accelerare e facilitare le dinamiche dei flussi informativi tra le singole Direzioni e l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione;
- comunicare con linguaggi e simbologie condivise;
- integrare le attività;
- bilanciare i carichi di lavoro in maniera ponderata e razionale.

Naturalmente, oltre a questi evidenti benefici, occorre citare anche quelli dell'integrazione del sistema rispetto al più generale nuovo assetto integrato dei flussi informativi. L'integrazione tra i moduli contabili e la gestione dei POA, ovvero l'integrazione tra il modulo SAP PS ed i moduli SAP FM, FI e CO (contabilità finanziaria, economica ed analitica) costituiscono un'assoluta novità nel panorama degli applicativi implementati nel mondo della Pubblica Amministrazione e ciò pone la Sardegna tra le migliori esperienze di integrazione informativa ed informatica note al momento.

L'ufficio del Controllo Interno di Gestione svolge il ruolo istituzionale del Project Manager:

- coordinando e supervisionando la definizione dei POA da parte delle singole Direzioni Generali
- valutando l'andamento dei singoli POA, suggerendo eventuali azioni correttive e garantendo l'espletamento di tutte le attività di aggiornamento, revisione e monitoraggio dei POA
- cercando di trovare il giusto coinvolgimento di ogni "attore" partecipante alla redazione/gestione dei Programmi Operativi Annuali
- mantenendo aggiornati gli Organi Politici sull'andamento dei POA nel loro complesso ed eventualmente in maniera puntuale

Tale modulo mette a disposizione dell'utente una serie di strumenti standard che sono stati e potranno essere adeguati e personalizzati sulla base delle esigenze della RAS.

## 4.2. Il modulo SAP PS: Project System

### 4.2.1 Il Processo

Il processo che caratterizza il modulo SAP PS – Project System si caratterizza per le seguenti fasi: la pianificazione e programmazione dell'obiettivo/progetto da realizzare, il monitoraggio trimestrale, l'analisi degli scostamenti e la "stima a finire", ovvero la valutazione dell'obiettivo gestionale operativo.



Nella fase della **pianificazione** i referenti delle singole DG sollecitano e contribuiscono ad individuare le strategie e indirizzi caratterizzanti l'azione dell'Assessorato, assicurano la trasmissione del Programma Operativo Annuale formalizzato dalla propria Direzione Generale, e trasmettono così le informazioni minime necessarie all'Ufficio del Controllo Interno di Gestione. L'Ufficio, dopo aver definito la struttura gerarchica di riferimento del PRS/DAPEF, procederà alla validazione delle informazioni prima del rilascio del singolo OGO al fine di consentire l'inserimento dei valori e informazioni a preventivo.

Le attività principali di tale fase del processo si possono così riassumere:

- Identificazione e codifica delle strategie del PRS/DAPEF
- Identificazione delle strategie che si intende conseguire (obiettivi macro);
- Identificazione delle fonti delle informazioni;
- Assegnazione delle responsabilità (Assessorato/altro Ente);
- Identificazione delle risorse previste (mezzi finanziari).

Nella fase di **programmazione** i referenti delle singole DG creano gli obiettivi sul sistema PS SAP, inserendo i dati anagrafici necessari. L'ufficio verifica l'attribuzione dei singoli obiettivi alla struttura gerarchica di riferimento, controllando la correttezza dei dati anagrafici della scheda, rendendola poi immodificabile.

Le singole DG devono, inoltre, valorizzare il pianificato degli indicatori statistici legati ad ogni singolo obiettivo, relativamente agli obiettivi non finanziari.

Le attività principali di tale fase del processo si possono così riassumere:

- Identificazione attività da svolgere (cosa fare);
- Assegnazione compiti e responsabilità (chi fa, che cosa);
- Programmazione attività (quando);
- Definizione delle adeguate risorse necessarie (con quali mezzi finanziari);
- Stima dei costi per attività (quanto);
- Identificazione degli indicatori misurabili ed idonei.

Le singole DG devono valorizzare trimestralmente il valore effettivo degli indicatori statistici. Al fine di effettuare un puntuale **monitoraggio** della attività, l'Ufficio verifica attraverso la reportistica i Risultati non finanziari e i Risultati finanziari.

Le attività principali di questa fase si possono così riassumere:

- Misurazione del lavoro fatto (stato di avanzamento del lavoro, SAL);
- Rilevazione delle risorse utilizzate (quantità, denaro);
- Rilevazione tempi impiegati;
- Evidenziazione performance tecnico-qualitative (indici produttività);
- Generazione scostamenti tra situazione consuntiva e preventiva.

L'Ufficio, ma anche il singolo referente è nella condizione di rilevare gli **eventuali scostamenti** e di evidenziarli nei modi dovuti al Direttore Generale.

Lo scostamento tra situazione consuntiva e preventiva può scomporsi nelle tre componenti:

- Performance temporale (impatto sul cronoprogramma);
- Performance finanziaria (impatto sulla gestione finanziaria);
- Performance tecnica (impatto sulla qualità/produttività).

Le attività principali della fase di "**stima a finire**" si possono così riassumere:

- Processo soggettivo e non completamente automatizzato;
- Proiezione impiego risorse (quantità - denaro);
- Proiezione tempi (nuova data completamento);
- Analisi interventi (piano azioni correttive);
- Valutazione finale dell'Obiettivo Gestionale Operativo.

## 4.2.2 Gli oggetti tecnologici e la gestione delle anagrafiche

Gli oggetti SAP utilizzati come strumenti di gestione delle diverse fasi del processo dei POA sono:

- le WBS;
- i gruppi di WBS;
- i network;
- gli indicatori statistici;
- Project Builder.

### 4.2.2.1 Le WBS e i gruppi di WBS: le gerarchie.

Il primo passo per formalizzare correttamente il risultato che si intende conseguire è quello di creare la struttura gerarchica di riferimento all'interno della quale sarà inserito ogni singolo obiettivo. Le strutture (ovvero le WBS principali senza le quali non sarebbero poi possibili le aggregazioni) sono codificate in SAP-PS ed immesse a sistema dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione in base al documento PRS – Programma Regionale di Sviluppo – al DAPEF e gli altri strumenti di programmazione regionale.

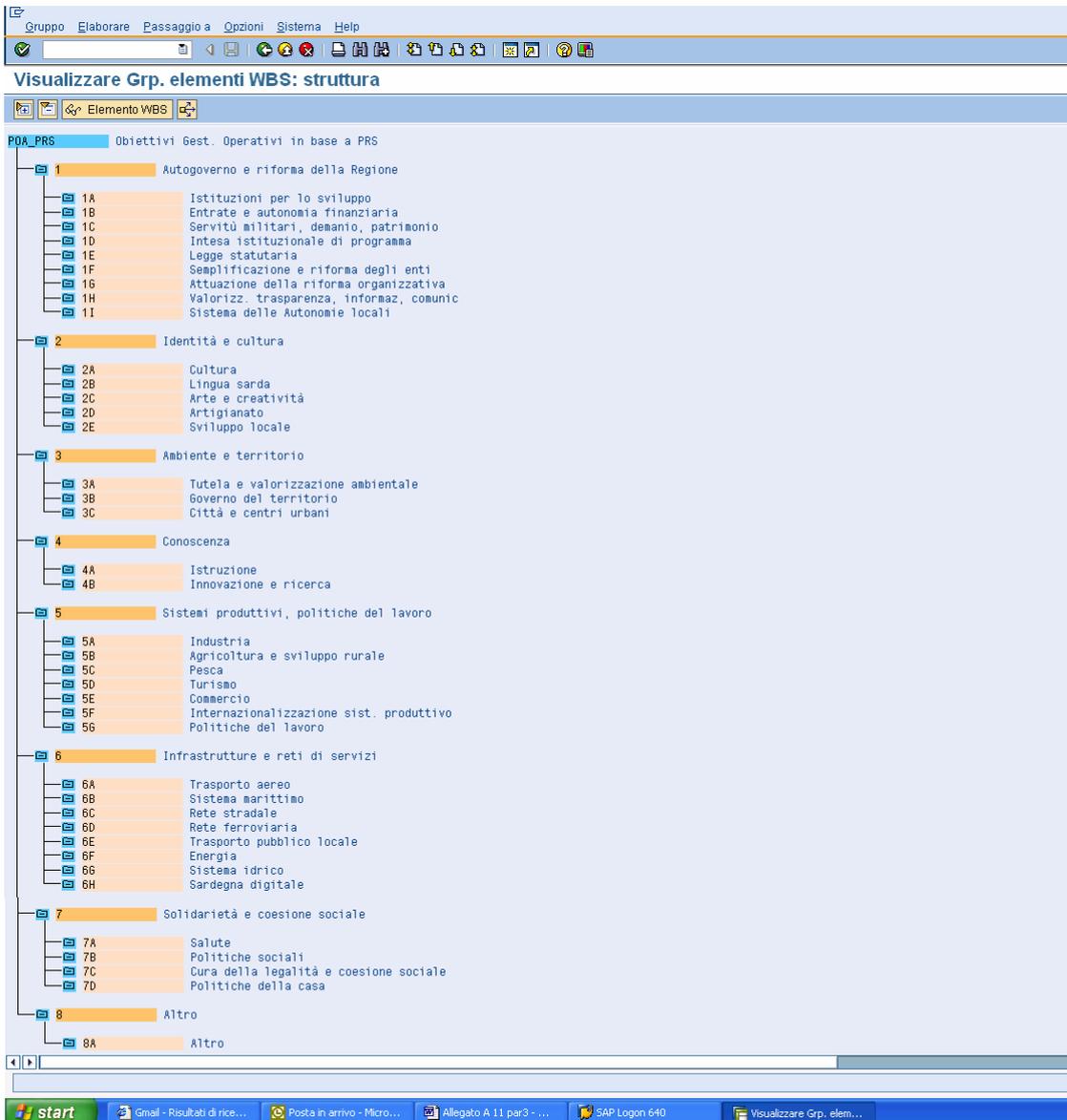
All'interno del modulo SAP-PS, i gruppi di elementi WBS sono creati con 2 livelli ciascuno, il primo relativo alla Linea Strategica/Strategie di appartenenza dell'obiettivo, il secondo agli Strumenti Attuativi/Funzioni obiettivo. Gli Obiettivi Gestionali Operativi potranno così essere codificati sulla base di una doppia gerarchia di riferimento: quella relativa agli strumenti di programmazione regionale e quella relativa alle nuove classificazioni del Bilancio. Le codifiche adottate, infatti, considereranno le strategie ed indirizzi desumibili dal PRS e gli altri strumenti di programmazione (DAPEF, Legge finanziaria e Bilancio in primo luogo) ai fini della codifica dell'obiettivo. Nel caso in cui, inoltre, l'Obiettivo fosse anche o solo di tipo finanziario, si potrà classificarlo anche grazie alla struttura dei codici del Bilancio di previsione<sup>8</sup>.

