



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

ASSESSORATO DEGLI AFFARI GENERALI, PERSONALE E
RIFORMA DELLA REGIONE

Ufficio del Controllo Interno di Gestione

RAPPORTO DI GESTIONE

ANNO 2010

Il presente documento è stato redatto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione della Regione Autonoma della Sardegna nel mese di luglio 2011.

www.regione.sardegna.it

Commissari:

Graziano Boi

Enrico Rinaldi

Componenti:

Luciano Debidda

Simone Deplano

Fabrizio Frongia

Pietro Mascia

Maria Donata Incani

Marinella Locci

Antonella Podda

Renato Uccheddu

INDICE

INTRODUZIONE		pag. 5
1. IL CONTROLLO INTERNO NELLA REGIONE SARDEGNA		
1.1. Il sistema di controllo interno		pag. 7
1.2. L'evoluzione del sistema di monitoraggio		pag. 11
1.2.1 L'evoluzione del sistema di monitoraggio dei progetti e degli obiettivi	pag.	11
1.2.2 Il ciclo di Governance	pag.	13
1.2.3 I progetti Assessoriali	pag.	18
1.2.4 I progetti direzionali	pag.	23
1.2.5 Il quadro organizzativo	pag.	25
1.2.6 Il coordinamento tra le articolazioni del Sistema di Controllo	pag.	27
2. GLI STRUMENTI PER IL CONTROLLO NELLA REGIONE SARDEGNA		
2.1 I Programmi Operativi		pag. 29
2.1.1 La programmazione e l'acquisizione degli obiettivi	pag.	29
2.1.2 Il monitoraggio dei Programmi Operativi Annuali (POA)	pag.	33
2.1.3 L'analisi statistica dei risultati	pag.	36
2.1.4 Descrizione dei progetti	pag.	37
2.1.5 Una analisi delle performance	pag.	41
2.2 La contabilità finanziaria		pag. 47
2.2.1. Le fonti delle risorse finanziarie	pag.	50
2.2.2. Gli impieghi di risorse finanziarie	pag.	82
2.2.3. La situazione finanziaria	pag.	145
2.3. La contabilità direzionale		pag. 149
2.3.1 Il budget economico	pag.	149
2.3.2. La contabilità economico analitica	pag.	165
2.3.3. La misurazione del costo lavoro	pag.	174
2.3.4. Analisi del costo lavoro per centro di costo	pag.	209

ALLEGATI 1-13

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

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

INTRODUZIONE

Il Rapporto di gestione per l'anno 2010 è stato predisposto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, di seguito per brevità denominato *Ufficio*, nell'ambito delle funzioni del controllo interno disciplinate dagli artt. 9 e 10 della L.R. n. 31/98.

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

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

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

Il documento è così articolato.

Nel primo capitolo si affronta il tema del sistema di controllo interno adottato dalla Regione Sardegna delineando un quadro generale circa lo stato di sviluppo dello stesso all'interno del panorama di cambiamento che interessa l'intera Amministrazione.

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

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

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

1. IL CONTROLLO INTERNO NELLA REGIONE SARDEGNA

1.1. Il sistema di controllo interno

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

Nel corso dell'esercizio 2010 le attività del controllo interno sono riconducibili a:

Attività istituzionali

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

Attività di consulenza ed assistenza

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

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

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

Gestione dei Programmi Operativi Annuali

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

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

Nel corso del 2010, anche grazie alla riorganizzazione dell'Ufficio ed al potenziamento dell'Area dei Programmi Operativi Annuali, l'utilizzo del modulo SAP-PS nel contesto del SIBAR, ha consentito di ottenere alcuni evidenti e positivi risultati.

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

I risultati conseguiti sono da ritenersi positivi in quanto si è potenziato il collegamento tra i progetti strategici e gli obiettivi direzionali, sebbene siano ancora da affinare le tecniche di definizione degli stessi e l'identificazione di indicatori maggiormente significativi.

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

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

La gestione finanziaria

Nel corso del 2010 l'Ufficio ha portato avanti l'attività di monitoraggio finanziario attraverso l'elaborazione di rapporti mensili, aventi finalità informativa per l'organo politico e quello direzionale, inerenti lo stato delle entrate e delle spese dell'Amministrazione regionale nel suo complesso e nelle singole partizioni organizzative.

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

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

La gestione economica

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

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

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

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

Nel corso del 2010 è proseguita l'attività di monitoraggio e sperimentazione della contabilità economico-analitica, volta ad affinare le metodologie per il completo avvio del ciclo di programmazione-gestione-controllo.

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

L'impianto del sistema contabile integrato (SIBAR-SAP-SCI)

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

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

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

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

Il sistema si compone dei seguenti moduli.

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

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

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

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

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

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

Nel biennio 2009-2010 il sistema di controllo già in uso è stato aggiornato per consentire nuove modalità di utilizzo. Infatti, l'intenzione dell'Organo politico di avviare il monitoraggio degli obiettivi, indirizzi politici ¹ e progetti assessoriali ², nonché di procedere alla verifica dello stato di attuazione del Programma Regionale di Sviluppo, ha comportato la necessità di aggiornare il sistema estendendo gerarchicamente verso l'alto la gestione degli obiettivi direzionali già in uso.

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

Il nuovo sistema, dopo una prima sperimentazione conclusa nel 2010, assicura un supporto informativo a beneficio dei centri decisionali preposti alla gestione dei processi, i quali sono in grado di monitorare in modo concomitante l'avanzamento delle attività programmate, fornendo un "quadro di controllo" rappresentativo delle principali attività gestite dalla struttura.

In particolare, alimentando correttamente le informazioni nel modulo dell'applicativo informatico adottato dall'amministrazione regionale, è possibile attivare un sistema di controllo volto a monitorare "in itinere" se le attività direzionali e operative si svolgono in linea

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

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

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

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

Appare opportuno rilevare che il sistema di gestione degli obiettivi in Sap/PS ha già raggiunto il quarto ciclo di funzionamento pur essendo, sino al 2009, adottato unicamente per il monitoraggio delle attività direzionali.

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

Tra le principali funzionalità si evidenziano:

- la partecipazione degli organi di governo alla definizione degli obiettivi;
- la sequenzialità del processo di determinazione degli obiettivi secondo un metodo "a cascata", ossia per declinazione di obiettivi politici in obiettivi direzionali;
- l'utilizzo di un sistema di pesi (non meccanicistico) per quantificare l'apporto dei risultati connessi ad obiettivi di livello inferiore al raggiungimento di obiettivi di livello superiore;
- la misurazione dei risultati conseguiti dall'organizzazione attraverso processi produttivi/amministrativi, offrendo una visuale multidimensionale (obiettivo finanziario, non finanziario, risorse, processo, analisi degli scostamenti, ...);
- la possibilità d'impiego delle informazioni prodotte dal sistema di controllo nelle funzioni di "Valutazione delle performance dei dirigenti" e di "Valutazione e Controllo strategico interno" ⁴;
- l'utilizzo delle informazioni e dati contabili di carattere finanziario ed economico in modo naturale, essendo il modulo Sap/PS parte integrante dell'impianto Sap all'interno del Sistema Informativo di Base dell'Amministrazione Regionale Sibar;
- la possibilità di prevedere le codifiche di identificazione ⁵ unica di appalto (CIG) e di progetto finanziato con risorse e fondi determinati (CUP) e in un prossimo futuro la

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

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

⁵ Ci si riferisce al Codice Identificativo di Gara e al Codice Unico di Progetto. Il CIG - CODICE IDENTIFICATIVO GARA è disciplinato dall'AUTORITA' PER LA VIGILANZA SUI CONTRATTI PUBBLICI DI LAVORI, SERVIZI E FORNITURE. Il Centro di Spesa, in qualità di stazione appaltante, che inizia una procedura finalizzata alla stipula di un contratto avente ad oggetto lavori, forniture o servizi deve richiedere all'Autorità di Vigilanza un codice identificativo della gara, denominato CIG, che dovrà essere riportato negli atti relativi alla procedura (lettera d'invito o qualsiasi altra forma di richiesta di offerta).

Il CIG deve essere richiesto per tutte le procedure di scelta del contraente, compresi gli affidamenti diretti, aventi ad oggetto lavori, servizi e forniture, indipendentemente dal valore della procedura stessa (fatta eccezione per i contratti di cui agli artt. 16 e 25 del D.Lgs. 163/06 e ss. mm. e ii.). Per richiedere il CIG occorre accreditarsi presso l'AUTORITA' PER LA VIGILANZA SUI CONTRATTI PUBBLICI che a decorrere dal 2 maggio 2011 ha reso disponibile una nuova procedura semplificata per il rilascio del CIG applicabile nei seguenti casi:

- contratti di lavori di importo inferiore ad € 40.000,00, di servizi e forniture di importo inferiore ad € 20.000,00, affidati ai sensi dell'art. 125 del D.Lgs 163/2006 e ss. mm. e ii. (Codice) o mediante procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando;
- contratti di cui agli artt. 16, 17 e 18 del Codice, indipendentemente dall'importo;
- altri contratti esclusi in tutto o in parte dall'ambito di applicazione del Codice fino ad un importo di € 150.000,00;

gestione delle WBS, ovvero le articolazioni con cui si sviluppa la realizzazione di un progetto complesso.

Il nuovo sistema è entrato in funzione dal 2010 ed è stato accompagnato da un'adeguata attività di sperimentazione ⁶. Tale attività di sperimentazione ha comportato la selezione di progetti politico assessoriali e l'individuazione degli obiettivi direzionali ad essi collegati, in vista del loro inserimento nel sistema Sap/PS.

1.2.2 Il Ciclo di Governance

Il nuovo sistema (così come il precedente) segue le linee del ciclo di programmazione previsto dalla normativa in vigore, consentendo agevolmente l'attivazione di nuove funzionalità che dovessero essere richieste da nuove e successive disposizioni. In particolare, risulta già predisposto per rispondere alle esigenze informative derivanti dall'applicazione della cosiddetta Riforma Brunetta ⁷.

Sotto il profilo legislativo, il progetto formulato considera:

- l'Art. 2 della L.R. n. 11/2006 che disciplina il Piano Regionale di Sviluppo (PRS), articolato per linee strategiche ed i Progetti quali elementi di dettaglio delle stesse;

• contratti affidati direttamente da un ente aggiudicatore o da un concessionario di lavori pubblici ad imprese collegate, ai sensi, rispettivamente, degli artt. 218 e 149 del Codice.
Le operazioni connesse al rilascio del codice CIG saranno consentite esclusivamente al Responsabile del Procedimento (artt. 10 commi 1 e 9 e 125 co. 2 del D.Lgs 163/06 e ss. mm. e ii), indipendentemente dalla procedura adottata e dalla tipologia di contratto che la stazione appaltante intende affidare.
Il CUP - CODICE UNICO di PROGETTO è un'etichetta stabile che identifica e accompagna un progetto d'investimento pubblico, sin dalla sua nascita, in tutte le fasi della sua vita.
Corrisponde a una sorta di "codice fiscale" del progetto e si presenta come una stringa alfanumerica di 15 caratteri.
Ciascun progetto deve avere il suo CUP: in questo modo il territorio ha a disposizione un sistema univoco di identificazione dei progetti d'investimento pubblico, con il quale è possibile, fra l'altro, semplificare l'attività amministrativa e rintracciare i dati dello stesso progetto su tutti i sistemi di monitoraggio e conoscere, quindi, la propria realtà facendo circolare informazioni essenziali relative alle diverse iniziative.
L'art. 11 della legge 3/2003 prevede l'obbligatorietà del codice CUP per i progetti d'investimento pubblico a partire dal 1° gennaio 2003. L'art. 28 della legge 289/2002, Legge Finanziaria per il 2003, prevede l'obbligatorietà della codificazione della spesa pubblica (tra cui il CUP) per garantire la rispondenza dei conti pubblici all'art. 104 del trattato istitutivo della Comunità europea.
Il codice CUP è obbligatorio per legge ed è regolato dalla seguente normativa: Leggi n. 144 del 17 maggio 1999, art. 1, commi 1 e 5; n. 289 del 27 dicembre 2002, art. 28, commi 3 e 5; n. 3 del 16 gennaio 2003, art. 11 (obbligatorietà del CUP); Delibere Cipe, n. 134 del 6 agosto 1999, n. 12 del 15 febbraio 2000, n. 144 del 21 dicembre 2000, n. 143 del 27 dicembre 2002, n. 126 del 19 dicembre 2003, n. 24 del 29 settembre 2004.

⁶ La sperimentazione è stata possibile grazie all'azione costante, assicurata dalla rete di controller operanti nelle diverse articolazioni dell'amministrazione regionale e dalla fattiva collaborazione di esperti di alcuni Gabinetti assessoriali.