La tavola 16 che segue, esplicita tali classificazioni realizzate per il 2007 grazie al Programma Regionale di Sviluppo 2007 – 2009 approvato nel febbraio 2007 dalla Giunta Regionale. Si tratta di una videata esempio del modulo SAP PS.

---

<sup>8</sup> Gli Obiettivi Gestionali Operativi si possono riclassificare dunque, anche in base a quanto previsto dalla Delibera G.R. 48/16 adottata in data 21.11.2006.

Tavola 16



Una volta definita la struttura (che sarà modificata e/o sostituita man mano che il DAPEF apporterà modifiche al PRS), i referenti di ciascuna Direzione creano su SAP-PS gli obiettivi dei singoli Servizi e li attribuiscono all'anagrafica predisposta secondo la precisa gerarchia sopra riportata, utile per diversi livelli di aggregazione e analisi degli obiettivi.

La principale differenza rispetto al precedente software utilizzato nel 2006 è che i referenti per l'esercizio 2007 non sono stati costretti a compilare 4 schede distinte per livello di responsabilità, bensì una serie di maschere, articolate ed inclusive dei 4 livelli di codifica gerarchica utilizzati in precedenza e ricche di ulteriori informazioni che consentono un livello di approfondimento da alimentare a cura del singolo referente o gruppo multidisciplinare operativo presso ciascuna Direzione Generale.

### 3.2.2.2 Il network: ovvero la descrizione delle attività e dell'intero processo

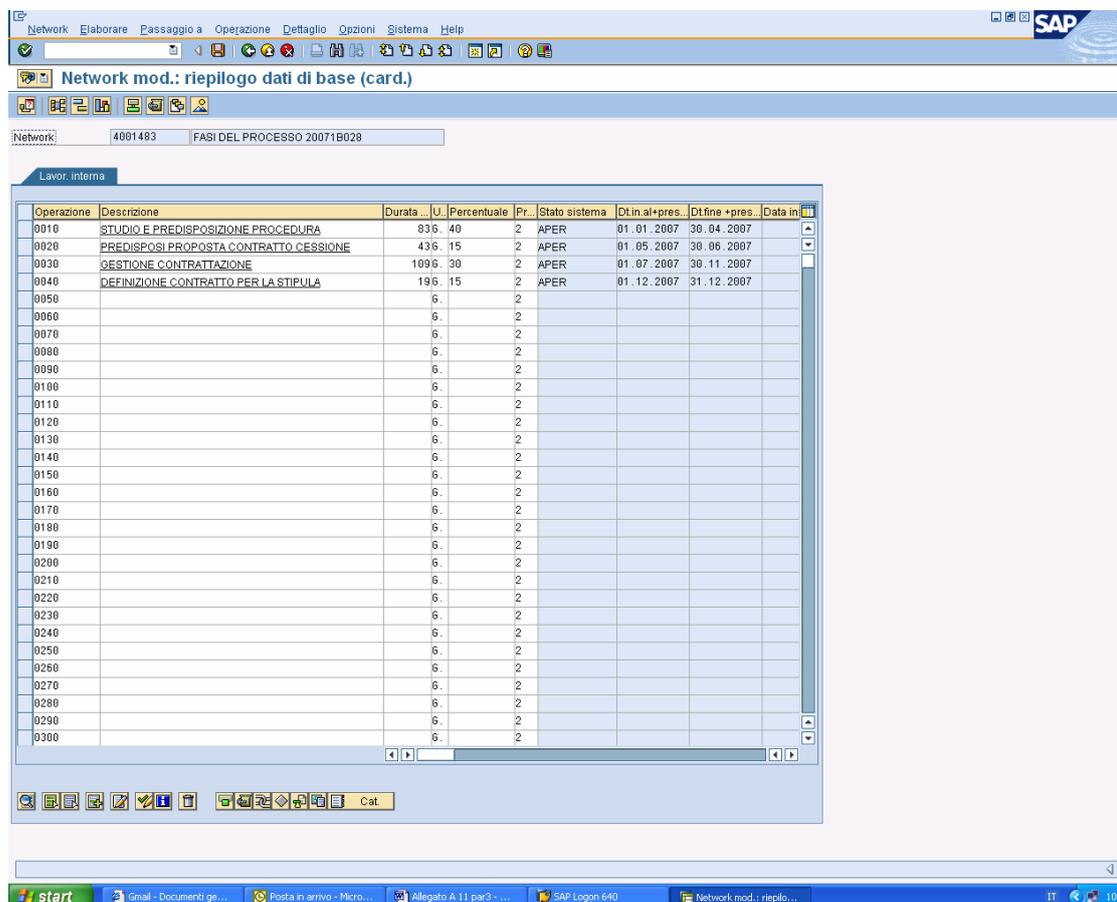
Il network rappresenta un oggetto di SAP PS che tecnicamente esprime il flusso di attività legate ad un processo. Gli elementi fondamentali sono le attività e le relazioni.

Le attività sono le componenti elementari di un processo e hanno una durata, una data di inizio e una di fine, risorse a disposizione e costi sostenuti. Il PS può distinguere tra attività processate internamente ed esternamente.

Le relazioni determinano la sequenza cronologica delle attività nel network, in quanto le attività potrebbero essere tecnicamente dipendenti una dall'altra e avere quindi un predecessore e un successore per essere svolte.

L'oggetto network (vedi Tavola 17) rappresenta, nella maniera più idonea, le fasi del processo mediante un diagramma di Gantt permette di visualizzare lo stato di avanzamento temporale delle citate fasi.

Tavola 17



The screenshot shows the SAP PS 'Network mod.: riepilogo dati di base (card.)' window. The main data is presented in a table with the following columns: Operazione, Descrizione, Durata, U., Percentuale, Pr., Stato sistema, Dt.in.al+pres., Dt.fine+pres., and Data in. The data rows are as follows:

Operazione	Descrizione	Durata	U.	Percentuale	Pr.	Stato sistema	Dt.in.al+pres.	Dt.fine+pres.	Data in
0010	STUDIO E PREDISPOSIZIONE PROCEDURA	836	40	2	APER	01.01.2007	30.04.2007		
0020	PREDISPOSIZIONE PROPOSTA CONTRATTO CESSIONE	436	15	2	APER	01.05.2007	30.06.2007		
0030	GESTIONE CONTRATTAZIONE	1096	30	2	APER	01.07.2007	30.11.2007		
0040	DEFINIZIONE CONTRATTO PER LA STIPULA	196	15	2	APER	01.12.2007	31.12.2007		
0050		6		2					
0060		6		2					
0070		6		2					
0080		6		2					
0090		6		2					
0100		6		2					
0110		6		2					
0120		6		2					
0130		6		2					
0140		6		2					
0150		6		2					
0160		6		2					
0170		6		2					
0180		6		2					
0190		6		2					
0200		6		2					
0210		6		2					
0220		6		2					
0230		6		2					
0240		6		2					
0250		6		2					
0260		6		2					
0270		6		2					
0280		6		2					
0290		6		2					
0300		6		2					

#### 4.2.2.3 Gli indicatori

La personalizzazione di SAP ha consentito di trasferire le modalità di programmazione delle somme già sperimentate nel sistema precedente in uso sino al 2007. Gli indicatori presenti in SAP sono stati modellati secondo le caratteristiche degli indicatori elaborati dall'Ufficio.

Questo oggetto costituisce l'elemento basilare per il monitoraggio delle attività svolte.

L'indicatore, o gli indicatori, nel caso si ritenesse più opportuno l'utilizzo di una serie combinata di essi, deve essere definito sulla base dell'esigenza di rendere espressivo il sistema di misurazione dei risultati.

Sotto il profilo matematico, può essere di tipo semplice – che si evidenzia con l'utilizzo del solo numeratore della formula predisposta – oppure di tipo complesso – che combina l'utilizzo del numeratore con il denominatore.

In entrambi i casi si può presentare l'esigenza di massimizzare o minimizzare il risultato numerico che scaturisce dalla formula.

Per facilitare la costruzione del sistema degli indicatori SAP è stato dotato di una funzione che consente la costruzione delle formule mediante la scelta di elementi precostituiti, selezionabili in base a tabelle, destinati a rappresentare la componente numeratore o denominatore.

Il sistema consente sia di utilizzare indicatori semplici, ma realistici, sia di elaborare l'analisi - magari in un futuro ciclo di misurazioni - con elementi informativi più sofisticati.

Tutto ciò si collega alla necessità di disporre di un sistema informativo capace di alimentare le misurazioni non finanziarie sulla base di "contatori" elettronici riconducibili al sistema di gestione documentale in senso lato.

Nel corso del 2007, in attesa della completa realizzazione e personalizzazione dell'applicativo, si è reso necessario – nell'utilizzo dell'oggetto presente in SAP – di ricorrere di tanto in tanto ad un sistema di "autocertificazione" delle attività e dei risultati non finanziari da parte dello stesso soggetto responsabile (di norma il Direttore di Servizio).

Nell'utilizzo dell'oggetto presente in SAP, oltre alla individuazione degli elementi per "costruire" l'indicatore, è necessario inserire il codice dell'indicatore, una definizione, un'unità di misura e la tipologia di indicatore.

L'indicatore è valorizzato sia in fase di pianificazione, sia in fase di consuntivazione in modo tale da poter visualizzare, per ogni mese o trimestre, o qualsiasi periodo a scelta del controller, lo scostamento tra risultati programmati e quelli effettivamente raggiunti.

Tavola 18

**Confr trim. obiettivi**

Variazione: Oggetto  
 ▾ PRO 0001 Diffusione e potenziament

Confr trim. obiettivi Stato: 07.06.2007 Pagina: 2 / 2  
 Colonna: 1 / 1

Oggetto PRO 0001 Diffusione e potenzi  
 Responsabile (nome)

Indicatori statistici/periodi	Effettivo	Pian.	Scost.ass.	Scost. %
* SAL 1° Trimestre	24	25	1-	4,00-
* SAL 2° Trimestre	51	50	1	2,00
* SAL 3° Trimestre	70	75	5-	6,67-
* SAL 4° Trimestre	100	100		

#### 4.2.2.4 Project Builder di SAP PS: una modalità per la creazione e visualizzazione dei Programmi Operativi Annuali.

Il Project Builder è un metodo user-friendly di accedere al Project System. Esso permette di gestire i progetti velocemente e efficientemente integrando tutte le funzioni base necessarie a processare le fasi dei programmi operativi annuali.

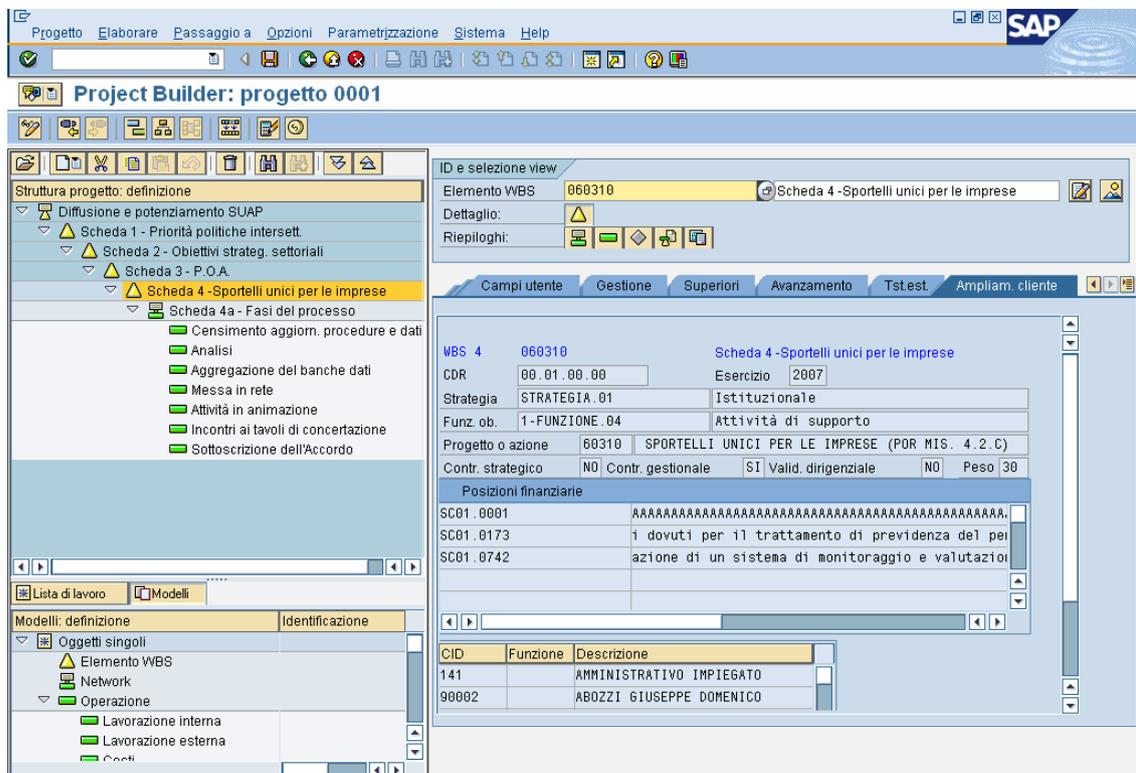
Infatti tutte le transazioni relative alle wbs, ai network (reti di attività), alle attività cardine possono essere gestite agevolmente sia individualmente che in modo integrato con tale strumento.

Nel Project Builder si possono:

- creare, modificare e visualizzare tutti i dati relativi alle strutture dei progetti/obiettivi;
- gestire graficamente tutte le strutture;
- definire una lista di lavoro specifica per l'utente e una di template.

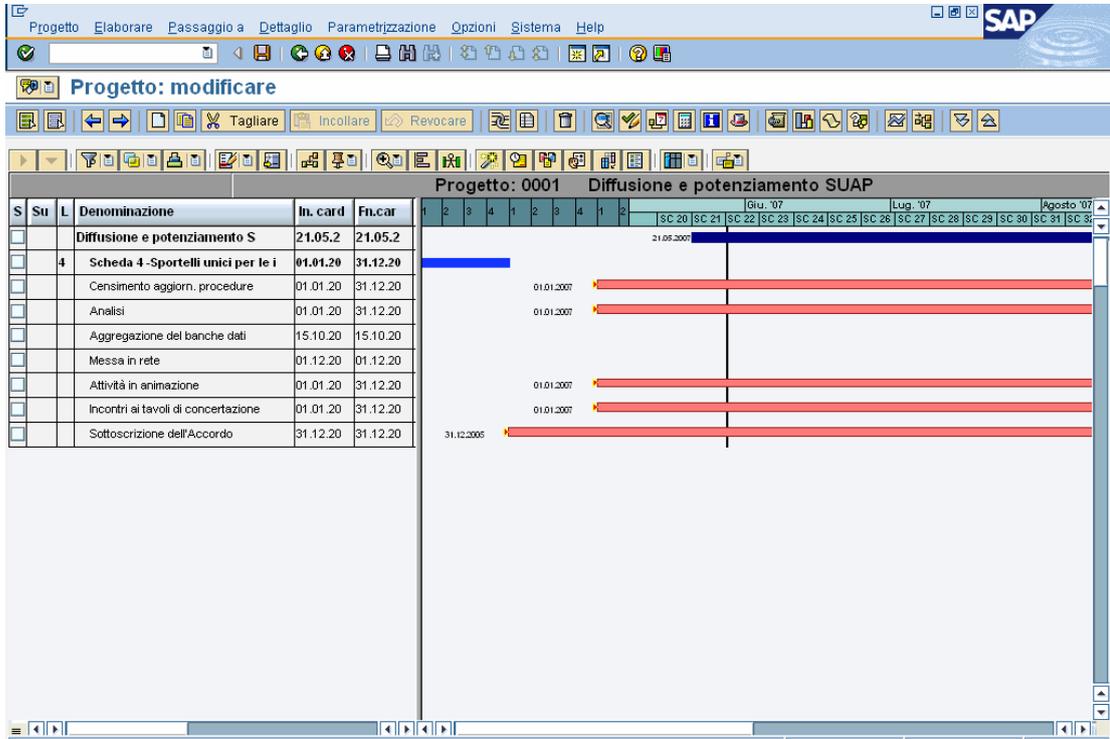
Tale strumento gestisce difatti tutti gli oggetti del progetto: il codice progetto, l'elemento Wbs, i network, i testi estesi, etc. E per fare questo si possono usare le vedute di dettaglio, le liste o i grafici.

Tavola 19



E' inoltre possibile visualizzare il 'progetto' secondo un Gantt, cioè una tavola di pianificazione dove si vedono i dettagli relativi alle date di inizio e fine e ad eventuali legami di inizio e fine delle fasi del processo.

Tavola 20



### 4.3. La reportistica di SAP PS

L'esigenza di esplicitare le potenzialità di monitoraggio e soprattutto al fine di rendere evidenti le informazioni che sono oggi disponibili grazie ai report presenti sul modulo SAP-PS, si allegano di seguito tutte le schermate che consentono di cogliere nell'immediatezza della "visione a monitor" la tipologia dei report, la loro classificazione gerarchica e le informazioni consultabili.

#### 4.3.1 Le modalità di visualizzazione e gestione dei dati.

L'ordine di presentazione segue l'albero gerarchico presente nel modulo SAP-PS per facilitarne la reperibilità dagli utenti abilitati alla visione ed alla operatività sul modulo SAP-SIBAR-SCI.

L'albero completo del menu' SAP easy access è, come si desume dalla figura (Tavola 21), il seguente:



Tavola 21

Menu' utente per ...

Gestione POA

...

Reportistica

- ANAGRAFICHE
- ANALISI PIANIFICATO / EFFETTIVO OGO
- ANALISI PERIODICA OGO

La reportistica realizzata su PS consta dunque di tre tipologie di schemi di sintesi, quelli relativi alle Anagrafiche, quelli relativi all'Analisi degli Obiettivi e quelli relativi al Monitoraggio. I Report elaborati sono i seguenti:

#### ANAGRAFICHE

- Report Riepilogo Obiettivi
- Report Peso degli Obiettivi Gestionali Operativi;

#### ANALISI DEGLI OBIETTIVI

- Report Indici statistici / periodi;
- Report Indicatori **non** finanziari;
- Report Obiettivi finanziari;

#### ANALISI PERIODICA OBIETTIVI (monitoraggio)

- Report Grado di conseguimento dell'obiettivo;
- Report Centro di Costo: valori effettivi / valori pianificati e loro scostamento;
- Report Risultati non finanziari e finanziari di ciascun obiettivo;
- Report Obiettivi Gestionali Operativi per Assessorato;
- Report Obiettivi Gestionali Operativi per linea Strategica;
- Report Obiettivi Gestionali Operativi (Funzioni Obiettivo del Bilancio) per Assessorato;
- Report Obiettivi Gestionali Operativi per Funzioni Obiettivo del Bilancio;
- Report Obiettivi non finanziari per linea Strategica;
- Report Obiettivi non finanziari per Assessorato.

#### Tavola 22

SAP Easy Access - Menu utente per FABRIZIO FRONGIA

Menu utente per FABRIZIO FRONGIA

- Preferiti
- Menu utente per FABRIZIO FRONGIA
  - Dati anagrafici
  - Operazioni periodiche
  - Operazioni di chiusura
  - Reportistica
  - Gestione Tabelle
  - Contabilità
  - Gestione POA
    - Settaggi
    - Anagrafiche
    - Pianificazione indicatori non finanziari
    - Effettivo indicatori non finanziari
    - Reportistica
      - Anagrafiche
        - CN43N - Riepilogo Obiettivi
        - Z\_PESO\_ASS - Peso obiettivi gestionali operativi
      - Analisi Pianificato/effettivo obiettivi
        - S\_ALR\_87013549 - Indici statistici/periodi
        - ZSCOSTAMENTO - Indicatori non finanziari
        - Z\_OB\_FIN - Obiettivi finanziari
      - Analisi periodica obiettivi
        - Z\_RAGG\_OB - Grado di conseguimento dell'ob.
        - S\_ALR\_87013611 - CDC: eff./plan/scostamento
        - Z\_RIEPILOGO - Risultati finanz. e non finanz.
        - Z\_PRS\_ASS - Ob. gest. op. per assessorato
        - Z\_PRS\_STRAT - Ob. gest. op. per linea strategica
        - Z\_DAPEF\_ASS - Ob. gest. op. in base a DAPEF per ass
        - Z\_DAPEF\_STRAT - Ob. gest. op. in base a DAPEF
        - ZOBNONFIN\_STRAT - Ob. non finan. per linea strategica
        - ZOBNONFIN\_ASS - Ob. non finan. per assessorato
  - Gestione Query
  - SE15
  - Menu Travel Dipendente

REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

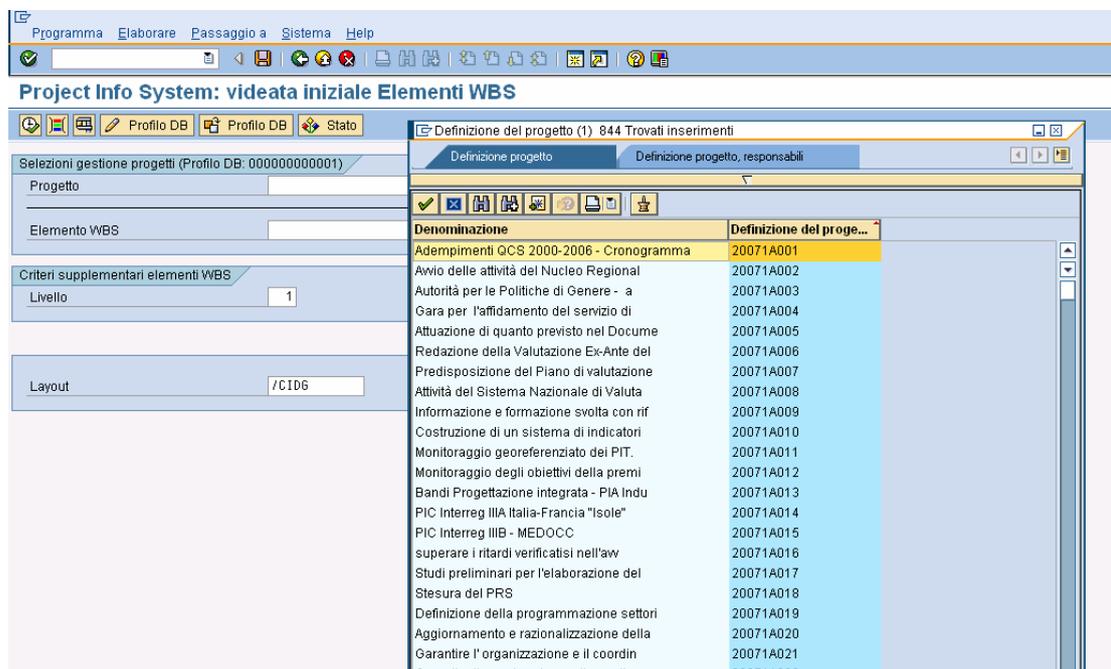
Per completezza, per ciascuna visualizzazione si riporta anche il codice della singola transazione che precede il titolo di ciascun Report disponibile nel modulo SAP-PS.

#### 4.3.1.1 Il menù ANAGRAFICHE.

Nome report: Riepilogo OGO (per ordine alfabetico o codice)

Nome transazione: CN43N: Riepilogo Obiettivi

Tavola 23



The screenshot displays the SAP-PS Project Info System interface. The main window is titled "Definizione del progetto (1) 844 Trovati inserimenti". The interface is divided into several sections:

- Top Menu:** Programma, Elaborare, Passaggio a, Sistema, Help.
- Project Info System: videata iniziale Elementi WBS**
- Left Panel:**
  - Selezioni gestione progetti (Profilo DB: 000000000001)
  - Progetto: [ ]
  - Elemento WBS: [ ]
  - Criteria supplementari elementi WBS:
    - Livello: [ 1 ]
  - Layout: [ /CID6 ]
- Main Table:**

Denominazione	Definizione del proge...
Adempimenti QCS 2000-2006 - Cronogramma	20071A001
Avvio delle attività del Nucleo Regional	20071A002
Autorità per le Politiche di Genere - a	20071A003
Gara per l'affidamento del servizio di	20071A004
Attuazione di quanto previsto nel Docume	20071A005
Redazione della Valutazione Ex-Ante del	20071A006
Predisposizione del Piano di valutazione	20071A007
Attività del Sistema Nazionale di Valuta	20071A008
Informazione e formazione svolta con rif	20071A009
Costruzione di un sistema di indicatori	20071A010
Monitoraggio georeferenziato dei PIT.	20071A011
Monitoraggio degli obiettivi della premi	20071A012
Bandi Progettazione integrata - PIA Indu	20071A013
PIC Interreg IIIA Italia-Francia "Isole"	20071A014
PIC Interreg IIIB - MEDOCC	20071A015
superare i ritardi verificatisi nell'aw	20071A016
Studi preliminari per l'elaborazione del	20071A017
Stesura del PRS	20071A018
Definizione della programmazione settori	20071A019
Aggiornamento e razionalizzazione della	20071A020
Garantire l'organizzazione e il coordin	20071A021

Nome report: **Peso OGO per Assessorato e Direzione di Servizio**

Nome transazione: **Z\_PESO\_ASS: Peso Obiettivi Gestionali Operativi**

Tavola 24

Peso obiettivi gestionali operativi per assessorato				
Sottogerarchia	Ctrl.St...	Ctrl.G...	Val.dir.	P.
▷ 00.01 -PRESIDENZA DELLA GIUNTA				
▷ 00.02 -AFFARI GENERALI, PERSONALE E RIFORMA DELLA REGIONE				
▷ 00.03 -PROGRAMMAZIONE, BILANCIO, CREDITO E ASSETTO DEL TERRITORIO				
▷ 00.04 -ENTI LOCALI, FINANZE ED URBANISTICA				
▷ 00.05 -DIFESA DELL'AMBIENTE				
▷ 00.06 -AGRICOLTURA E RIFORMA AGRO-PASTORALE				
▷ 00.07 -TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO				
▷ 00.08 -LAVORI PUBBLICI				
▷ 00.09 -INDUSTRIA				
▷ 00.10 -LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONE E SICUREZZA SOCIALE				
▷ 00.11 -PUBBLICA ISTRUZIONE, BENI CULTURALI, INFORMAZIONE, SPETTACOLO E SPORT				
▷ 00.11.01 -DIREZIONE GENERALE				
▷ 00.11.01.00-DIREZIONE GENERALE				
▷ 00.11.01.01-AFFARI GENERALI				
▷ 00.11.01.02-LINGUA E CULTURASARDA, EDITORIA E INFORMAZIONE				
▷ 00.11.01.03-BENI CULTURALI				
20072A003-Affidamento incarico progettazione preli	SI	SI	SI	42
20072A005-Predisposizione del Piano regionale per	NO	SI	NO	10
20072A004-Completamento Progetto SICPAC	NO	SI	SI	38
20072A002-Predisposizione del bando di gara per la	SI	SI	NO	10
▷ 00.11.01.04-BENI LIBRARI				
▷ 00.11.01.05-BIBLIOTECA E ARCHIVIO STORICO				
▷ 00.11.01.06-SPORT E SPETTACOLO				
▷ 00.11.01.07-ISTRUZIONE				
▷ 00.12 -IGIENE, SANITA' E ASSISTENZA SOCIALE				
▷ 00.13 -TRASPORTI				

### 4.3.1.2 Il menù ANALISI PIANIFICATO / EFFETTIVO OGO.

Nome report: Riepilogo OGO (per Indici statistici / periodi)

Nome transazione: S\_ALR\_87013548 - Indici statistici/periodi

Tavola 25

The screenshot displays the SAP report 'Cod.stat. eff./pian.' for the year 2008. The report compares planned values (Pian.) and actual values (Effettivo) for various statistical indicators. The data is presented in a table with columns for 'Indicatori statistici/periodi', 'Effettivo', 'Pian.', 'Scostamento ass', and 'Scostamento %'. The report shows a total planned value of 90,00 and an actual value of 1,00, with a significant variance of 89,00. The variance is attributed to the 'Stato di Avanzamento Lavor' indicator.

Indicatori statistici/periodi	Effettivo	Pian.	Scostamento ass	Scostamento %
1 Gennaio				
2 Febbraio				
3 Marzo				
4 Aprile				
5 Maggio	1,00		1,00	
6 Giugno				
7 Luglio				
8 Agosto				
9 Settembre				
10 Ottobre				
11 Novembre				
12 Dicembre				
* 00 Nessun elemento al denomin	1,00		1,00	
1 Gennaio				
2 Febbraio				
3 Marzo				
4 Aprile				
5 Maggio	90,00		90,00	
6 Giugno				
7 Luglio				
8 Agosto				
9 Settembre				
10 Ottobre				
11 Novembre				
12 Dicembre				
* 28 Stato di Avanzamento Lavor	90,00		90,00	

003065 07.10.2008

## Nome report: Indicatori NON finanziari

Nome transazione: ZSCOSTAMENTO - Indicatori non finanziari

### Tavola 26

**Indicatore Complesso**

Variazione: Periodo  
 \* 6P3POA04 Selezione 0004

001 GEN  
 002 FEB  
 003 MAR  
 004 APR  
 005 MAG  
 006 GIU  
 007 LUG  
 008 AGO  
 009 SET  
 010 OTT  
 011 NOV  
 012 DIC

Project Definition 20071A001 to  
 WBS Element  
 Network  
 Profilo DB 000000000001  
 View progetto 000000000001  
 Nome variante

Oggetto PRO 20071A001 Adempimenti QCS 2000  
 Responsabile (nome)  
 Società RASO Regione Autonoma Sar  
 Settore contabile Non attribuito  
 Divisione Non attribuito  
 Profit center Non attribuito  
 CdC responsabile Non attribuito  
 CdC richiedente Non attribuito  
 Richiedente

Indicatore Complesso Stato: 07.10.2008 Pagina: 2 / 2  
 Colonna: 1 / 1

Oggetto PRO 20071A001 Adempimenti QCS 2000  
 Responsabile (nome)

Indicatori statistici/periodi	Pian.	Effettivo	Scost. %	Standard
00 Nessun elemento al denomina		1,00		
28 Stato di Avanzamento Lavori		90,00		
* Numeratore	x	x	x	x
00 Nessun elemento al denomina		1,00		
28 Stato di Avanzamento Lavori		90,00		
* Denominatore	x	x	x	x
** Indicatore	x	x	x	x