⁷ Intesa nel suo complesso ed all'attuale stato dell'arte, ovvero il D.Lgs. numero 150/2009, la L. numero 196/2009 cui si aggiunge per dovere di completezza la Delibera 89/2010 "Indirizzi – sottoposti a consultazione – in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance"; nonché la delibera n. 112/2010 del 28 ottobre 2010, con le quali la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche ha approvato i principi, gli indirizzi e la "Struttura e modalità di redazione del Piano della performance" (articolo 10, comma 1, lettera a), contenente istruzioni operative per la predisposizione del documento programmatico che dà avvio al ciclo di gestione della performance. Si evidenzia che tale ultima delibera trova applicazione immediata per i ministeri, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, gli enti pubblici non economici nazionali e le agenzie fiscali (con esclusione dell'Agenzia del Demanio) e contiene le linee guida - specificate e supportate da puntuali e preziosissimi allegati - per regioni, enti locali ed amministrazioni del Servizio sanitario nazionale, nelle more dell'adeguamento degli ordinamenti degli enti territoriali ai principi contenuti nel decreto legislativo n. 150 del 2009

- gli Artt. 8, 9 e 10 della L.R. n.31/98 in termini di procedure per la definizione delle attività da svolgere e di monitoraggio attraverso il sistema dei controlli interni;
- il D.Lgs. n. 286/1999 quale cornice generale di riferimento del controllo interno;
- i principi e le linee guida della cosiddetta riforma Brunetta (incluse le indicazioni e suggerimenti tecnici elaborate e formalizzate dalla Commissione per la valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche, CIVIT).

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

Tavola 1

CICLO DELLA GOVERNANCE

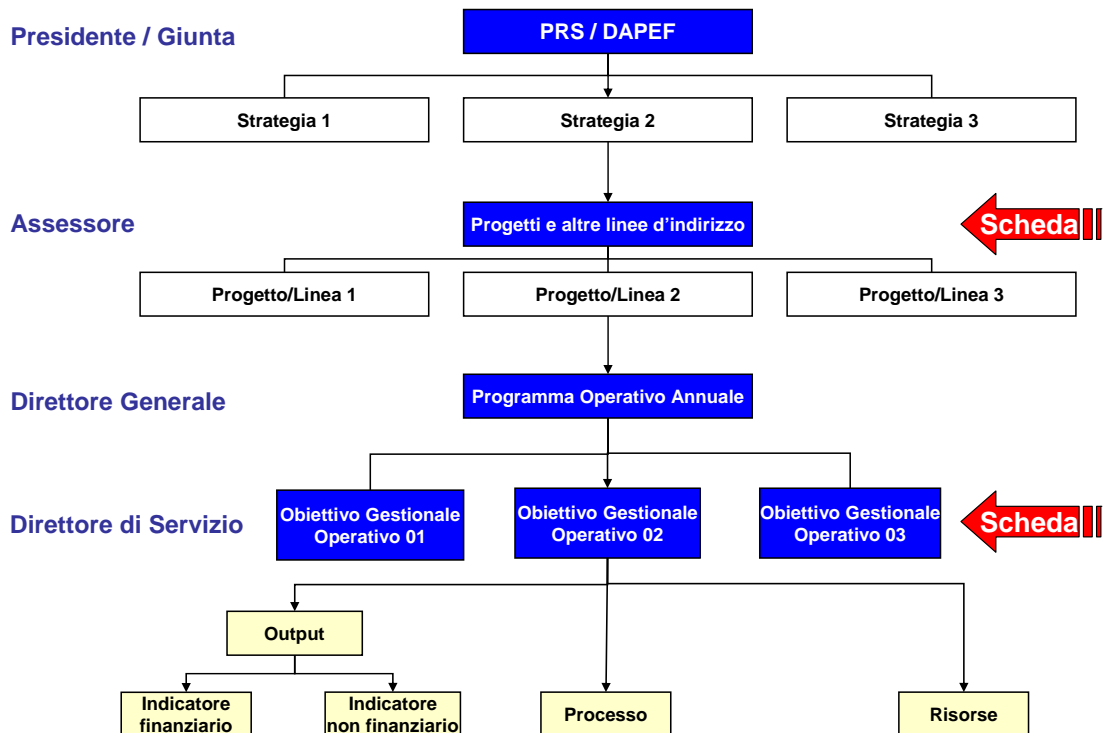
tipologia controllo	n.	Azione / Documento	Entità
strategico	1	Programma elettorale	Coalizione
	2	Programma di Governo	Presidente
	3	Programma Regionale di Sviluppo (P.R.S.)	Giunta
	4	Progetti - Schede - Allegato Tecnico	Giunta/C.R.P./Programmazione
	5	Doc. Annuale Progr.ne Econ. Fin. (D.A.P.E.F.)	Giunta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

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

- Programma Regionale di Sviluppo (rigo3 della tavola 1), quale fonte delle linee strategiche e delle funzioni obiettivo connesse, ai sensi dell'Art. 2 L.R. n.11/06. Tale documento definisce in estrema sintesi le azioni programmate dalla Giunta regionale con riferimento all'intera legislatura;
- Progetti politico assessoriali (rigo 5), ai sensi dell'Art. 2 L.R. n.11/06. Tali progetti individuano con maggior grado di dettaglio obiettivi di livello politico caratterizzati di norma da una durata ultrannuale;
- Programma Operativo Annuale (rigo 10), ai sensi dell'Art. 9, L.R. n.31/98. Tale documento esprime in termini annuali l'insieme degli obiettivi assegnati dal Direttore Generale ai propri Direttori di Servizio.
- Obiettivi Gestionali Operativi (rigo 11), ai sensi dell'Art. 9, L.R. n.31/98. Tali obiettivi costituiscono il livello maggiormente operativo e, pertanto, comportano la definizione di specifici elementi per la misurazione dei risultati. Anch'essi hanno come riferimento temporale l'anno solare.

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

Tavola 2



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

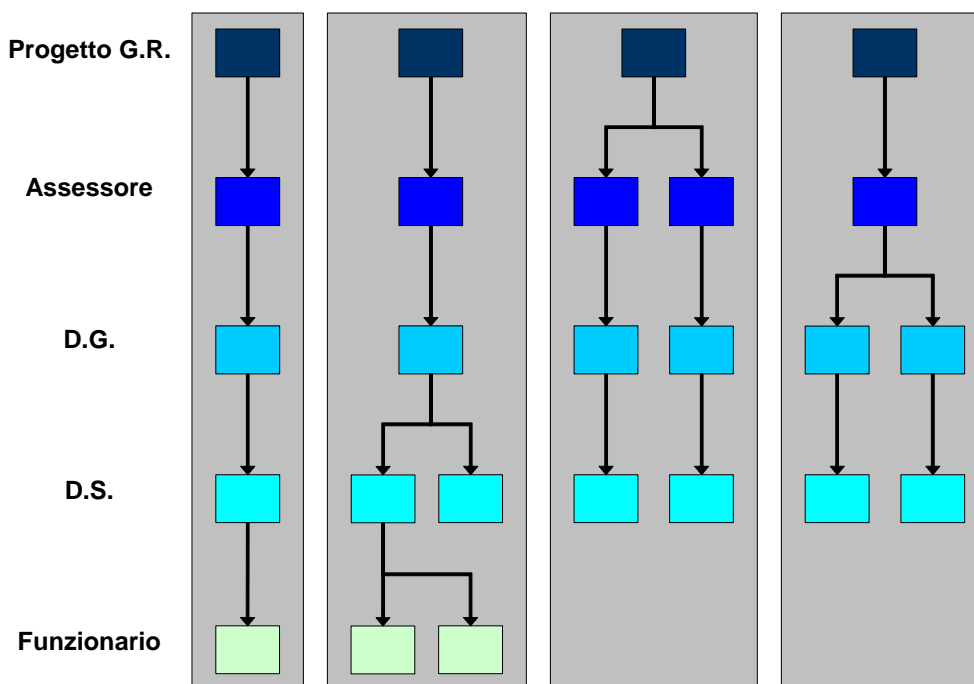
Il sistema fornisce la possibilità di effettuare interrogazioni a tutti i livelli di codifica, per cui sarà possibile ottenere un report in cui si selezionano tutti gli obiettivi operativi di un determinato progetto, oppure tutti i progetti di una determinata linea strategica, e così via.

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

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

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

Tavola 3



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

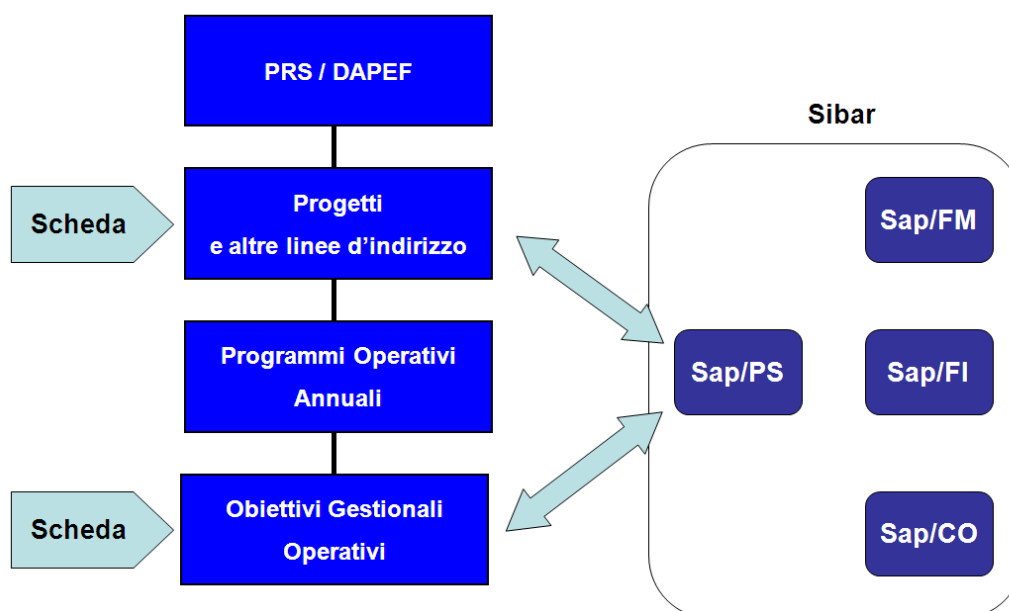
specializzazione, laddove dovesse essere necessario esplicitare il progetto/obiettivo ad un tale livello di dettaglio.

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

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

Tavola 4

Monitoraggio Progetti Assessoriali con Sap



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

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

1.2.3 I progetti Assessoriali

I progetti assessoriali (che potremmo definire *strategici*) sono caratterizzati dalla presenza di una scheda specifica (scheda 1) per il monitoraggio dell'obiettivo stesso. Al contrario, la linea strategica del PRS non costituisce oggetto di misurazione autonoma mediante scheda, bensì un livello di aggregazione di obiettivi definiti nei livelli sottostanti ⁸ (Progetto assessoriale e Obiettivi Gestionali Operativi).

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

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

Si rileva che al fine di gestire in modo ottimale le informazioni, si ritiene fondamentale la codifica dei progetti in modo formale, preferibilmente mediante approvazione da parte della Giunta Regionale. Infatti, la definizione di un sistema di codifica dei progetti consentirebbe di attribuire un codice informatico univoco ai progetti ufficialmente in essere ⁹.

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

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

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

⁸ Come precisato inoltre, è possibile l'analisi anche a livello di singolo "settore", l'articolazione elementare della RAS, nonché dei processi e delle attività del singolo funzionario. Tale assunto è identico anche per quanto riguarda il Programma Operativo Annuale caratterizzato quale documento di indirizzo direzionale, costituito dalla sommatoria degli Obiettivi Gestionali Operativi assegnati ai singoli dirigenti di una Direzione Generale.