003065 07.10.2008

Nome report: OGO finanziari

Nome transazione: Z\_OB\_FIN - Obiettivi finanziari

Tavola 27

Capitolo	Descrizione	CdR	Descrizione	UPB	Scheda	Competenza	Residui	Totale
SC04.2000	Spese per la gestione, la manutenzione e la	00.05.02.34	TERRITORIALE DEGLIISPETT. RIPART.LI DEL C.F.V.A - TE...	504.08.011	20076H036	295.000,00	0,00	295.000,00
SC02.0461	Spese per la formazione professionale dei lav	00.10.01.03	PROGRAMMAZIONE EGEST. DEL SISTEMA DELLA FORMA...	502.02.001	20074A048	8.797.487,39	54.575.622,49	63.373.109,88
SC02.0512	Programma Operativo Regionale 2000-2006 - Mis	00.10.01.03	PROGRAMMAZIONE EGEST. DEL SISTEMA DELLA FORMA...	502.02.002	20074A048	0,00	2.716.046,73	2.716.046,73
SC02.0460	Spese per la formazione professionale dei	00.10.01.03	PROGRAMMAZIONE EGEST. DEL SISTEMA DELLA FORMA...	502.02.001	20074A049	11.166.000,00	0,00	11.166.000,00
SC02.0475	Spese relative all'obbligo di frequenza di at	00.10.01.03	PROGRAMMAZIONE EGEST. DEL SISTEMA DELLA FORMA...	502.02.001	20074A049	0,00	3.820.245,25	3.820.245,25
SC02.0461	Spese per la formazione professionale dei lav	00.10.01.03	PROGRAMMAZIONE EGEST. DEL SISTEMA DELLA FORMA...	502.02.001	20074A050	8.797.487,39	54.575.622,49	63.373.109,88
SC02.0506	Programma Operativo Regionale 2000-2006 - Mis	00.10.01.03	PROGRAMMAZIONE EGEST. DEL SISTEMA DELLA FORMA...	502.02.002	20074A050	0,00	14.839.443,79	14.839.443,79
SC02.0461	Spese per la formazione professionale dei lav	00.10.01.03	PROGRAMMAZIONE EGEST. DEL SISTEMA DELLA FORMA...	502.02.001	20074A051	8.797.487,39	54.575.622,49	63.373.109,88
SC02.0506	Programma Operativo Regionale 2000-2006 - Mis	00.10.01.03	PROGRAMMAZIONE EGEST. DEL SISTEMA DELLA FORMA...	502.02.002	20074A051	0,00	14.839.443,79	14.839.443,79
SC02.0726	Programma Operativo Regionale 2000-2006 - Org	00.10.01.02	POLITICHE PER IL LAVORO E LE PARI OPPORTUNITA...	502.03.001	20075G012	0,00	551.561,24	551.561,24
SC02.0727	Programma Operativo Regionale 2000-2006 - Mis	00.10.01.02	POLITICHE PER IL LAVORO E LE PARI OPPORTUNITA...	502.03.001	20075G012	0,00	3.128.791,58	3.128.791,58
SC02.0761	Programma Operativo Regionale 2000-2006 - Mis	00.10.01.02	POLITICHE PER IL LAVORO E LE PARI OPPORTUNITA...	502.03.002	20075G012	180.000,00	539.973,66	719.973,66
SC02.0762	Programma Operativo Regionale 2000-2006 - Mis	00.10.01.02	POLITICHE PER IL LAVORO E LE PARI OPPORTUNITA...	502.03.002	20075G012	1.020.000,00	3.059.850,76	4.079.850,76
SC02.0460	Spese per la formazione professionale dei	00.10.01.30	COORDINAM. TERRIT. DELLE SEDI PERIFERICHE CA-OR	502.02.001	20074A010	3.262.000,00	0,00	3.262.000,00
SC02.0461	Spese per la formazione professionale dei lav	00.10.01.30	COORDINAM. TERRIT. DELLE SEDI PERIFERICHE CA-OR	502.02.001	20074A010	0,00	400.000,00	400.000,00
SC02.0479	Spese per la formazione professionale dei	00.10.01.30	COORDINAM. TERRIT. DELLE SEDI PERIFERICHE CA-OR	502.02.001	20074A010	462.000,00	0,00	462.000,00
SC02.0480	Spese per la formazione professionale dei	00.10.01.30	COORDINAM. TERRIT. DELLE SEDI PERIFERICHE CA-OR	502.02.001	20074A010	924.000,00	0,00	924.000,00
SC02.0554	Spese per la formazione professionale dei lav	00.10.01.30	COORDINAM. TERRIT. DELLE SEDI PERIFERICHE CA-OR	502.02.003	20074A010	3.199.095,44	1.852.611,24	5.051.696,68
SC02.0555	Spese per il funzionamento e la manutenzione	00.10.01.30	COORDINAM. TERRIT. DELLE SEDI PERIFERICHE CA-OR	502.02.003	20074A010	1.400.000,00	459.290,69	1.859.290,69
SC02.0556	Spese per la formazione professionale dei lav	00.10.01.30	COORDINAM. TERRIT. DELLE SEDI PERIFERICHE CA-OR	502.02.003	20074A010	367.580,00	0,00	367.580,00
SC02.0560	Spese per acquisto, costruzione, manutenzione	00.10.01.30	COORDINAM. TERRIT. DELLE SEDI PERIFERICHE CA-OR	502.02.004	20074A010	267.357,48	113.745,26	381.102,74
SC02.0587	Spese per l'acquisto di mobili, macchinari, arredi	00.10.01.30	COORDINAM. TERRIT. DELLE SEDI PERIFERICHE CA-OR	502.02.004	20074A010	12.642,52	24.644,52	37.287,04
SC02.0588	Spese per l'acquisto di hardware, software nei	00.10.01.30	COORDINAM. TERRIT. DELLE SEDI PERIFERICHE CA-OR	502.02.004	20074A010	50.000,00	40.000,00	90.000,00
SC07.1171	Spese relative alla tenuta, aggiornamento e p	00.08.01.03	ALBI REGIONALI E CONTRATTI	507.10.001	20076H018	60.000,00	35.395,30	95.395,30
SC06.0812	Contributo annuo all'E.R.S.A.T., ente region	00.06.01.02	STUDI, PROGRAMMAZ. E BILANCIO, RICERCA E ASSIST. T...	506.04.001	20075B002	51.000.000,00	47.301.000,00	98.301.000,00
SC06.0815	Contributo all'E.R.S.A.T. per il finanziamento	00.06.01.02	STUDI, PROGRAMMAZ. E BILANCIO, RICERCA E ASSIST. T...	506.04.001	20075B002	0,00	1.500.000,00	1.500.000,00
SC06.0839	Contributo annuo all'Istituto di incremento i	00.06.01.02	STUDI, PROGRAMMAZ. E BILANCIO, RICERCA E ASSIST. T...	506.04.002	20075B002	110.000,00	2.250.000,00	2.360.000,00
SC06.0843	Contributo annuo all'E.R.S.A.T., ente region	00.06.01.02	STUDI, PROGRAMMAZ. E BILANCIO, RICERCA E ASSIST. T...	506.04.002	20075B002	0,00	2.000.000,00	2.000.000,00
SC06.0867	Spese per l'attuazione delle attivita' relativ	00.06.01.02	STUDI, PROGRAMMAZ. E BILANCIO, RICERCA E ASSIST. T...	506.04.003	20075B002	3.944,00	12.274,84	16.218,84
SC06.0895	Contributo per l'acquisto o la locazione fina	00.06.01.02	STUDI, PROGRAMMAZ. E BILANCIO, RICERCA E ASSIST. T...	506.04.004	20075B002	6.326.951,04	5.500.000,00	11.826.951,04
SC06.0897	Spese per la realizzazione del processo di co	00.06.01.02	STUDI, PROGRAMMAZ. E BILANCIO, RICERCA E ASSIST. T...	506.04.004	20075B002	0,00	5.000.000,00	5.000.000,00
SC06.0899	Contributi alle cooperative agricole di garan	00.06.01.02	STUDI, PROGRAMMAZ. E BILANCIO, RICERCA E ASSIST. T...	506.04.004	20075B002	1.500.000,00	1.185.743,66	2.685.743,66
SC06.0935	Concorsi negli interessi sui mutui contratti	00.06.01.02	STUDI, PROGRAMMAZ. E BILANCIO, RICERCA E ASSIST. T...	506.04.005	20075B002	2.571.337,91	13.557.612,52	16.128.950,43
SC06.0936	Concorsi nel pagamento degli interessi sui mu	00.06.01.02	STUDI, PROGRAMMAZ. E BILANCIO, RICERCA E ASSIST. T...	506.04.005	20075B002	25.599,93	1.302,27	26.902,20
SC07.0018	Spese per l'attuazione di un programma plurie	00.08.01.04	VIABILITA' E INFRASTRUTTURE DI TRASPORTO	507.01.002	20076C003	20.424.056,04	36.200.496,81	56.624.552,85
SC07.0023	Spese per le opere connesse al rinforzo, all'	00.08.01.04	VIABILITA' E INFRASTRUTTURE DI TRASPORTO	507.01.002	20076C003	500.000,00	1.157.753,42	1.657.753,42
SC07.0025	Finanziamento alle Province per la manutenzi	00.08.01.04	VIABILITA' E INFRASTRUTTURE DI TRASPORTO	507.01.002	20076C003	4.000.000,00	6.232.144,70	10.232.144,70
SC04.0379	Programma Operativo Regionale 2000-2006 - Mis	00.08.01.05	DIFESA DEL SUOLO	504.03.004	20073A011	0,00	10.611.673,21	10.611.673,21
SC04.0380	Programma Operativo Regionale 2000-2006 - Mis	00.08.01.05	DIFESA DEL SUOLO	504.03.004	20073A011	0,00	79.238.295,30	79.238.295,30
SC07.0830	Programma Operativo Regionale 2000-2006 - Mis	00.08.01.06	INFRASTRUTTURE ERISORSE IDRICHE	507.07.004	20076G004	0,00	15.245.913,15	15.245.913,15
SC07.0831	Programma Operativo Regionale 2000-2006 - Mis	00.08.01.06	INFRASTRUTTURE ERISORSE IDRICHE	507.07.004	20076G004	0,00	99.381.893,97	99.381.893,97
SC07.0877	Spese per l'attuazione degli interventi inclu	00.08.01.06	INFRASTRUTTURE ERISORSE IDRICHE	507.07.005	20076G004	0,00	76.328.217,68	76.328.217,68