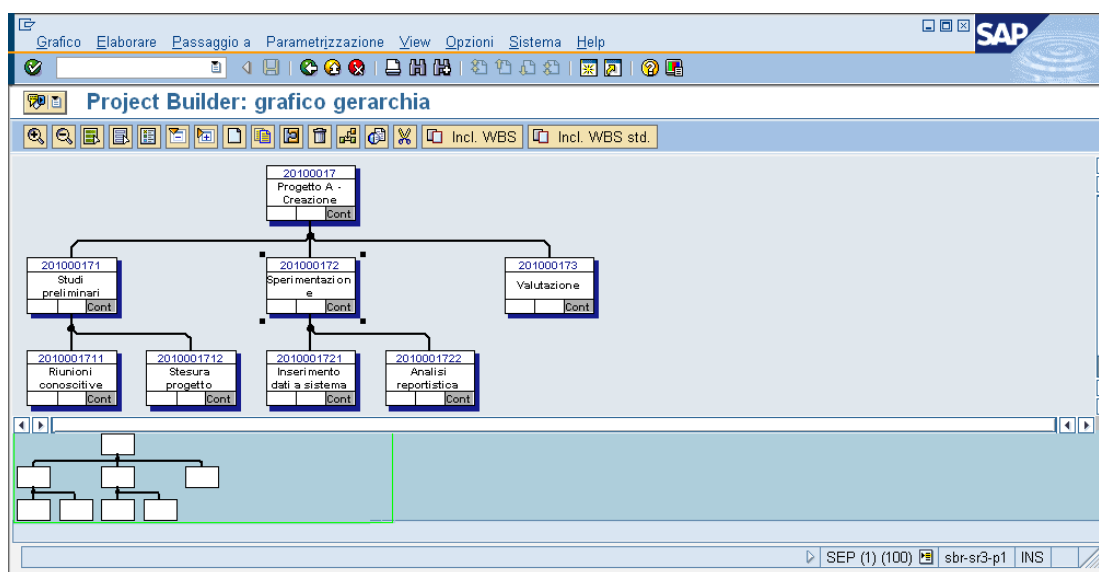
⁹ L'approvazione dei Progetti da parte della Giunta Regionale è un'esigenza particolarmente sentita per varie finalità. Peraltro l'Amministrazione regionale rileva tale necessità al fine del monitoraggio dei progetti finanziati con fondi nazionali o di derivazione comunitaria attraverso un Codice Locale di Progetto e l'obbligo di assegnazione del Codice Unico di Progetto (CUP) da parte del CIPE obbligatorio per tutti i progetti di investimento pubblico. Si evidenzia che il monitoraggio potrebbe beneficiare anche di altri codici e codifiche: il modulo PS infatti consente anche l'utilizzo di idonei campi utili a identificare anche il singolo appalto mediante l'uso del CIG, Codice Identificativo di Gara (vedi nota 5).

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

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

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

Tavola 5



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

In estrema sintesi quindi, a prescindere dal fatto che a seconda del caso concreto che si intende descrivere sia conseguentemente necessario identificare una modalità e una denominazione degli oggetti ed elementi che caratterizzano e meglio rappresentano il progetto/obiettivo (per semplicità, le diverse denominazioni che possono assumere le fasi) deve essere rimarcato che il procedimento di analisi e monitoraggio attuato a consuntivo dall'Ufficio del Controllo di Gestione rimane pressoché invariato e l'aspetto rilevante è che la scheda di maggiore importanza per la valutazione dell'outcome/output è la scheda di primo

livello in quanto è da questa che si evince se il progetto sia andato a buon fine o meno e di conseguenza se il risultato sia o meno stato raggiunto.

Scheda 1



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA					
Livello progetto DIREZIONE			Esercizio 2010		
Progetto		Gestione POA		20100497	
Responsabile	BOI GRAZIANO			CDR	00.02.50.00
Date	Inizio pianificato	01/01/2010	Fine pianificata	31/12/2010	
	Inizio effettivo	01/01/2010	Fine effettiva		
Obiettivo					
Analisi progetti		201004971			
Assessorato	AFFARI GENERALI E DELLA SOCIETA' DELL'INFORMAZIONE				
Direzione	Ufficio Controllo di gestione			CDR	00.02.50.00
Date	Inizio pianificato	30/06/2010	Fine pianificata	30/09/2010	
	Inizio effettivo	30/06/2010	Fine effettiva		
Strategia PRS/DAPEF: 8-1 Classificazioni bilancio (strategia/funzione obiettivo):					
Priorità:	Alta	Livello	FASE	Valutazione	S1 Peso 10.00%
Risorse umane responsabili					
Responsabile	MASCIA PIETRO		Referente	MASCIA PIETRO	
Indicatori					
Indicatore Statistico	PROGETTI ANALIZZATI				
	Numeratore	Progetti		Effettivo	Pianificato
	Denominatore	Nessun elemento al denominatore (=1)		817	500
				1	1
Secondo Indicatore Statistico	\$CHEDE ANALIZZATE				
	Numeratore	Schede compilate		1.318	1.000
	Denominatore	Nessun elemento al denominatore (=1)		1	1
Scopo primo l.	Massimizzare	Scopo secondo l.	Massimizzare	Stato scheda	APERTA
Capitoli					

20/12/2010
Data creazione scheda

26/07/2011
Data di stampa

Il Direttore Generale
RINALDI ENRICO

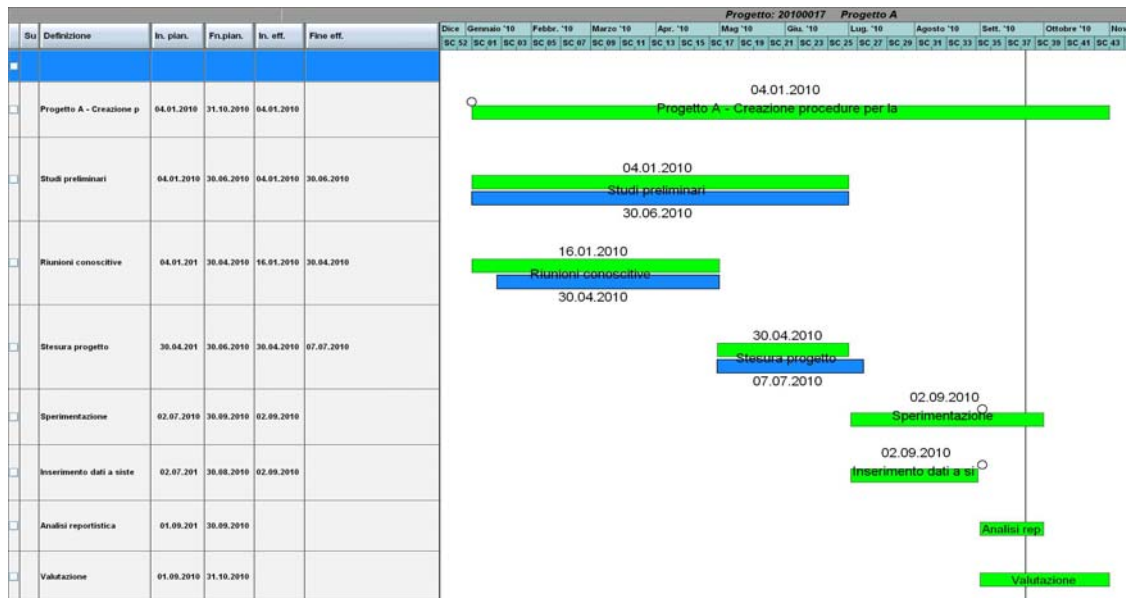
Il Responsabile
MASCIA PIETRO

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

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

- gli **indicatori** esprimono la modalità di misurazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo (efficacia) consentendo l'inserimento dei valori di consuntivo al fine di monitorare lo scostamento. Tale funzionalità costituisce un'opportunità piuttosto che un vincolo essendo l'inserimento di indicatori elemento che consente di definire meglio le "dimensioni" caratteristiche del fenomeno che si intende misurare;
- i **dati finanziari** esprimono lo stato di avanzamento della spesa inerente il progetto, secondo la tipica visione contabile. In questo caso l'aggiornamento dei dati di consuntivo è ottenibile in modo automatico attraverso i dati già presenti nel modulo di contabilità finanziaria (Sap/FM). Il collegamento tra progetto e contabilità avviene selezionando il capitolo, o i capitoli, a cui si assegnano le risorse finanziarie del progetto stesso. Ciò in quanto il collegamento tra il modulo Sap/PS e Sap/FM è possibile, allo stato attuale, unicamente per capitolo gestito dal sistema di contabilità ¹⁰. I dati finanziari del progetto potranno essere monitorati nella forma descritta soltanto se riferiti a stanziamenti del bilancio di previsione, formalmente approvato dal Consiglio Regionale;
- lo **sviluppo temporale** esprime mediante diagrammazione di Gantt le fasi del progetto articolate per specifiche azioni assegnabili a specifiche strutture, consentendo l'inserimento periodico delle azioni già svolte, al fine di attivare il confronto tra preventivo e consuntivo.

Tavola 6



¹⁰ Ad oggi è in fase avanzata di studio una modifica al sistema di contabilità finanziaria (Sap/FM) in cui si prevede la codifica per "progetto" di ogni movimento contabile di spesa. Ciò potrà avvenire mediante l'imputazione di un apposito codice di classificazione contabile all'atto dell'inserimento dei dati dell'impegno di spesa. Il codice di classificazione dovrà necessariamente essere univoco e riconducibile a specifici progetti in essere.

La fase di inserimento dei dati progettuali avverrà mediante compilazione delle maschere Sap/PS da parte dei soggetti deputati ¹¹ a tale funzione in ciascun assessorato.

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

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

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

In conclusione, si rileva che i dati inseriti inerenti i progetti costituiscono un forte elemento di indirizzo per lo svolgimento delle attività direzionali. Infatti, se da un lato gli assessorati sono chiamati ad esprimere obiettivi coerenti con le linee strategiche, dall'altro lato, le strutture dirigenziali preposte allo svolgimento delle attività connesse, non possono prescindere dall'individuazione di propri obiettivi operativi in linea con gli stessi progetti ¹².

¹¹ Tale aspetto è puntualmente trattato nel paragrafo 1.3.5 relativo al quadro organizzativo. Al momento ci si riferisce ai controller ufficialmente e formalmente individuati nelle singole Direzioni Generali, ma in prospettiva si auspica un diretto coinvolgimento di tutti i Direttori di Servizio.

¹² Si ribadisce che il progetto cui si fa riferimento è il Progetto Strategico o comunque politico di livello Assessoriale che – unitamente a tutti i progetti di pari rango – afferisce nell'Allegato Tecnico del PRS o del DAPEF in ottemperanza al dispositivo della L.R. 11/2006.

1.2.4 I progetti direzionali

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

Le modalità di gestione degli obiettivi direzionali hanno subito alcune lievi modifiche per effetto dell'attivazione del nuovo sistema e dello stretto collegamento tra questi obiettivi (gestionali-operativi) e quelli di natura politico/strategica.

Come già rilevato in precedenza, gli obiettivi direzionali sono articolati e descritti nei Programmi Operativi Annuali (POA) redatti dai Direttori Generali.

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

Ciascun obiettivo direzionale è sempre riconducibile ad obiettivi di livello superiore fino ad arrivare alla linea strategica del PRS, in una catena logica basata sulla relazione padre-figlio. Infatti, preliminarmente rispetto all'immissione delle schede degli obiettivi direzionali, sarà necessario inserire nel sistema l'insieme delle linee strategiche e dei progetti di riferimento.

Ciò consentirà ai dirigenti di stabilire correttamente i vincoli di subordinazione dei propri obiettivi rispetto a quelli di livello superiore. Come già rilevato, l'obiettivo del dirigente è per sua natura annuale, e potrà essere riproposto negli anni successivi nella sua interezza o con riferimento a fasi successive di attività da svolgere, mentre il progetto assessoriale è di durata pluriennale.

Giova a questo proposito ribadire la necessità di una condivisione quanto più ampia possibile anche nell'uso dei termini. In linea con quanto definito dalla riforma¹³ che ha preso nome dal suo Ministro ispiratore, Brunetta, gli obiettivi sono dunque suddivisibili in :

- progetti strategici, di norma¹⁴ quelli politici inclusi nell'Allegato Tecnico del PRS e del DAPEF approvato dalla Giunta Regionale;
- progetti direzionali, di norma quelli coordinati dal Direttore Generale e talvolta assegnati ad un Direttore di Servizio.

¹³ Si veda il capitolo 2 del presente Rapporto.

¹⁴ La precisazione è relativa al caso in cui il progetto è in capo ad un Direttore Generale. Infatti, sebbene l'attività del dirigente apicale dell'apparato amministrativo regionale abbia una proiezione annuale non è infrequente – al momento – la fattispecie di progetti pluriennali e strategici a lui assegnati e da lui direttamente gestiti e realizzati.

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



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA					
Livello progetto DIREZIONE			Esercizio 2010		
Progetto		Contabilità Analitica		20100548	
Responsabile	BOI GRAZIANO		CDR	00.02.50.00	
Date	Inizio pianificato	01/01/2010	Fine pianificata	31/12/2010	
	Inizio effettivo	01/01/2010	Fine effettiva	31/12/2010	
Obiettivo		Budget 2011		201005486	
Assessorato	AFFARI GENERALI E DELLA SOCIETA' DELL'INFORMAZIONE				
Direzione	Ufficio Controllo di gestione		CDR	00.02.50.00	
Date	Inizio pianificato	01/10/2010	Fine pianificata	31/12/2010	
	Inizio effettivo	28/10/2010	Fine effettiva	14/12/2010	
Strategia PRS/DAPEF:	8-1 Classificazioni bilancio (strategia/funzione obiettivo):				
Priorità:	Alta	Livello	FASE	Valutazione	NO Peso 2.00%
Risorse umane responsabili					
Responsabile	LOCCI MARINELLA		Referente	FRONGIA FABRIZIO	
Indicatori					
Indicatore Statistico	IDEAZIONE ED ELABORAZIONE SCHEDE				
				Effettivo	Pianificato
Numeratore	Studi e ricerche			1	1
Denominatore	Nessun elemento al denominatore (=1)			1	1
Secondo Indicatore Statistico					
Numeratore				0	0
Denominatore				0	0
Scopo primo I.	Massimizzare	Scopo secondo I.	Massimizzare	Stato scheda	APERTA
Capitoli					

06/01/2011
Data creazione scheda

26/07/2011
Data di stampa

Il Direttore Generale
RINALDI ENRICO

Il Responsabile
LOCCI MARINELLA

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

1.2.5 Il quadro organizzativo

Al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni a cui è preposto, l'Ufficio si è dotato di una ulteriore rinnovata organizzazione interna¹⁵ volta a facilitare i processi e le attività di controllo individuando i referenti delle aree funzionali (preposte alla definizione delle figure di specializzazione interna per argomento e materia) e disciplinando anche la modalità operative delle funzioni di supporto alle diverse aree.

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

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

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

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

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

¹⁵ Atto numero 03/2010 Riorganizzazione dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

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

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

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

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

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

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

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

1.2.6 Il coordinamento necessario tra le articolazioni del Sistema di Controllo

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

Per preciso mandato normativo, infatti la nuova Direzione:

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

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

2. GLI STRUMENTI PER IL CONTROLLO NELLA REGIONE SARDEGNA

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

- la gestione dei Programmi Operativi dell'anno 2010;
- le risultanze della contabilità finanziaria;
- le analisi di contabilità direzionale.

2.1 I Programmi Operativi dell'anno 2010

2.1.1 La programmazione e l'acquisizione degli obiettivi

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

Nel testo del decreto legislativo 150/2009 si legge a chiare lettere che ogni amministrazione pubblica deve misurare e valutare la performance: dell'amministrazione nel suo complesso, delle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e dei singoli dipendenti.

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

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

¹ Intesa nel suo complesso ed all'attuale stato dell'arte, ovvero il D.Lgs. numero 150/2009, la Legge numero 196/2009 cui aggiungiamo per dovere di completezza la Delibera 89/2010 "Indirizzi – sottoposti a consultazione – in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance" assunta dalla Commissione per la valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche.

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

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

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

Questi principi si applicano ³ all'Amministrazione Regionale, la quale risulta almeno in parte già orientata e pronta a recepire il nuovo corso. Infatti, successivamente alla sottoscrizione nel mese di marzo 2008 del CCRL della dirigenza regionale che prevede - agli articoli dal numero 46 in poi in tema di valutazione - la necessità di predisporre, entro il 15 febbraio di ciascun anno, d'iniziativa del Direttore generale e con la collaborazione dei dirigenti assegnati alla direzione, il Programma Operativo 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 ⁴ dell'Amministrazione regionale medesima"; il quadro di riferimento in tema di pianificazione e progettazione è stato migliorato rispetto al passato e ulteriormente definito.

Ben prima dei termini previsti dall'art. 9 della L.R. 31/98 ⁵ è infatti sancito che la programmazione "dal basso" deve comunque essere garantita. Ulteriori e più dettagliati indirizzi politici determinati dalla Giunta nel suo complesso e/o dal singolo Assessore Regionale (che possono autonomamente essere assunte oppure scaturire dalle proposte gestionali elaborate dal vertice amministrativo per essere, infine, recepite dall'organo di governo) potranno poi imporre correzioni di rotta o delineare meglio il quadro complessivo successivamente all'approvazione del Bilancio che - di norma - viene approvato tra febbraio e maggio di ciascun anno solare ⁶, unica eccezione nell'ultimo lustro la finanziaria del 2010.

³ In questa sede è opportuno evidenziare che a tre anni dalla previsione contrattuale si è invece, normato pochissimo in tal senso. Attualmente - luglio 2011 - è in discussione in Consiglio Regionale il disegno di legge 71/A "Norme in materia di organizzazione del personale" presentato dalla Giunta regionale, su proposta dell'Assessore degli affari generali, personale e riforma della Regione, Corona e un nuovo disegno di legge è stato predisposto dall'Assessore Floris, ma tuttora non esaminato e adottato dalla Giunta regionale.

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

⁵ L'articolo richiamato prevede l'iniziativa da parte della Direzione politica che "... periodicamente e comunque entro 60 giorni dall'approvazione del bilancio ..." secondo le rispettive competenze attribuite dalla L.R. 1/77 provvede "a definire gli obiettivi ... indicando le scale di priorità".

⁶ Negli ultimi quattro anni le date di approvazione della manovra complessiva di Bilancio sono state le seguenti: 2006: 24.02.06, 2007: 29.05.07, 2008: 05.03.08, 2009: 14.05.09 e 2010: 28.12.2009.

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

Tavola 1 - Formalizzazione dei Programmi Operativi Annuali

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

Le Direzioni Generali che hanno rispettato il termine entro il quale formalizzare il proprio Programma Operativo Annuale 2010 sono indicate in neretto nella tabella. La colonna **Giorni** indica il ritardo dalla data di approvazione della manovra finanziaria per esercizio di riferimento. Nel totale della medesima colonna sono evidenziati i giorni medi di ritardo dalla data di approvazione del bilancio per ciascuna annualità.

⁷ Se calcoliamo il ritardo con cui le Direzioni Generali hanno adottato e trasmesso formalmente il proprio Programma Operativo Annuale 2010 all'Ufficio del Controllo Interno di Gestione rispetto al termine ultimo definito dall'articolo 9 della L.R. 31/98, ovvero sessanta giorni dal 28 dicembre 2009, si ottiene un valore medio pari a 150 giorni (il valore medio era di 98 giorni nel 2009 e 186 nel 2008), corrispondente a quasi 5 mesi: ovvero una attività di pianificazione formalizzata a ciclo di programmazione in via di completamento. La data utilizzata per calcolare lo scarto nel 2009 è il 14/05/2009.

Per quanto attiene invece gli strumenti di pianificazione si è fatto riferimento ai documenti di programmazione in vigore, ovvero il Programma Regionale di Sviluppo 2010-2014⁸, il Documento Annuale di Programmazione Economico-Finanziaria (Dapef) 2009, il Bilancio annuale, il Bilancio pluriennale, la Legge Finanziaria e le leggi collegate, gli Allegati Tecnici; non trascurando di evidenziare le relazioni con le priorità politiche intersettoriali e settoriali.

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

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

<i>Presidenza e Assessorati</i>	2007	2008	2009	2010
01 Presidenza	78	107	90	122
02 Affari generali, personale e riforma della regione	30	49	33	61
03 Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio	122	78	81	89
04 Enti locali, finanze e urbanistica	89	94	86	126
05 Difesa dell'ambiente	158	159	149	160
06 Agricoltura e riforma agro-pastorale	39	49	40	44
07 Turismo, artigianato e commercio	63	76	51	58
08 Lavori pubblici	46	36	38	46
09 Industria	15	10	26	8
10 Lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale	71	72	79	53
11 Pubblica istruzione, beni culturali, informazione, spettacolo e sport	33	39	51	58
12 Igiene e sanità e dell'assistenza sociale	69	30	30	69
13 Trasporti	20	12	14	28
Totale	833	768	811	922

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

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

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

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

2.1.2 Il monitoraggio dei Programmi Operativi Annuali (POA) 2010 negli Assessorati della Regione Autonoma della Sardegna

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

Come già quelle precedenti, anche l'attività del 2010 si presenta con caratteristiche ed elementi di novità, con riferimento alle norme, alle regole, ai procedimenti, al sistema informativo SIBAR adottato.

Nel 2010 solo **12**⁹ Direzioni Generali (nove nel 2009 e nel 2008; dieci nel 2007) su **25**¹⁰ hanno ricevuto indirizzi assessoriali formalizzati secondo la prassi disciplinata dall'art. 9 della L.R. 31/1998. In totale, **22** Direzioni Generali (venti nel 2009, diciassette nel 2008 e diciassette nel 2007) hanno formalizzato il proprio Programma Operativo Annuale contenente gli obiettivi gestionali operativi affidati alle Direzioni di Servizio; sebbene solamente 9 di queste 22 nel rispetto del termine previsto dalla normativa regionale.

Complessivamente, infine, sono **143** (136 nel 2009 e 115 nel 2008) su **158** (159 nel 2009 e 124 nel 2008) le Direzioni di Servizio (ovvero oltre il 90%) che hanno formalizzato i propri Obiettivi Gestionali Operativi (OGO).

Gli obiettivi gestionali operativi, relativi all'esercizio 2010, inseriti a sistema nell'apposito modulo SAP-PS, riguardanti le **25** articolazioni organizzative dell'amministrazione della Regione (Direzioni Generali incluse) sono complessivamente **1054**¹¹.

In alcuni casi, le Direzioni di Servizio hanno compilato le schede obiettivo anche in assenza di direttive formalizzate, a dimostrazione del fatto che la prassi, l'azione ed i principi di corretta attività manageriale sono in certa misura indipendenti dalle linee di indirizzo politico (in tal senso la previsione del nuovo CCRL dei dirigenti¹² è illuminante) e costituiscono una ottima base per una programmazione bottom-up.

⁹ E' da evidenziare che esiste la possibilità che alcuni indirizzi assessoriali siano stati effettivamente redatti e non trasmessi ufficialmente all'Ufficio. Tale eventualità è possibile anche nel caso del POA delle direzioni generali.

¹⁰ Non sono incluse nel conteggio la Direzione Generale della Protezione Civile e l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

¹¹ Nel computo occorre precisare che 922 sono OGO in senso stretto, ovvero progetti assegnati e gestiti direttamente da un Direttore di Servizio a cui però occorre aggiungere altri 132 progetti, ovvero obiettivi di maggiore complessità ed articolazione la cui caratteristica è che sono stati coordinati e/o gestiti direttamente da un Direttore Generale (per una analisi di dettaglio si vedano i paragrafi successivi).

¹² 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

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

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

	Assessorati	Direzioni Generali e altre partizioni ammi.ve	Indirizzi Assessore		Progetti / Obiettivi del Direttore Generale		Obiettivi gestionali assegnati al Direttore Servizio	
			2010	2010	2010	2010	2010	
			fo.	non fo.	fo.	Num. Prog.	fo.	numero OGO
01	Presidenza	Presidenza			√	5	√	24
		Area Legale			√	8	√	16
		Ragioneria			√	6	√	43
		Agenzia D. idrografico			√		√	24
		Programmazione unitaria						
		Ufficio Ispettivo			√	5	√	
		A. di Gestione ENPI					√	15
		Protezione civile						
02	Affari Generali	Affari Generali			√		√	21
		Personale						38
03	Programmazione	Programmazione		√	√	2	√	18
		C.R.P.		√	√	23	√	71
04	Enti locali	Enti Locali	√		√		√	77
		Urbanistica	√		√	4	√	49
05	Ambiente	Ambiente			√	3	√	64
		Corpo Forestale	√		√	8	√	96
06	Agricoltura	Agricoltura			√	4		44
07	Turismo	Turismo		√	√	7	√	58
08	Lavori Pubblici	Lavori Pubblici	√		√	12	√	46
09	Industria	Industria	√		√		√	8
10	Lavoro	Lavoro	√		√	30	√	53
11	Pubblica Istruzione	Beni Culturali			√	2	√	23
		Pubblica Istruzione	√		√		√	35
12	Sanità	Sanità			√	6	√	44
		Politiche Sociali	√		√		√	25
13	Trasporti	Trasporti	√		√		√	28
	Totale	26	9	3 *	22	132	22	922

* 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.

completa delle metodologie sviluppate dall'Ufficio. Nel 2007 si è presa maggiore consapevolezza dell'utilità dei Programmi Operativi Annuali da parte dei dirigenti regionali - sebbene erroneamente e spesso limitatamente - ai meri fini della propria valutazione. Correttamente invece, la norma contrattuale mette in luce la necessità di predisporre, entro il 15 febbraio di ciascun anno, di iniziativa del Direttore generale e con la collaborazione dei dirigenti assegnati alla direzione, il Programma Operativo per l'esercizio in corso ai fini del monitoraggio delle attività e dell'attuazione "dell'attività amministrativa per il conseguimento più efficace degli obiettivi generali e specifici dell'Amministrazione regionale medesima". Ulteriore spunto per applicare le metodologie introdotte infine, è suggerito dalla sottoscrizione recente del CCRL per i dipendenti regionali nel quale, sempre ai fini della valutazione, la quota parte di quella collettiva è riferita al complesso delle attività svolte in ciascun servizio in cui si articola la direzione generale e risulta collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi del servizio contenuti nel P.O.A. di cui all'art. 47 del CCRL comparto dirigenti.