## 4.3.1.3 Il menù ANALISI PERIODICA OGO.

Nome report: Raggiungimento OGO

Nome transazione: Z\_RAGG\_OB: Grado di conseguimento dell'OGO

Tavola 28

Obiettivo	Descrizione	Raggiungimento
20071A001	Adempimenti QCS 2000-2006 - Cronogramma	○○○
20071A002	Avvio delle attività del Nucleo Regional	○○○
20071A003	Autorità per le Politiche di Genere - a	○○○
20071A004	Gara per l'affidamento del servizio di	○○○
20071A005	Attuazione di quanto previsto nel Docume	○○○
20071A006	Redazione della Valutazione Ex-Ante del	○●○○
20071A007	Predisposizione del Piano di valutazione	○○○
20071A008	Attività del Sistema Nazionale di Va	○○○
20071A009	Informazione e formazione svolta con rif	○○○
20071A010	Costruzione di un sistema di indicatori	○○○
20071A011	Monitoraggio georeferenziato dei PIT.	○○○
20071A012	Monitoraggio degli obiettivi della premi	○○○
20071A013	Bandi Progettazione integrata - PIA Indu	○○○
20071A014	PIC Interreg IIIA Italia-Francia "Isole"	○○○
20071A015	PIC Interreg IIIB - MEDOCC	○○○
20071A016	superare i ritardi verificatisi nell'aw	○○○
20071A017	Studi preliminari per l'elaborazione del	○○○
20071A018	Stesura del PRS	○○○
20071A019	Definizione della programmazione settori	○○○
20071A020	Aggiornamento e razionalizzazione della	○○○
20071A021	Garantire l'organizzazione e il coordin	○○○
20071A022	Garantire l'organizzazione e il coordina	○○○
20071A023	Coordinamento delle attività inerenti l	○○○
20071A024	Negoziazione con i partenariati di proge	○○○
20071A025	Gestione e Aggiornamento dei Sistemi Inf	○○○
20071A026	Elaborazione Por Fesr 2007- 2013	○○○
20071A027	"Elaborazione del PO FESR - Asse Assiste	○○○
20071A028	Predisposizione Programma Operativo Na	○○○
20071A029	Predisposizione Programma operativo Nazi	○○○
20071A030	Predisposizione Programma operativo Nazi	○○○
20071A031	PREMIALITÀ 2007/2013. Condividere con l'	○○○
20071A032	Programma di Empowerment delle regioni d	○○○
20071A033	Partecipazione ai gruppi di Lavoro Nazio	○○○
20071A034	Coordinamento e Stesura definitiva del D	○○○
20071A035	Predisposizione e negoziazione degli Ai	○○○
20071A036	Gestione strumenti di programmazione neg	○○○
20071A037	Istruttoria tempestiva delle proposte di	○○○
20071A038	Attuazione di Accordi di Programma Speci	○○○
20071A039	Istruttoria sulle richieste degli enti l	○○○
20071A040	ottimizzare il processo di attuazione e	○○○
20071A042	Definizione del Piano d'azione del Proge	○●○○
20071A043	Elaborazione della Delibera CIPE concern	○○○

Nome report: CDC: effettivo /pianificato /scostamento

Nome transazione: S\_ALR\_87013611 - CdC: eff./pian./scostamento

Tavola 29

Report Elaborare Passaggio a View Opzioni Parametizzazione Sistema Help

CdC: eff./pian./scostamento

Variazione: CdC

CdC/gruppo: \*  
 Responsabile:  
 Intervallo PRC: 1 a 12 2007

Stato: 07.10.2008  
 Pagina: 2 / 4  
 Colonna: 1 / 2

Voci di costo	Costi eff.	Cost. pian.	SCS (ass.)	Scost. (%)
3111254000 Comp.x comm.	185.276,57		185.276,57	
3111255000 Accertam. sanità	383.421,87		383.421,87	
3111256000 Inden. missioni	1.208.775,63		1.208.775,63	
3111257000 Rimborsi spese	1.207.664,68		1.207.664,68	
3111258000 Altri oneri per	1,02		1,02	
3121341000 Canc. -mat. info	2.426.355,79		2.426.355,79	
3121342000 Carburanti	1.118.617,59		1.118.617,59	
3121343000 Pubblic. giorno	1.456.313,15		1.456.313,15	
3121344000 Beni referendun	54.735,72		54.735,72	
3121345000 Altri materiali	5.174.227,83		5.174.227,83	
3131346000 Contr. serv. tras	3.710.060,24		3.710.060,24	
3131347000 Altri contratti	4.939.836,84		4.939.836,84	
3131348000 Studi, consul.	19.987.250,72		19.987.250,72	
3131349000 Manifest. e con	5.710.294,66		5.710.294,66	
3131350000 Corsi di form.	46.480.245,54		46.480.245,54	
3131351000 Manut. ord. imm.	4.228.123,98		4.228.123,98	
3131352000 Manut. ord. auto	608.693,72		608.693,72	
3131353000 Altre spese man	1.461.736,60		1.461.736,60	
3131354000 Servizi ausilia	26.749.771,85		26.749.771,85	
3131355000 Uten. canonicite	4.029.540,64		4.029.540,64	
3131356000 Uten. canonicite	3.076.741,32		3.076.741,32	

Nome report: Risultati non finanziari e finanziari (indici)

Nome transazione: Z\_RIEPILOGO - Risultati finanz. e non finanz.

Tavola 30

Sistema Help

Risultati finanziari e non finanziari

Periodo	Esercizio	Assessorato	Direzione	CDR	Obiettivo	Descrizione obiettivo	Indicatore	Numeratore	Denominatore
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.32	20073A107	Data-base incendi 2007 STIR NU	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.33	20073A108	Data-base incendi 2007 STIR OR	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.34	20073A109	Data-base incendi 2007 STIR TE	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.35	20073A110	Data-base incendi 2007 STIR LA	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.30	20073A111	Revisione Piano AIB - parte STIR CA	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.31	20073A112	Revisione Piano AIB - parte STIR SS	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.32	20073A113	Revisione Piano AIB - parte STIR NU	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.33	20073A114	Revisione Piano AIB - parte STIR OR	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.34	20073A115	Revisione Piano AIB - parte STIR TE	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.35	20073A116	Revisione Piano AIB - parte STIR LA	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.30	20073A068	Prev. repr. reati incendio STIR CA	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.31	20073A069	Prev. repr. reati incendio STIR SS	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.32	20073A074	Prev. repr. abusivismo edilizio STIR CA	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.33	20073A076	Prev. repr. abusivismo edilizio STIR NU	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.34	20073A078	Prev. repr. abusivismo edilizio STIR TE	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.30	20073A080	Report abusivismo edilizio STIR CA	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.31	20073A082	Report abusivismo edilizio STIR NU	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.32	20073A083	Report abusivismo edilizio STIR OR	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.33	20073A084	Report abusivismo edilizio STIR TE	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.34	20073A086	Prev. repressione reati rifiuti STIR CA	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.35	20073A088	Prev. repressione reati rifiuti STIR NU	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.30	20073A089	Prev. repressione reati rifiuti STIR OR	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.31	20073A092	Report prev. repr. reati rifiuti STIR CA	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.32	20073A093	Report prev. repr. reati rifiuti STIR NU	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.33	20073A097	Report prev. repr. reati rifiuti STIR OR	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.34	20073A101	Gruppo di lavoro vincolo idrog. STIR OR	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.35	200764037	Proc. telematiche beni e servizi STIR LA	VALORE CONTRATTI.	58 Altro elemento	18 Altri atti
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.31	200764038	Cooperaz. rete radio regionale STIR SS	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.32	200764045	Avvio moduli SIBAR STIR NU	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.35	200764048	Avvio moduli SIBAR STIR LA	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.32	20073A070	Prev. repr. reati incendio STIR NU	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.33	20073A071	Prev. repr. reati incendio STIR OR	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.34	20073A072	Prev. repr. reati incendio STIR TE	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.35	20073A073	Prev. repr. reati incendio STIR LA	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.31	20073A075	Prev. repr. abusivismo edilizio STIR SS	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.32	20073A077	Prev. repr. abusivismo edilizio STIR OR	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.33	20073A079	Prev. repr. abusivismo edilizio STIR LA	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.34	20073A081	Report abusivismo edilizio STIR SS	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.35	20073A085	Report abusivismo edilizio STIR LA	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.31	20073A087	Prev. repressione reati rifiuti STIR SS	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)
12	2007	00.05	00.05.02	00.05.02.34	20073A090	Prev. repressione reati rifiuti STIR TE	FATTO/NON FATTO	64 Percentuale di realizzazione obiettivo	00 Nessun elemento al denominatore (=1)

start Gmail - Posta in arrivo... Google Calendar - M... Anabli POA2007 Rep... SAP Logon 640 Risultati Finanziari e n... IT 11.30

## Nome report: OGO per Assessorato e Direzione (obiettivi finanziari)

Nome transazione: Z\_PRS\_ASS - Ob. gest. op. per assessorato

Tavola 31

Programma Elaborare Passaggio a Sistema Help

Obiettivi gestionali operativi per assessorato

Opzioni di selezione

Obiettivo			
Esercizio	<input checked="" type="checkbox"/>		
Periodo		A	<input type="checkbox"/>
Assessorato		A	<input type="checkbox"/>
Direzione generale		A	<input type="checkbox"/>
Servizio		A	<input type="checkbox"/>

Report Elaborare Passaggio a Sistema Help

Obiettivi gestionali operativi per assessorato

Sottogerarchia	Eco ...	Tot stanz.	Tot imp.	Tot liq.	Tot pag.
00.01 - PRESIDENZA DELLA GIUNTA	0,06	919.066,96	65.066,96	0,00	826.753,90

Report Elaborare Passaggio a Sistema Help

Obiettivi gestionali operativi per assessorato

Sottogerarchia	Stanz.res.	Imp.res.	Liq.res.	Pag.res.	Eco impres	Stanz.comp
00.01 - PRESIDENZA DELLA GIUNTA	65.066,96	65.066,96	62.563,02	62.563,02	2.503,94	854.000,00
00.02 - AFFARI GENERALI, PERSONALE E RIFORMA DELLA REG	35.615.142,23	14.679.970,83	8.180.287,04	8.180.287,04	143.652,19	4.873.114,52
00.03 - PROGRAMMAZIONE, BILANCIO, CREDITO E ASSETTO DE	148.350.046,12	121.492.419,55	35.541.518,28	35.522.158,48	6.217,54	36.927.301,00
00.04 - ENTI LOCALI, FINANZE ED URBANISTICA	692.998.355,98	599.429.052,21	152.468.337,39	152.354.911,08	1.126.741,73	97.409.699,14
00.05 - DIFESA DELL'AMBIENTE	669.625.851,92	631.100.281,96	184.964.904,25	184.964.904,25	8.146,71	249.927.783,51
00.06 - AGRICOLTURA E RIFORMA AGRO-PASTORALE	238.986.320,61	150.858.131,98	92.638.220,10	92.638.220,10	1.057.009,87	88.631.153,44
00.07 - TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO	378.485.366,89	337.129.044,83	91.996.031,28	91.916.969,20	1.620.852,96	135.872.248,32
00.08 - LAVORI PUBBLICI	1.136.611.134,07	1.087.482.866,13	103.663.911,28	103.663.911,28	495.000,00	212.614.292,63
00.09 - INDUSTRIA	59.888.808,43	52.356.446,26	6.324.503,08	6.324.503,08	221.864,84	97.673.666,99
00.10 - LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIOI	2.182.094.284,54	1.066.311.304,50	365.426.677,09	365.175.127,09	3.523.544,94	343.491.430,91
00.11 - PUBBLICA ISTRUZIONE, BENI CULTURALI, INFORMAZIO	56.803.695,18	33.079.813,14	18.843.028,21	18.843.028,21	98,55	79.036.766,39
00.12 - IGIENE, SANITA' E ASSISTENZA SOCIALE	298.492.016,25	285.024.790,99	100.900.692,47	100.900.692,47	15.440,60	2.751.732.942,45
00.13 - TRASPORTI	52.754.361,24	52.668.194,57	5.049.722,85	5.049.722,85	0,00	200.053.922,32