Nel quadro si riporta il quadro sinottico del triennio 2007, 2008 e 2009, al fine di evidenziare l'utilizzo degli strumenti di programmazione in tale lasso di tempo.

Tavola 4 - quadro sinottico formalizzazione degli strumenti di programmazione

	Assessorati	Direzioni Generali e altre partizioni amministrative	Indirizzi Assessore			Assegnazione obiettivi da parte del Direttore Generale			Obiettivi gestionali assegnati al Direttore Servizio		
			2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
01	Presidenza	Presidenza						√			23
		Legale					√	√	20	24	15
		Ragioneria	√	√		√	√	√	51	49	53
		Innovazione tecnologica				√	√		6	8	-
		Agenzia distretto idrografico					√	√		3	11
		Programmazione unitaria									
		Ufficio Ispettivo *								1	6
		Agenzia di Gestione ENPI									
02	Affari Generali	Affari Generali	√	√	√	√	√	√	7	7	12
		Personale							17	20	31
		Controllo Interno di Gestione							6	6	6
03	Programmazione	Programmazione	√	√	√	√	√	√	19	26	16
		C.R.P.	√		√	√		√	103	55	62
04	Enti locali	Enti Locali				√	√	√	64	58	73
		Urbanistica	√	√	√	√	√	√	25	28	21
05	Ambiente	Ambiente	√			√	√	√	58	64	64
		Corpo Forestale	√			√	√	√	100	85	95
06	Agricoltura	Agricoltura	√	√		√	√	√	39	40	49
07	Turismo	Turismo		√	√	√	√	√	63	51	76
08	Lavori Pubblici	Lavori Pubblici	√	√		√	√	√	46	38	36
09	Industria	Industria	√	√	√	√	√	√	15	26	10
10	Lavoro	Lavoro	√	√	√	√	√	√	71	79	72
11	Pubblica Istruzione	Beni Culturali	√		√	√	√	√	33	34	25
		Pubblica Istruzione **							-	17	14
12	Sanità	Sanità	√			√	√	√	65	24	12
		Politiche Sociali			√			√	4	6	18
13	Trasporti	Trasporti				√		√	18	10	12
		Agenzia TP locale				√			2	4	3
Totale		28	13	9	9	17	17	20	833	768	814

* per l'attività di controllo di secondo livello

** istituita con idoneo Decreto nel mese di Gennaio 2008

2.1.3. L'analisi statistica dei risultati

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

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

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

Direzione generale	Progetto di assessorato	Progetto di direzione	Progetto di servizio	Obiettivo del direttore generale	Obiettivo del direttore di servizio (OGO)	Fase del progetto	Totale schede
DG Presidenza		5	24				29
DG Area Legale		2		6	16		24
DG Ragioneria		6	43				49
Agenzia Reg.distr. idrografico Sardegna			16		8		24
Ufficio ispettivo		5					5
ENPI CBC			14		1	2	17
DG Affari generali e società dell'inform			10		11		21
DG Organizzazione, metodo, personale			38				38
Ufficio Controllo di gestione		7			2	25	34
DG Programmazione, bilancio, credito		2	7		11	4	24
Centro Regionale di Programmazione		18	25	5	46		94
DG Enti locali e finanze			77				77
DG Pianif urban Territ e Vigil Edilizia		3	3	1	46		53
DG Difesa dell'ambiente		3	60		4		67
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale		8			96	1	105
DG Agricoltura e riforma agropastorale		4	44				48
DG del Turismo, artigianato, commercio		2	15	5	43		65
DG Lavori pubblici	4	5		7	46		62
DG Industria			8				8
DG Lavoro, formazione professionale		5	2	25	51	54	137
DG Beni culturali, inform, spett, sport		2	21		2	45	70
DG Pubblica Istruzione			12		23	3	38
DG della sanità		6	41		3		50
DG delle Politiche Sociali			25				25
DG Trasporti			27		1	90	118
Totale	4	83	512	49	410	224	1282

Dalla tabella 1, si evince che le schede utili caricate a sistema sono 1282 di cui 599 sono dei progetti, ossia schede di primo livello. Di queste, 512 sono progetti di servizio, ossia schede di primo livello in capo ad un direttore di servizio. Per chiarire ulteriormente il quadro d'analisi, si consideri la differenza tra le schede classificate come OGO, 410, e le 512 classificate come progetti di servizio. In primo luogo si ricordi che entrambe fanno capo ad un direttore di servizio ma le ultime hanno un'importanza decisamente maggiore, infatti, mentre il non raggiungimento delle ultime, implica il non raggiungimento di un progetto, il non raggiungimento delle prime implica solo il non raggiungimento di una fase. Per questo motivo il corpo dell'analisi che segue s'incentrerà sulle 599 schede classificate come progetti nelle prime tre colonne della tabella 1. Sempre dalla tabella 1, si possono dedurre le diverse strategie di monitoraggio seguite dalle direzioni, in cui si è data un'importanza più o meno marcata alla disarticolazione del progetto privilegiando in alcuni casi la semplicità di monitoraggio e in altri la mappatura dettagliata del progetto. Per poter raffrontare il numero di progetti del 2010 rispetto agli stessi del 2009, denominati obiettivi, si devono considerare tutte le colonne della tabella 1 escludendo la colonna denominata "Fase del progetto", l'ammontare risultante è 1058.

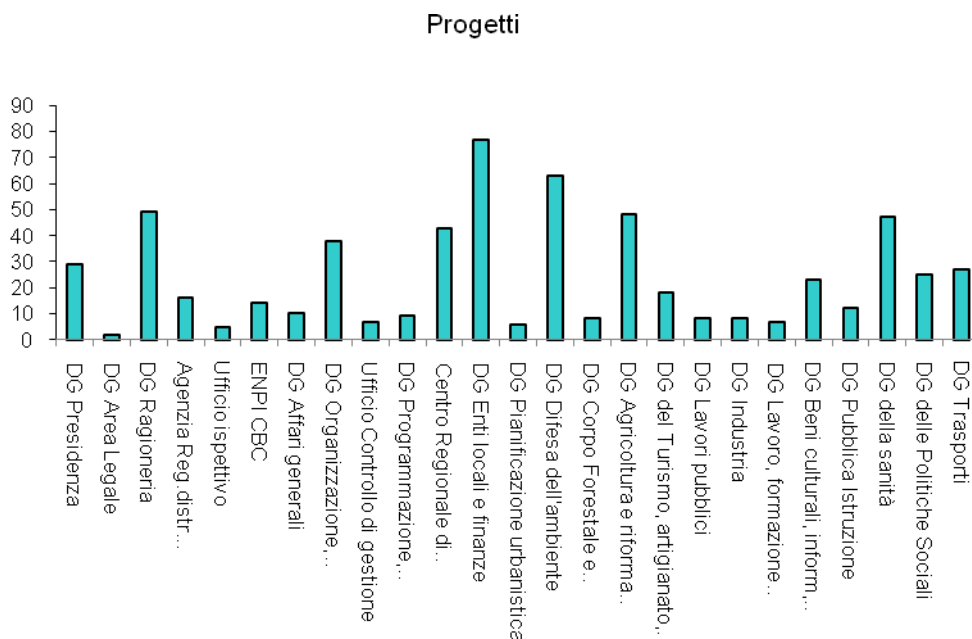
2.1.4 Descrizione dei progetti

Le tavole seguenti presentano alcune informazioni di sintesi rispetto ai progetti gestiti dai dirigenti nelle diverse articolazioni dell'Amministrazione Regionale. La tavola 2 riporta, per l'anno 2010, il numero di progetti inseriti a sistema attraverso il modulo Sap-Ps per direzione.

Tavola 2 - Numero di progetti per direzione.

Direzione	Progetti	%
DG Presidenza	29	4.84
DG Area Legale	2	0.33
DG Ragioneria	49	8.18
Agenzia Reg.distr. idrografico Sardegna	16	2.67
Ufficio ispettivo	5	0.83
ENPI CBC	14	2.34
DG Affari generali	10	1.67
DG Organizzazione, metodo, personale	38	6.34
Ufficio Controllo di gestione	7	1.17
DG Programmazione, bilancio, credito	9	1.50
Centro Regionale di Programmazione	43	7.18
DG Enti locali e finanze	77	12.85
DG Pianificazione urbanistica	6	1.00
DG Difesa dell'ambiente	63	10.52
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	8	1.34
DG Agricoltura e riforma agropastorale	48	8.01
DG del Turismo, artigianato, commercio	18	3.01
DG Lavori pubblici	8	1.34
DG Industria	8	1.34
DG Lavoro, formazione professionale	7	1.17
DG Beni culturali, inform, spett, sport	23	3.84
DG Pubblica Istruzione	12	2.00
DG della sanità	47	7.85
DG delle Politiche Sociali	25	4.17
DG Trasporti	27	4.51
Totale	599	100.00

Tavola 3 - Numero di progetti per direzione.

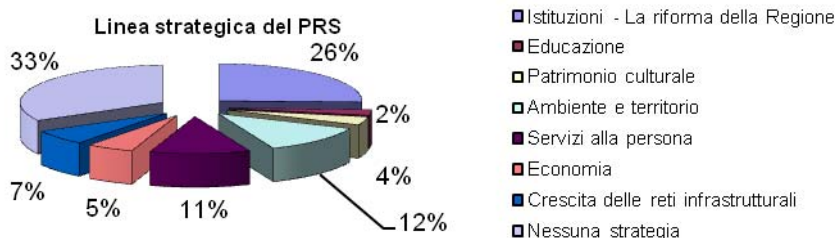


Attraverso l'analisi congiunta della tavola 1, 2 e della tavola 3, riportanti il numero di progetti per direzione, si denota un comportamento piuttosto eterogeneo delle direzioni coinvolte nel monitoraggio passando da un minimo di 2 progetti per direzione per arrivare ad un massimo di 77 relativamente alla direzione generale degli Enti locali e finanze mentre il numero delle schede varia tra 5 e 137.

Tavola 4 - Progetti per linea strategica del PRS.

Linea strategica del PRS	Progetti	%
Istituzioni - La riforma della Regione	153	25.54
Educazione	15	2.50
Patrimonio culturale	21	3.51
Ambiente e territorio	73	12.19
Servizi alla persona	68	11.35
Economia	32	5.34
Crescita delle reti infrastrutturali	39	6.51
Nessuna strategia	198	33.06
Totale	599	100.00

Tavola 5 - Progetti per linea strategica del PRS.



Dalla classificazione dei progetti per linea strategica del PRS, tavole 4 e 5, si evince come un terzo degli obiettivi monitorati sia stato classificato come appartenente a nessuna strategia del PRS. L'altra strategia a cui afferisce il numero maggiore di progetti è "Istituzioni

- La riforma della Regione" con il 25.54%. Da notare come queste due strategie, da sole, rappresentino quasi il 60% dei progetti monitorati.

Tavola 6 - Numero di obiettivi con almeno un capitolo.

Obiettivo finanziario	Obiettivi	%
No	429	71.62
Si	170	28.38
Totale	599	100.00

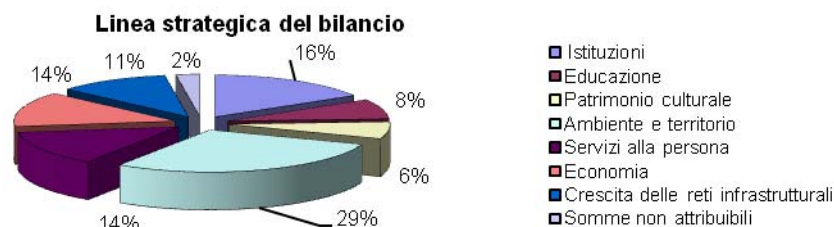


Un aspetto di notevole importanza consta nel valutare se ad un progetto siano destinate o meno delle risorse finanziarie. Dalla tavola 6 emerge che al 28.38% dei progetti è collegato almeno un capitolo di bilancio.

Tavola 7 - Progetti per strategia del bilancio.

Strategia del bilancio	Progetti	%
Istituzioni	28	16.47
Educazione	13	7.65
Patrimonio culturale	11	6.47
Ambiente e territorio	49	28.82
Servizi alla persona	23	13.53
Economia	23	13.53
Crescita delle reti infrastrutturali	19	11.18
Somme non attribuibili	4	2.35
Totale	170	100.00

Tavola 8 - Progetti per linea strategica del bilancio.



Se si considera la classificazione dei progetti, a cui è collegato almeno un capitolo, per strategia del bilancio (tavole 7 e 8) i risultati appena esposti vengono confermati solo parzialmente, risulta essere preponderante la strategia Ambiente e territorio mentre la seconda strategia numericamente più rilevante è appunto Istituzioni. Le due strategie appena citate, assommano il 45.3% dei progetti monitorati.

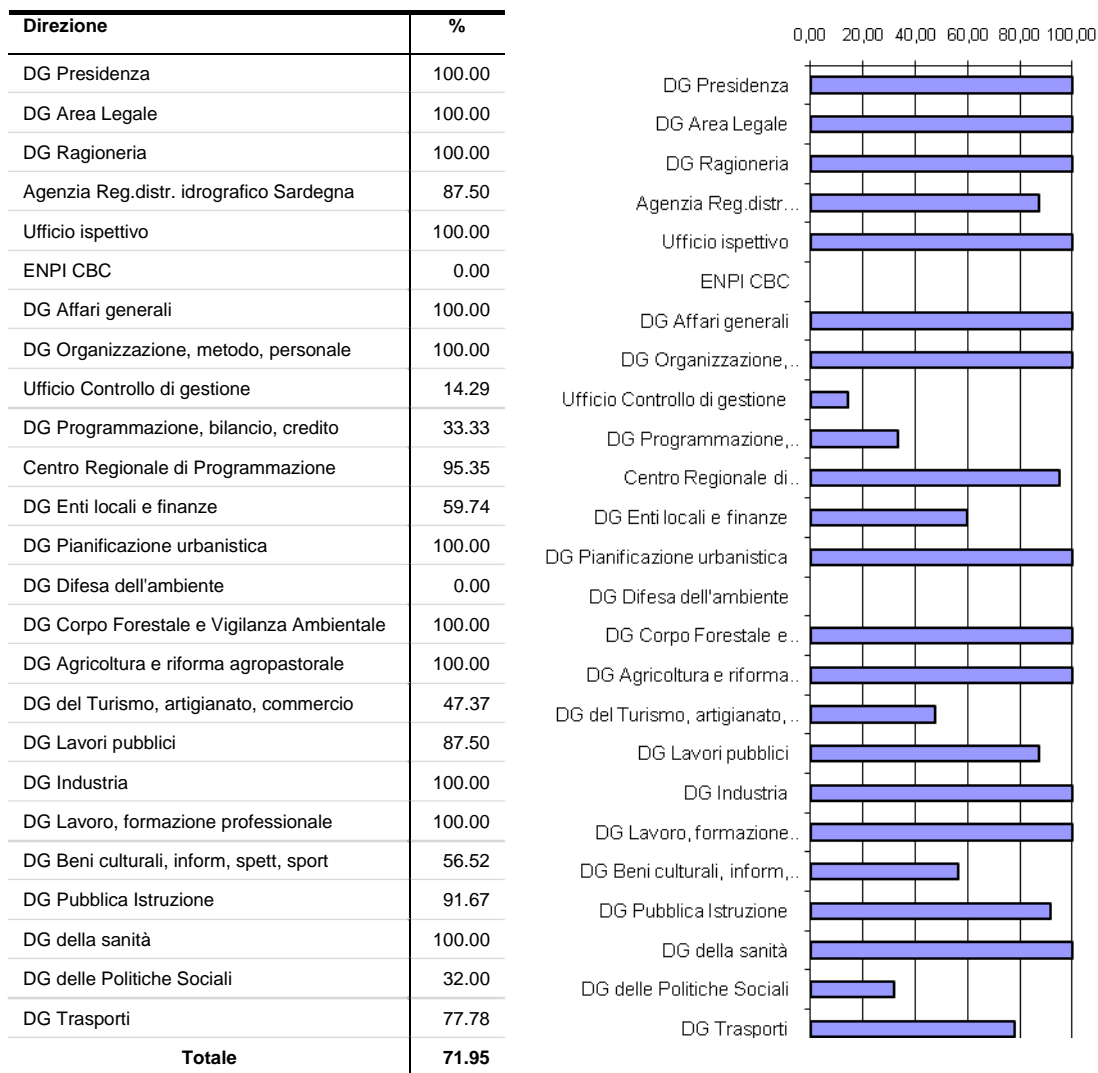
Tavola 9 – Numero di progetti utilizzabili ai fini della valutazione dirigenzi.

Rilevanza Valutazione dirigenziale	Progetti	%
SI	431	71.95
NO	168	28.05
Totale	599	100.00



I progetti monitorati, possono trovare concreta applicazione, anche al fine della valutazione delle prestazioni dirigenziali; si denota, tavola 9, una forte tendenza all'inserimento di progetti destinati alla valutazione dirigenziale, 71,95%.

Tavola 10 – Percentuale di progetti utilizzabili ai fini della valutazione dirigenti per direzione.



La tavola 10, riporta per ciascuna direzione il numero di progetti utilizzati a fini valutativi. Mentre a livello aggregato, si evidenzia come circa il 72% dei progetti monitorati siano utilizzabili a questo scopo, dalla tavola 10, si può notare come questa percentuale vari fortemente da direzione a direzione, passando da un minimo di zero ad un massimo del 100% per 12 direzioni.

Tavola 11 – Numero di obiettivi per rilevanza strategica.

Rilevanza strategica	Progetti	%
NO	198	33.06
SI	401	66.94
Totale	599	100.00



Dall'analisi della tipologia d'obiettivi inseriti, emerge la sostanziale prevalenza dei progetti strategici rispetto a quelli non strategici, due terzi sono valutati strategicamente rilevanti rispetto ad un terzo non rilevante.

2.1.5 Una analisi delle performance

La tavola 12, riporta per ogni direzione il numero di progetti totali e il numero di progetti per i quali i risultati raggiunti hanno soddisfatto pienamente i valori pianificati.

Tavola 12 – Numero di progetti e numero di progetti raggiunti per direzione.

Direzione	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
DG Presidenza	29	29	100.00
DG Area Legale	2	2	100.00
DG Ragioneria	49	49	100.00
Agenzia Reg.distr. idrografico Sardegna	16	14	87.50
Ufficio ispettivo	5	4	80.00
ENPI CBC	14	14	100.00
DG Affari generali	10	9	90.00
DG Organizzazione, metodo, personale	38	38	100.00
Ufficio Controllo di gestione	7	6	85.71
DG Programmazione, bilancio, credito	9	9	100.00
Centro Regionale di Programmazione	43	43	100.00
DG Enti locali e finanze	77	77	100.00
DG Pianificazione urbanistica	6	3	50.00
DG Difesa dell'ambiente	63	59	93.65
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	8	8	100.00
DG Agricoltura e riforma agropastorale	48	42	87.50
DG del Turismo, artigianato, commercio	18	11	61.11
DG Lavori pubblici	8	8	100.00
DG Industria	8	8	100.00
DG Lavoro, formazione professionale	7	7	100.00
DG Beni culturali, inform, spett, sport	23	22	95.65
DG Pubblica Istruzione	12	12	100.00
DG della sanità	47	42	89.36
DG delle Politiche Sociali	25	25	100.00
DG Trasporti	27	23	85.19
Totale	599	564	94.16

Considerando i dati totali, ossia il numero di progetti complessivamente raggiunti dalla Regione Sardegna, si rileva una percentuale di raggiungimento del 94.2%. Analizzando i dati per ogni singola direzione, si nota che la percentuale di raggiungimento minima ammonta al 50%, mentre il massimo è 100% per diverse direzioni.

Tavola 13 - Progetti raggiunti per linea strategica del PRS.

Linea strategica del PRS	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
Istituzioni - La riforma della Regione	153	148	96.73
Educazione	15	15	100.00
Patrimonio culturale	21	20	95.24
Ambiente e territorio	73	65	89.04
Servizi alla persona	68	63	92.65
Economia	32	29	90.63
Crescita delle reti infrastrutturali	39	34	87.18
Nessuna strategia	198	190	95.96
Totale	599	564	94.16

Le classificazioni dei progetti per linea strategica del PRS, tavola 13, e per strategia del bilancio, tavola 14, confermano un'ottima percentuale di raggiungimento degli obiettivi. La percentuale più bassa in assoluto si riscontra per la strategia del bilancio denominata "Crescita delle reti infrastrutturali". Per questa strategia, comunque, si registra un discreto risultato in quanto per il 78,95% dei progetti monitorati si è raggiunto il risultato pianificato tavola 14.

Tavola 14 - Progetti raggiunti per strategia del bilancio.

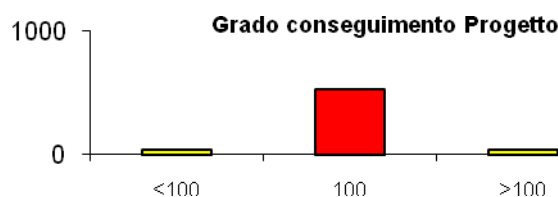
Strategia del bilancio	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
Istituzioni	28	27	96.43
Educazione	13	13	100.00
Patrimonio culturale	11	10	90.91
Ambiente e territorio	49	43	87.76
Servizi alla persona	23	23	100.00
Economia	23	21	91.30
Crescita delle reti infrastrutturali	19	15	78.95
Somme non attribuibili	4	4	100.00
Totale	170	156	91.76

Le tavole appena riportate, riportano informazioni unicamente sulla circostanza che il progetto sia stato raggiunto o meno. Oltre al mero raggiungimento del progetto, è però anche possibile "graduare" il grado di raggiungimento dello stesso. Per ogni progetto 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, 13 e 14, un progetto si considera raggiunto, si intende che il grado di conseguimento è uguale o superiore al 100% nel caso lo scopo sia la massimizzazione dell'indicatore mentre, se lo scopo è la minimizzazione, l'obiettivo è raggiunto se l'indicatore assume un valore uguale o inferiore al 100%. Per cui, un valore uguale a 100% indica che si è raggiunto esattamente

l'obiettivo pianificato, valori superiori al 100% indicano un grado di conseguimento migliore rispetto al pianificato¹. I risultati sono riportati nella tavola 15.

Tavola 15 – Grado di conseguimento del progetto..

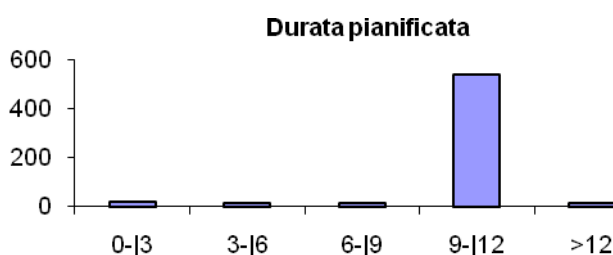
Grado conseguimento Progetto	Progetti	%
<100	37	6.18
=100	524	87.48
>100	38	6.34
Totale	599	100.00



Dalla tavola 15, si evince che per l'87.48% dei progetti il risultato effettivo coincide perfettamente con il risultato pianificato. Nel 6.34% dei casi, invece, i risultati ottenuti sono stati superiori ai valori previsti in fase di pianificazione. Solo nel 6.18% dei casi, il valore effettivo è risultato essere inferiore al pianificato.

Tavola 16 – Durata pianificata dei progetti.

Durata pianificata	Progetti	%
0- 3	19	3.24
3- 6	15	2.56
6- 9	15	2.56
9- 12	537	91.64
>12	13	2.22
Totale	586	100.00



I progetti monitorati hanno per lo più durata annuale, 91.64%, solo una piccola percentuale, complessivamente poco più del 5%, ha una durata che non supera i 6 mesi. A causa dell'incoerenza di alcune date, per alcuni progetti non è stato possibile calcolare la durata prevista.

Tavola 17 - Scostamento temporale nell'esecuzione dei progetti.

Tempo di inizio	Tempo di fine				Totale
	Finito nei tempi	Finito in anticipo	Finito in ritardo	Dati Incoerenti	
Iniziato nei tempi	494 87.6%	35	4	4	537 95.2%
Iniziato in anticipo	6	2	2	1	11
Iniziato in ritardo	10 1.77%				10
Dati Incoerenti			3	3	6
Totale	510	37	9	8	564

¹ In realtà, quando ci si riferisce alla minimizzazione di un indicatore, un risultato migliore, come precedentemente affermato, si avrebbe nel caso l'indicatore assumesse un valore inferiore a 100. A scopi meramente semplificativi si è deciso, nella tabella 15, di catalogare un risultato migliore rispetto al pianificato con un valore superiore a 100 in entrambi i casi.

Per quanto concerne l'esecuzione temporale dei progetti andati a buon fine, 529 su 564, pari al 93.7% circa vengono perseguiti nei tempi previsti o in tempi più brevi. Nonostante l'1.77% dei progetti (10/564) siano iniziati in ritardo, sono stati conclusi comunque nei tempi previsti. Da rimarcare come solo 9 progetti su 564, 1.59%, siano finiti in ritardo rispetto ai tempi pianificati e di come 11 progetti (8+6-3) non siano valutabili a causa della incoerenze delle date inserite.

Tavola 18 - Numero di obiettivi e numero di obiettivi raggiunti per direzione.