Nome report: OGO per Linea Strategica (obiettivi finanziari)

Nome transazione: Z\_PRS\_STRAT: Ob Gest Op per Linea Strategica

Tavola 32

Programma Elaborare Passaggio a Sistema Help

Programma Elaborare Passaggio a Sistema Help

**Obiettivi gestionali operativi per assessorato**

Opzioni di selezione

Obiettivo

Esercizio

Periodo  A

Assessorato  A

Direzione generale  A

Servizio  A

**Obiettivi gestionali operativi per linea strategica**

Sottogerarchia	Stanz.res	Imp.res	Liq.res	Pag.res	Eco impres	Stanz.comp	L...
1-Autogoverno e riforma della regione	418.273.426,75	415.363.634,85	117.348.748,30	117.339.068,40	213.437,95	69.096.805,02	6
1A-Istituzioni per lo sviluppo	23.814.638,10	21.971.500,61	8.532.010,38	8.522.330,48	6,01	1.400.000,00	
1B-Entrate e autonomia finanziaria	5.176.538,20	5.143.233,48	4.061.182,93	4.061.182,93	201.998,02	53.180.990,00	5
1C-Servitù militari, demanio, patrimonio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.000,00	
1D-Intesa istituzionale di programma	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
1F-Semplificazione e riforma degli enti	2.396.460,24	1.381.251,84	394.415,98	394.415,98	0,00	120.681,42	
1G-Attuazione della riforma organizzativa	135.213,63	135.213,63	132.709,67	132.709,67	2.503,96	1.227.783,00	
1H-Valorizz. trasparenza, informaz, comunic	20.430,49	2.289,20	2.287,20	2.287,20	0,00	919.000,00	
1I-Sistema delle Autonomie locali	386.730.146,09	386.730.146,09	104.226.142,14	104.226.142,14	8.929,96	12.242.350,60	1
2-Identità e cultura	216.679.234,02	189.958.728,46	50.726.687,58	50.666.179,61	39.590,58	109.324.294,39	10
2A-Cultura	613.483,49	313.483,49	273.183,49	273.183,49	0,00	10.170.000,00	
2B-Lingua sarda	383.644,46	299.947,00	160.562,67	160.562,67	0,00	904.000,00	
2C-Arte e creatività	5.369.479,13	5.369.479,13	3.810.722,60	3.810.722,60	98,55	22.127.766,39	2
2D-Artigianato	107.509.289,87	104.509.289,87	27.693.482,67	27.632.974,70	39.492,03	42.330.000,00	4
2E-Sviluppo locale	102.803.337,07	79.466.528,97	18.788.736,15	18.788.736,15	0,00	33.792.528,00	3
3-Ambiente e territorio	1.273.450.430,37	1.120.519.602,08	253.833.171,89	253.833.171,89	367.105,72	311.826.559,77	28
3A-Tutela e valorizzazione ambientale	690.562.178,80	638.454.261,60	119.245.325,58	119.245.325,58	45.070,00	64.995.290,28	4
3B-Governo del territorio	260.342.153,17	258.957.200,44	88.745.151,26	88.745.151,26	221.864,84	211.352.145,93	20
3C-Città e centri urbani	322.546.100,40	223.108.140,04	45.842.695,05	45.842.695,05	100.170,88	35.479.123,56	2
4-Conoscenza	2.012.749.345,61	936.129.149,66	311.067.372,67	310.810.982,72	965.791,45	320.767.266,38	21
4A-Istruzione	2.010.049.345,61	933.429.149,66	309.363.372,67	309.106.982,72	965.791,45	317.942.666,38	20
4B-Innovazione e ricerca	2.700.000,00	2.700.000,00	1.704.000,00	1.704.000,00	0,00	2.824.600,00	
5-Sistemi produttivi, politiche del lavoro	747.111.176,56	551.281.261,26	229.243.820,45	229.225.266,34	4.407.378,74	232.808.944,65	18
5A-Industria	8.835.567,04	2.419.533,32	1.822.944,40	1.822.944,40	0,00	0,00	
5B-Agricoltura e sviluppo rurale	238.133.820,61	150.985.611,19	92.705.333,19	92.705.333,19	1.057.009,87	88.631.153,44	7
5D-Turismo	161.891.852,86	123.536.145,80	34.642.961,56	34.624.407,45	1.581.360,91	48.661.679,32	3
5E-Commercio	93.863.187,16	93.862.572,16	22.772.438,38	22.772.438,38	0,00	23.614.569,00	2
5F-Internazionalizzazione sist. produttivo	3.000.000,00	3.000.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
5G-Politiche del lavoro	240.386.748,89	177.477.398,79	77.300.142,92	77.300.142,92	1.769.007,96	71.901.542,89	5
6-Infrastrutture e reti di servizi	955.986.767,99	905.994.081,89	94.331.537,91	94.293.729,14	679.585,68	368.698.327,56	25

## Nome report: OGO per Strategia di Bilancio (obiettivi finanziari)

Nome transazione: Z\_DAPEF\_ASS: Obiettivi Gest Op in base a DAPEF ordinata per Assessorato

(Erroneamente è riportato il DAPEF, si tratta di un ordine secondo le Strategie e le Funzioni Obiettivo del Bilancio e per Assessorato)

### Tavola 33

Programma Elaborare Passaggio a Sistema Help

**Obiettivi gestionali operativi per assessorato**

Opzioni di selezione

Obiettivo

Esercizio

Periodo  A

Assessorato  A

Direzione generale  A

Servizio  A

Report Elaborare Passaggio a Sistema Help

**Obiettivi gestionali operativi in base a DAPEF per ass.**

Sottogerarchia	Pag...	Eco. bil.	Eco su imp	Tot stanz.	Tot imp.	Tot.liq.	Tot pag.
00.01 -PRESIDENZA DELLA GIUNTA	190,88	4.361,84	0,06	919.066,96	65.066,96	0,00	826.753,90
00.01.02 -DIREZIONE GENERALE DELL'AREA LEGALE	190,88	4.361,84	0,06	919.066,96	65.066,96	0,00	826.753,90
00.01.02.00-DIREZIONE GENERALE DELL'AREA LEGALE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
00.01.02.01-AFFARI GENERALI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
00.01.02.02-AFFARI LEGALIDI GIURISDIZIONE ORDINARI	190,88	4.361,84	0,06	919.066,96	65.066,96	0,00	826.753,90
1-Autogoverno e riforma della regione	190,88	4.361,84	0,06	919.066,96	65.066,96	0,00	826.753,90
1-FUNZIONE.03-Attività istituzionali	190,88	4.361,84	0,06	919.066,96	65.066,96	0,00	826.753,90
20071G086-Garantire attività di difesa istruttorie	095,44	2.180,92	0,03	434.533,48	32.533,48	0,00	413.376,95
20071G087-razionalizzazione gest.risorse finar	095,44	2.180,92	0,03	484.533,48	32.533,48	0,00	413.376,95
20071G089-Difesa dell'amministrazione region	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
00.01.02.04-AFFARI LEGISLATIVI DEL BURAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
00.01.02.05-CONSULENZA GIURIDICOAMMINISTRATIVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
00.01.03 -DIREZIONE GENERALE DELLA RAGIONERIA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
00.01.04 -DIREZIONE GENERALE INNOVAZIONE TECNOLOG	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
00.01.50 -UFFICIO ISPETTIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**Nome report: OGO per Strategia di Bilancio (obiettivi finanziari)**

Nome transazione: Z\_DAPEF\_STRAT: Obiettivi Gest Op in base a DAPEF

(Erroneamente è riportato il DAPEF, si tratta di un ordine secondo le Strategie e le Funzioni Obiettivo del Bilancio)

**Tavola 34**

Programma Elaborare Passaggio a Sistema Help

**Obiettivi gestionali operativi per assessorato**

Opzioni di selezione

Obiettivo

Esercizio

Periodo  A

Assessorato  A

Direzione generale  A

Servizio  A

Report Elaborare Passaggio a Sistema Help

**Obiettivi gestionali operativi in base a DAPEF**

Sottogerarchia	Pag...	Eco. bil.	Eco su imp	Tot stanz.	Tot imp.	Tot.liq.	Tot pag.
01 -Istituzionale	073,62	3.591.477,41	0,90	650.037.486,93	514.718.682,92	0,00	212.351.070,19
0101 -Organizzazione Istituzionale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0102 -Personale e funzionamento amministraz.	116,22	0,84	0,84	4.607.914,86	332.131,86	0,00	3.947.690,57
0103 -Attività istituzionali	790,18	2.714.620,54	0,06	171.003.126,20	106.827.757,21	0,00	47.456.460,72
00.01 -PRESIDENZA DELLA GIUNTA	190,88	4.361,84	0,06	919.066,96	65.066,96	0,00	826.753,90
00.02 -AFFARI GENERALI, PERSONALE E RIFORMA DELL	231,30	2.818,70	0,00	572.931,26	381.816,74	0,00	145.746,63
00.03 -PROGRAMMAZIONE, BILANCIO, CREDITO E ASSE	368,00	0,00	0,00	151.842.449,78	95.744.762,03	0,00	44.257.876,49
00.04 -ENTI LOCALI, FINANZE ED URBANISTICA	0,00	0,00	0,00	138.267,15	124.700,43	0,00	124.695,07
00.06 -AGRICOLTURA E RIFORMA AGRO-PASTORALE	0,00	2.707.440,00	0,00	17.511.411,05	10.511.411,05	0,00	2.101.388,63
00.07 -TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
00.08 -LAVORI PUBBLICI	0,00	0,00	0,00	19.000,00	0,00	0,00	0,00
00.10 -LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
00.13 -TRASPORTI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0104 -Attività di supporto	614,73	786.946,03	0,00	75.447.949,18	20.828.647,76	0,00	56.252.224,27
0105 -Demanio e patrimonio	90,00	6.910,00	0,00	6.000,00	0,00	0,00	90,00
0106 -Sistema delle autonomie locali	462,49	85.000,00	0,00	398.972.496,69	386.730.146,09	0,00	104.694.604,63