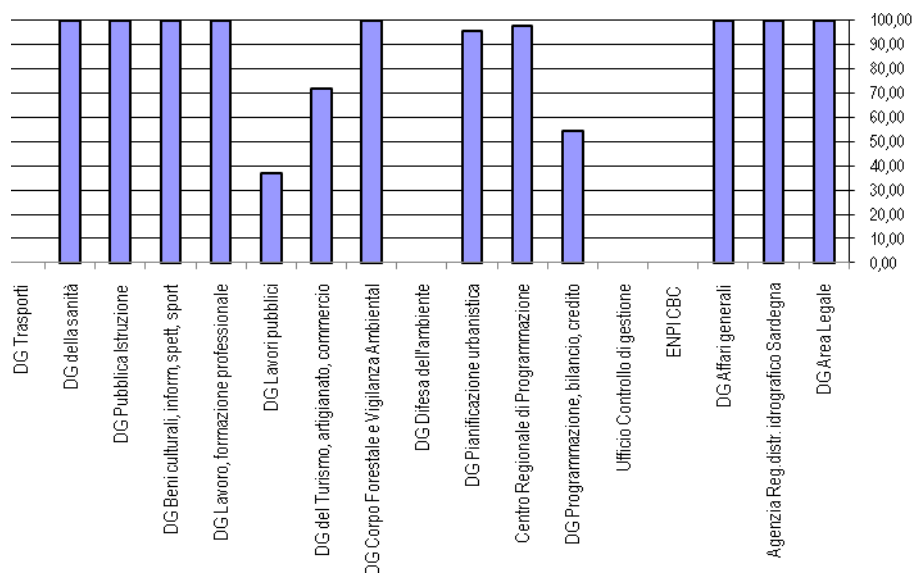
Direzione	Obiettivi	Obiettivi raggiunti	% obiettivi raggiunti
DG Area Legale	16	16	100.00
Agenzia Reg.distr. idrografico Sardegna	8	5	62.50
DG Affari generali	11	6	54.55
ENPI CBC	1	0	0.00
Ufficio Controllo di gestione	2	2	100.00
DG Programmazione, bilancio, credito	11	11	100.00
Centro Regionale di Programmazione	46	44	95.65
DG Pianificazione urbanistica	46	42	91.30
DG Difesa dell'ambiente	4	4	100.00
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	96	92	95.83
DG del Turismo, artigianato, commercio	43	32	74.42
DG Lavori pubblici	46	39	84.78
DG Lavoro, formazione professionale	51	47	92.16
DG Beni culturali, inform, spett, sport	2	2	100.00
DG Pubblica Istruzione	23	22	95.65
DG della sanità	3	3	100.00
DG Trasporti	1	1	100.00
Totale	410	368	89.76

Come precedentemente affermato, gli obiettivi assegnati ai dirigenti che non hanno il rango di progetto, ossia schede che non sono di primo livello, hanno un'importanza inferiore rispetto ai progetti in quanto il loro mancato raggiungimento non pregiudica il raggiungimento del progetto stesso. Ad ogni modo, in tabella 18 viene riportata una tabella sintetica sul loro raggiungimento, mentre in tabella 19, la percentuale di obiettivi utilizzati ai fini della valutazione dei dirigenti. I dati confermano un tasso di raggiungimento inferiore rispetto al grado di raggiungimento dei progetti e una variabilità interdirezionale più marcata. Si può notare l'assenza di alcune direzioni dovuta alla strategia di monitoraggio scelta che ha privilegiato l'inserimento di progetti non articolati.

Tavola 19 – Percentuale di obiettivi di secondo livello utilizzabili ai fini della valutazione dirigenti per direzione.

Direzione	Obiettivi 2° livello per valutazione	Totale obiettivi di 2° livello	%
DG Area Legale	16	16	100.00
Agenzia Reg.distr. idrografico Sardegna	8	8	100.00
ENPI CBC	0	1	0.00
DG Affari generali e società dell'inform	11	11	100.00
Ufficio Controllo di gestione	0	2	0.00
Centro Regionale di Programmazione	45	46	97.83
DG Programmazione, bilancio, credito	6	11	54.55
DG Pianif urban Territ e Vigil Edilizia	44	46	95.65
DG Difesa dell'ambiente	0	4	0.00
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	96	96	100.00
DG del Turismo, artigianato, commercio	31	43	72.09
DG Lavori pubblici	17	46	36.96
DG Lavoro, formazione professionale	51	51	100.00
DG Beni culturali, inform, spett, sport	2	2	100.00
DG Pubblica Istruzione	23	23	100.00
DG della sanità	3	3	100.00
DG Trasporti	0	1	0.00
Totale	353	410	86.10

Tavola 20 – Percentuale di obiettivi di secondo livello utilizzabili ai fini della valutazione dirigenti per direzione.



2.2. La contabilità finanziaria

Nella seguente parte verranno analizzati i risultati finanziari del Bilancio di previsione e del Rendiconto generale della Regione Sardegna per l'esercizio 2010, predisposto dalla Direzione generale della Ragioneria.

Nel quadro di sintesi sottostante vengono riportati i risultati generati dalla gestione finanziaria riconducibili ai flussi di entrata e di spesa attivati nell'esercizio 2010; nelle pagine successive tali fenomeni verranno descritti con maggiore dettaglio.

ENTRATE E SPESE 2010

Importi in euro

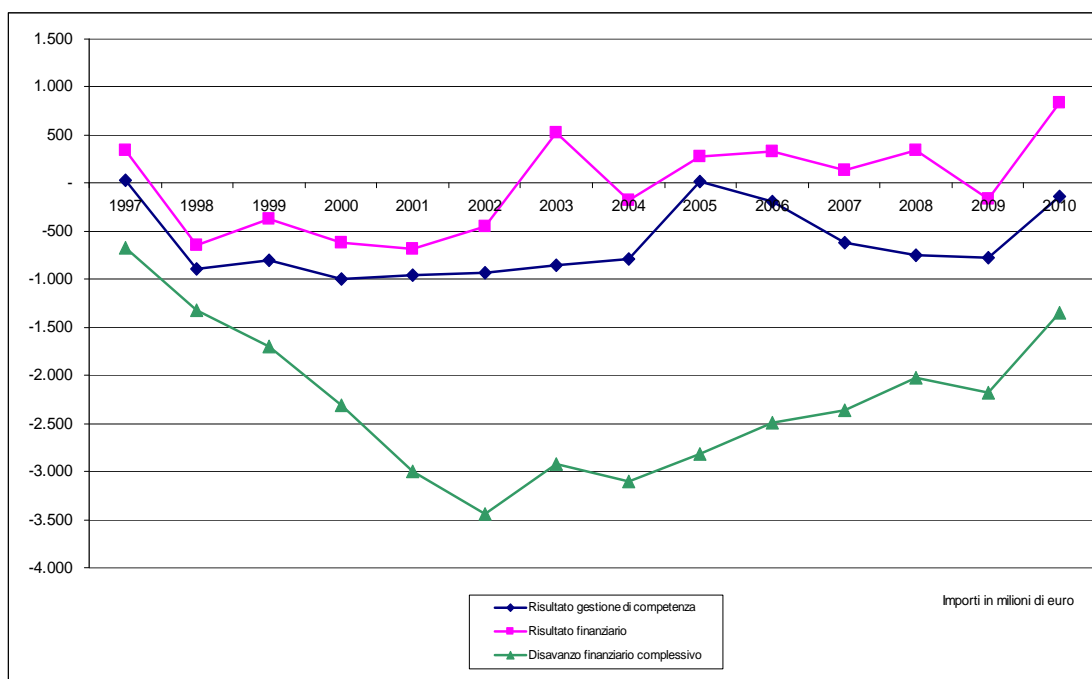
GESTIONE COMPETENZA					
Entrate accertate			Spese impegnate		
TITOLO 1 - Tributi propri, devoluti e compartecipati	6.669.761.585	91,3%	TITOLO 1 - Spese correnti	6.213.497.020	83,4%
TITOLO 2 - Contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione europea, dello Stato e di altri soggetti	261.405.087	3,6%	TITOLO 2 - Spese in c/capitale	930.375.821	12,5%
TITOLO 3 - Entrate extratributarie	96.448.885	1,3%	TITOLO 3 - Spese per rimborso di prestiti	181.906.139	2,4%
TITOLO 4 - Alienazioni da trasformazione di capitale, da riscossione di crediti e da trasferimenti in conto capitale	153.946.212	2,1%			
TITOLO 5 - Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie	-	-			
TITOLO 6 - Partite di giro	121.470.737	1,7%	TITOLO 4 - Spese per partite di giro	121.470.737	1,6%
TOTALE	7.303.032.506	100%	TOTALE	7.447.249.717	100%
Risultato gestione di competenza - 144.217.211					

GESTIONE RESIDUI

Entrate		Spese	
Residui attivi al 01.01	4.637.204.495	Residui passivi al 01.01	7.830.973.685,05
Riaccertamenti residui attivi al 31.12	4.562.155.993	Riaccertamenti residui passivi al 31.12	6.771.015.058,70
Maggiori o minori accertamenti	- 75.048.502	Maggiori o minori accertamenti	1.059.958.626
Risultato gestione residui		984.910.125	
Risultato finanziario 2010		840.692.914	
Disavanzo finanziario 2009		- 2.185.098.293	
Disavanzo finanziario complessivo		- 1.344.405.379	

Il risultato della gestione di competenza migliora del 81,5%, passando da - 777.478.672 euro del 2009 ad un valore di - 144.217.211 euro del 2010, mentre il risultato della gestione residui migliora del 61,1%, passando da € 611.296.165 del 2009 ad un valore pari ad € 984.910.125 del 2010. Nell'esercizio 2010 si determina un risultato finanziario positivo di € 840.692.914, mentre nel 2009 era pari a - 166.182.507 euro. Infine, il disavanzo finanziario complessivo diminuisce del 38,5% rispetto all'esercizio 2009, attestandosi sul valore di - 1.344.405.379 di euro, rispetto a - 2.185.098.293 di euro dell'esercizio precedente.

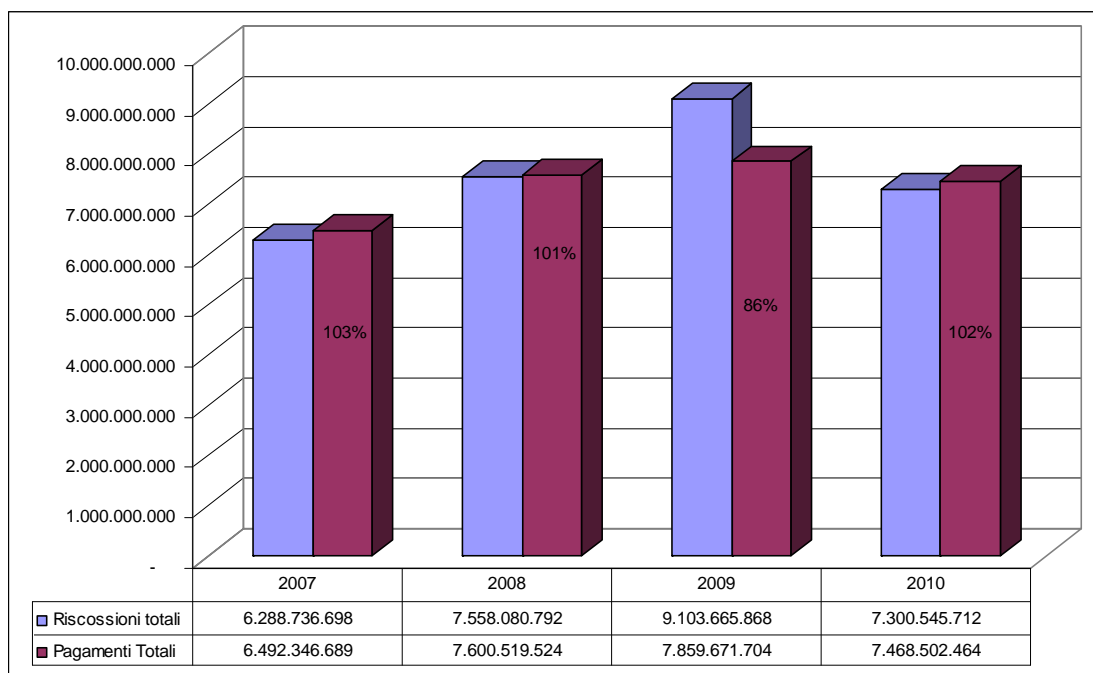
Tavola 1 – Trend del disavanzo



Dall'analisi della Tavola 1 si evince come nel 2010 riprenda il trend di riduzione del disavanzo finanziario complessivo iniziato nel 2003, anno che ha visto l'inizio dell'inversione di tendenza rispetto all'arco temporale 1997-2002 in cui si è verificato un continuo incremento del disavanzo stesso. Lo stesso risultato finanziario di esercizio vede un netto miglioramento, riportandosi su un valore positivo e raggiungendo il migliore risultato dell'intervallo temporale analizzato. Il risultato della gestione di competenza, infine, interrompe il trend negativo iniziato nel 2006.