## Nome report: OGO per Linea Strategia (obiettivi NON finanziari)

Nome transazione: ZABNONFIN\_STRAT : Obiettivi NON finanziari per LINEA STRATEGICA

Tavola 35

**Obiettivi non finanziari per linea strategica**

Sottogerarchia	Ind.stat.	Numerat.	Denom.	Planific.	Effettivo	D
1 -Autogoverno e riforma della regione						
1A -Entrate e autonomia finanziaria						
1B -Servizi militari, demanio, patrimonio						
1C -Intese istituzionali di programma						
1D -Legge statutaria						
1F -Trasparenza informazione e comunicazione						
1G -Sistema delle Autonomie locali						
00.01 -PRESIDENZA DELLA GIUNTA						
00.01.02 -DIREZIONE GENERALE DELL'AREA LEGALI						
00.01.03 -DIREZIONE GENERALE DELLA RAGIONERIA						
00.01.03.00 -DIREZIONE GENERALE DELLA RAGIONERIA						
00.01.03.01 -AFFARI GENERALI						
20071G011 -Awio procedure ademp. fisc. su SII NUMERO PERCIPIENTI GESTITI		53 Altri atti	00 Ne...	6.567,00	6.567,00	
20071G012 -Evoluz. proce. infor. e integr. in SIB: MODULI PROGETTO GESTITI E INTEGRATI CON ...		53 Altri atti	00 Ne...	3,00	3,00	
20071G006 -Definiz. procedure enti reg. turismc REALIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ		28 Stato	00 Ne...	100,00	100,00	
20071G013 -Awio proc. gest. prot. inform. su SII MEDIA TEMPI PERMANENZA UFFICIO PROT. RIS...		60 Giorni di durata del procedimento	00	4,00	4,00	
20071G014 -Definizione proced. per lo scarto d' METRI LINEARI DOCUMENTAZIONE OGGETTO DI...		53 Altri atti	00 Ne...	109,00	109,00	
20071G034 -Awio gest. anagrafica cli/for su SII NUMERO CLIENTI/FORNITORI INSERITI		53 Altri atti	00 Ne...	22.574,00	22.574,00	
00.01.03.02 -TRATTAMENTO ECON.DEL PERSONA						
00.01.03.03 -GESTIONE BILANCIO						
00.01.03.04 -AREA DI INTERVENTI SOCIALI E DELL						
00.01.03.05 -AREA DI INTERVENTI PRODUTTIVI E T						
00.02 -AFFARI GENERALI, PERSONALE E RIFORMA DELL						
00.03 -PROGRAMMAZIONE, BILANCIO, CREDITO E ASSE						
00.04 -ENTI LOCALI, FINANZE ED URBANISTICA						
00.05 -DIFESA DELL'AMBIENTE						
00.07 -TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO						
00.10 -LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPE						
00.12 -IGIENE, SANITA' E ASSISTENZA SOCIALE						
00.13 -TRASPORTI						
2 -Identità e cultura						
3 -Ambiente e territorio						
4 -Conoscenza						

**Nome report: OGO per Assessorato (obiettivi non finanziari)**

Nome transazione: ZABNONFIN\_ASS : Obiettivi NON finanziari per ASSESSORATO

**Tavola 36**

Report Elaborare Passaggio a Sistema Help

**Obiettivi gestionali operativi per assessorato**

Sottogerarchia	Ind.stat.	Numeratore	Denom.	Pianific.	Effettivo	Delta (%)
00.01 -PRESIDENZA DELLA GIUNTA						
00.01.02 -DIREZIONE GENERALE DELL'AREA LEGALE						
00.01.03 -DIREZIONE GENERALE DELLA RAGIONERIA						
00.01.03.00-DIREZIONE GENERALE DELLA RAGIONERIA						
00.01.03.01-AFFARI GENERALI						
1-Autogoverno e riforma della regione						
1G-Sistema delle Autonomie locali						
20071G034-Awio gest. anagrafica cliffom su S/ NUMERO CLIENTI/FORNITORI INSERITI		53 Altri atti	00 Nes...	22.574,00	22.574,00	
20071G011-Awio procedure ademp. fisc. su SII NUMERO PERCIPIENTI GESTITI		53 Altri atti	00 Nes...	6.567,00	6.567,00	
20071G012-Evoluz. proce. infor. e Integr. in SIB; MODULI PROGETTO GESTITI E INTEGRATI ...		53 Altri atti	00 Nes...	3,00	3,00	
20071G006-Definiz. procedure enti reg. turismc REALIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ		28 Stato di Avanz...	00 Nes...	100,00	100,00	
20071G013-Awio proc. gest. prot. inform. su SII MEDIA TEMPI PERMANENZA UFFICIO PROT. ...		60 Giorni di dura...	00 Nes...	4,00	4,00	
20071G014-Definizione proced. per lo scarto d' METRI LINEARI DOCUMENTAZIONE OGGET...		53 Altri atti	00 Nes...	109,00	109,00	
00.01.03.02-TRATTAMENTO ECON DEL PERSONALE						
00.01.03.03-GESTIONE BILANCIO						
00.01.03.04-AREA DI INTERVENTISOCIALI E DELLA PRO						
00.01.03.05-AREA DI INTERVENTIPRODUTTIVI E TERRIT						
00.01.04 -DIREZIONE GENERALE INNOVAZIONE TECNOLOG						
00.01.50 -UFFICIO ISPETTIVO						
00.01.50.00-UFFICIO ISPETTIVOUFFICIO ISPETTIVO						
8-Altro e somme non attribuibili						
8A-Altro						
20078A005-Controlli spesa UE al 31.12.2005 N° CONTROLLI ESEGUITI SU N° CONTROLL... 23 Controlli ispet... 53 Altri ...				0,95	0,95	
00.02 -AFFARI GENERALI, PERSONALE E RIFORMA DELLA REG						
00.03 -PROGRAMMAZIONE, BILANCIO, CREDITO E ASSETTO DE						
00.04 -ENTI LOCALI, FINANZE ED URBANISTICA						
00.05 -DIFESA DELL'AMBIENTE						
00.06 -AGRICOLTURA E RIFORMA AGRO-PASTORALE						
00.07 -TURISMO, ARTIGIANATO E COMMERCIO						
00.08 -LAVORI PUBBLICI						
00.09 -INDUSTRIA						
00.10 -LAVORO, FORMAZIONE PROFESSIONALE, COOPERAZIONI						
00.11 -PUBBLICA ISTRUZIONE, BENI CULTURALI, INFORMAZIONI						

## 5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

La concreta attivazione del sistema SAP-PS per la gestione degli obiettivi direzionali, nel più ampio contesto di SIBAR-SCI, ha consentito, seppure con alcune criticità metodologiche ed applicative, di avviare concretamente il processo di pianificazione, progettazione, gestione e controllo in un'ottica manageriale.

Come spesso accade nelle entità pubbliche che decidono di dotarsi di moderni strumenti gestionali, riformando e riprogettando i processi decisionali, il processo di cambiamento appare di rilevante significatività e, tuttavia, necessita di un'adeguata sperimentazione per consentire di mettere a punto strumenti e metodi, con l'intento di perfezionare le analisi sul singolo obiettivo e di omogeneizzare la loro composizione tra le diverse strutture dell'amministrazione regionale.

### 5.1. I risultati raggiunti

Cercando di sintetizzare i risultati fin qui raggiunti nel processo di cambiamento degli strumenti decisionali, si rileva:

- la realizzazione di uno strumento per il monitoraggio di obiettivi definiti in termini finanziari e non finanziari, di risorse umane ed economiche impiegate nei processi e dei tempi necessari per il loro conseguimento;
- la concreta attivazione del percorso ed il coinvolgimento delle strutture interessate attraverso la rete dei referenti del controllo interno presso le direzioni generali;
- la standardizzazione del metodo e degli strumenti per la predisposizione delle schede obiettivo tra tutte le strutture interessate;
- l'operatività a regime del sistema SIBAR nel suo complesso ed in particolare del modulo SAP-PS, gestito dagli operatori con modalità analoghe a quelle previste per i moduli contabili (SAP-FM, SAP-FI, SAP-CO, etc.), riscontrando la piena funzionalità in termini di integrazione;
- l'effettiva capacità d'impiego quale strumento di monitoraggio del grado di raggiungimento degli obiettivi, secondo il procedimento di definizione a "cascata";
- la possibilità di svolgere analisi selettive e comparative sulla banca dati degli obiettivi;
- la rispondenza dei requisiti del sistema a quelli previsti per la valutazione delle prestazioni dirigenziali;
- la possibilità di estensione a possibili impegni futuri, quale ad esempio la valutazione dei dipendenti.

## 5.2. Le criticità emerse

Cercando di sintetizzare le criticità fin qui riscontrate nell'applicazione concreta del nuovo sistema, si rileva:

- la mancanza di coordinamento tra strutture dell'Amministrazione regionale preposte alla definizione e alla formalizzazione di obiettivi, in particolare il CRP, la Programmazione e la stessa Presidenza;
- la tardiva approvazione degli indirizzi e degli obiettivi per effetto del vincolo normativo che prevede la loro posticipazione entro i 60 giorni successivi all'approvazione del bilancio da parte del Consiglio Regionale (Art.9 L.R.n.31/98);
- la difficoltà ad esprimere obiettivi non finanziari rispondenti alle effettive necessità di rendere oggettiva la misurazione dei risultati conseguiti;
- il tardivo rilascio del modulo SAP-PS (fine novembre 2007) con conseguente effettivo caricamento delle schede obiettivo a partire dal mese di dicembre del 2007;
- l'eterogeneità riscontrata nei dati contenuti nelle schede compilate;
- la necessità di pieno coinvolgimento dei referenti spesso impegnati in altre mansioni;
- il disallineamento tra le strategie del PRS e quelle del bilancio attraverso cui si manifesta una doppia e inutile codifica degli obiettivi.