La tavola seguente mostra, relativamente al periodo considerato, l'andamento del rapporto di liquidità riscossioni totali/pagamenti totali. Il 2010, così come negli esercizi 2008 e 2007, è caratterizzato da un livello dei pagamenti superiore a quello delle risorse finanziarie rimosse, pertanto è stato necessario ricorrere al Fondo cassa per sostenere i pagamenti effettuati durante l'esercizio.

Tavola 2 – Riscossioni totali/pagamenti totali



2.2.1. Le fonti delle risorse finanziarie

2.2.1.1. Introduzione

L'analisi delle entrate mira a fornire un quadro esplicativo della gestione delle risorse finanziarie incamerate a vario titolo dalla Regione Sardegna nell'esercizio 2010, tale analisi viene sistematicamente corredata dallo studio della dinamica dei processi di acquisizione caratterizzanti l'attività realizzata nell'arco temporale dell'ultimo quadriennio.

Guida alla lettura del documento

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

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

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

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

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

è ottenuto rapportando direttamente i versamenti in conto residui ai residui pregressi registrati all'1/1).

Al fine di affrontare in modo esaustivo i fenomeni gestionali, l'analisi è condotta in una logica sequenziale: dapprima si esaminano le entrate regionali sotto il profilo della competenza (comparando i risultati di gestione del 2010 con i dati di sintesi del triennio precedente) e, in un secondo momento, si concentra l'attenzione sulla gestione in conto residui (studiando i risultati di un'indagine storica condotta per anno di formazione del residuo).

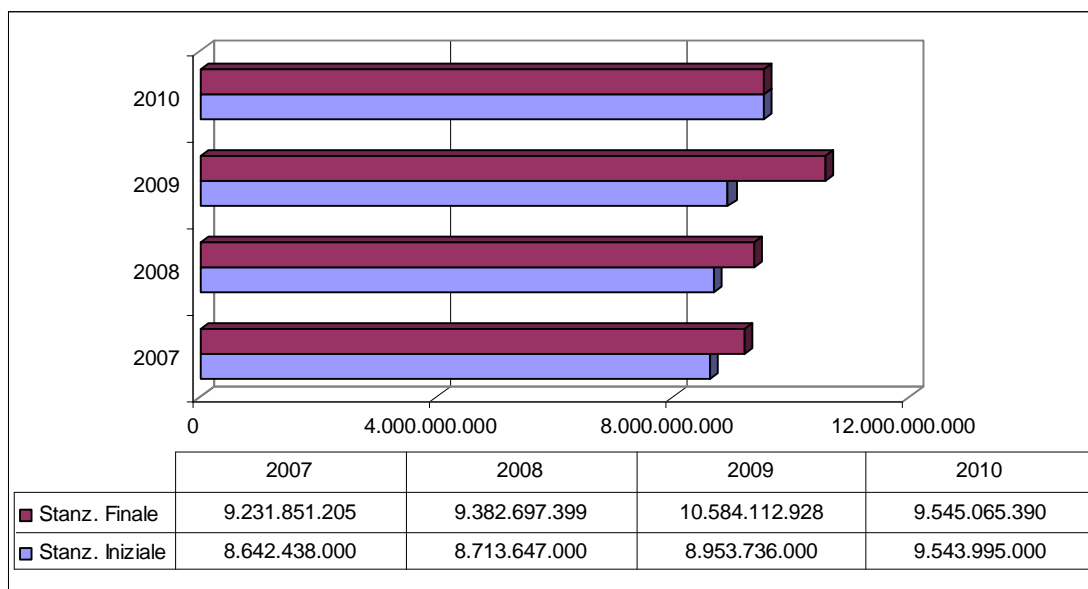
2.2.1.2. Le entrate di competenza

Le previsioni di entrata

Con la L.R. n. 6 del 28 dicembre 2009 è stato adottato il bilancio di previsione per l'esercizio 2010, in esso è stata prevista un'entrata pari ad € 9.543.995.000. Nel corso dell'esercizio, per effetto delle variazioni di bilancio, si è verificato uno scostamento in diminuzione dello 0,01% rispetto alla dotazione iniziale, pertanto lo stanziamento finale si è assestato ad € 9.545.065.390. Rispetto all'anno precedente lo stanziamento finale del 2010 ha avuto un decremento di € 1.039.047.537, pari ad una riduzione del 9,8%.

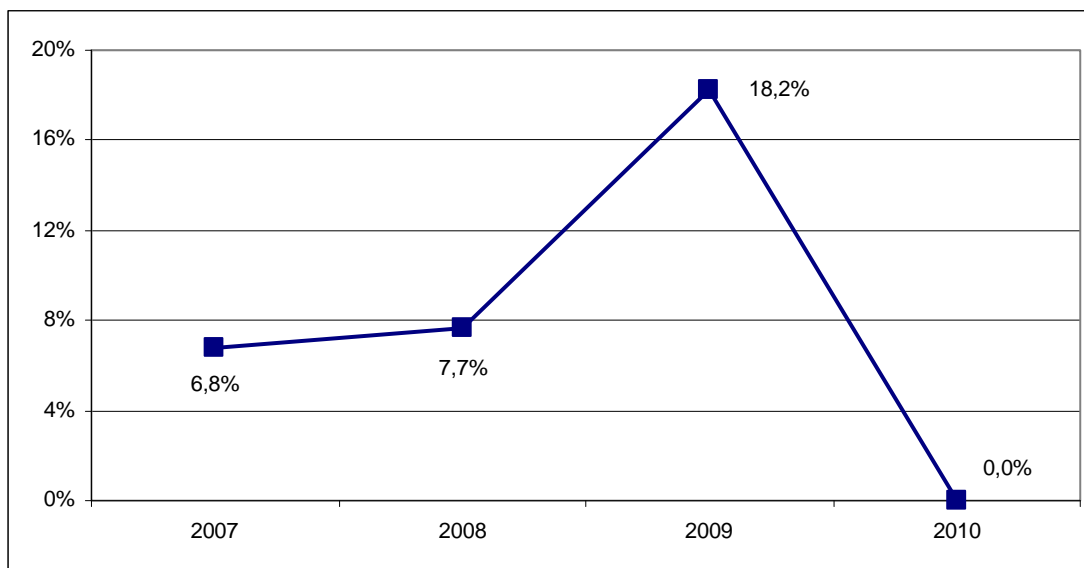
Nel grafico seguente viene riportato il raffronto tra gli stanziamenti finali e gli stanziamenti iniziali degli esercizi finanziari compresi nel quadriennio 2007-2010.

Tavola 3 – Previsioni di entrata



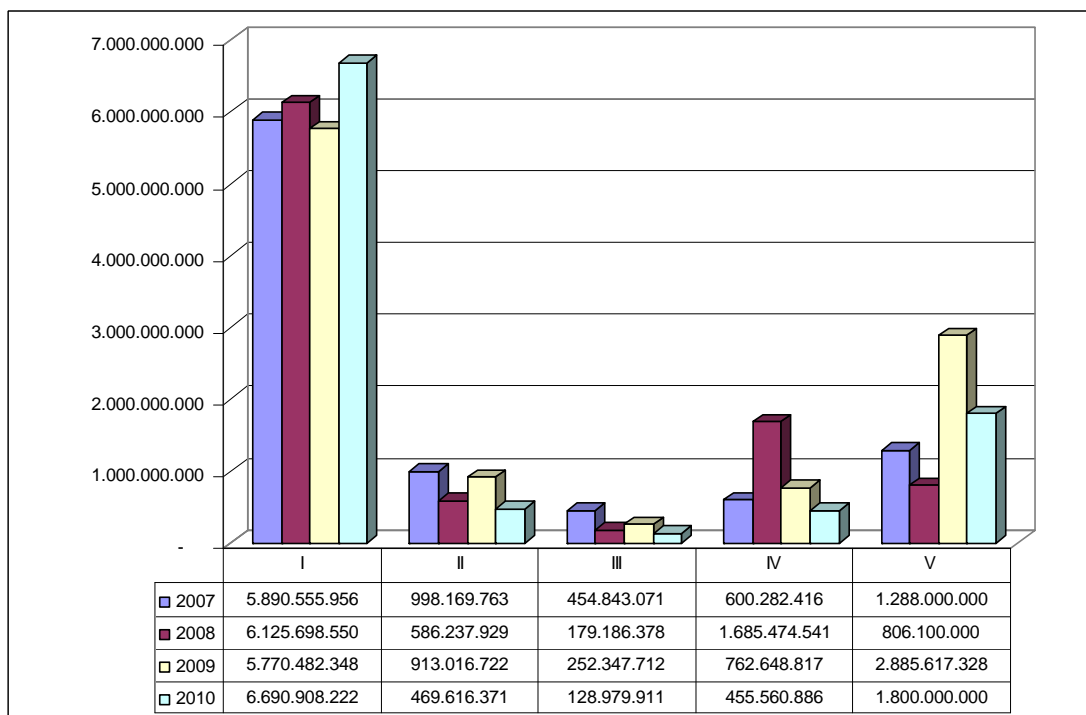
Nella tavola sottostante si riporta l'andamento percentuale della differenza tra gli stanziamenti finali e iniziali. A differenza del triennio 2007-2009, l'esercizio 2010 è caratterizzato da una variazione percentuale prossima allo zero.

Tavola 4 – Variazione percentuale stanziamento finale/stanziamento iniziale



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

Tavola 5 – Stanziamento finale per titolo



Dall'analisi della composizione delle previsioni finali di entrata emerge che con il 70,1%, la fonte di finanziamento "Tributi propri, devoluti e compartecipati" (Titolo I) costituisce la principale risorsa finanziaria potenzialmente acquisibile dalla Regione Sardegna nel corso

dell'esercizio 2010, mentre il 18,9% è attribuibile al Titolo V "Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie". Con il 4,9% la terza fonte di finanziamento acquisibile, stando alle previsioni finali di entrata, risulta essere il Titolo II con contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione europea, dello Stato e di altri soggetti. Infine il 6,1% è attribuibile alle due fonti di finanziamento "Entrate extratributarie" (Titolo III) e "Alienazioni da trasformazione di capitale, da riscossione di crediti e da trasferimenti in conto capitale" (Titolo IV), rispettivamente con 1,4% ed il 4,8%.

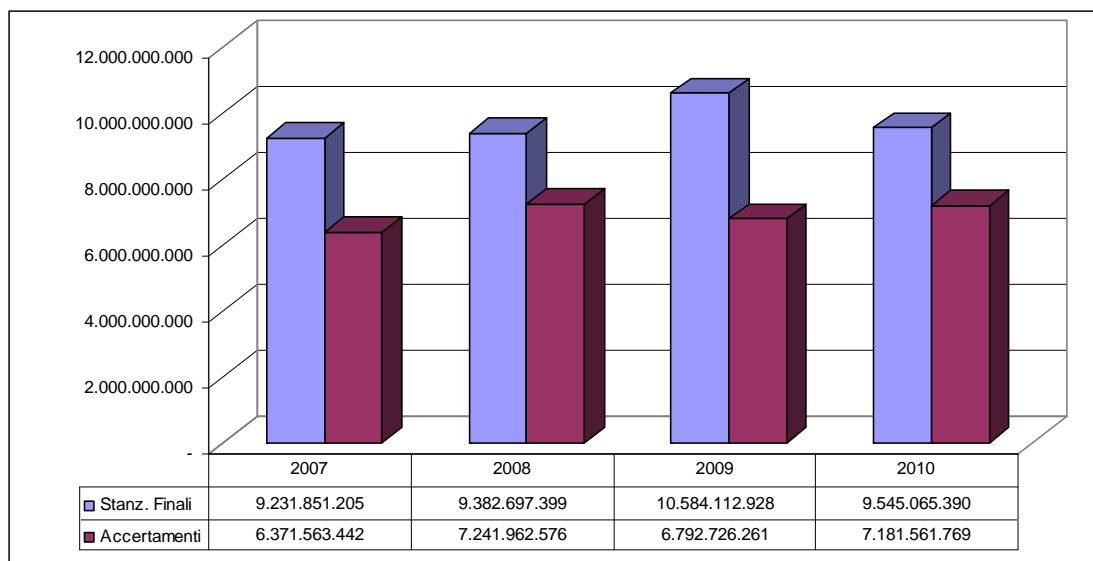
Dall'analisi degli scostamenti percentuali dei dati riportati nella Tavola 5 risulta che, nel 2010, l'andamento del Titolo I raggiunge il valore più elevato del quadriennio in esame, registrando un incremento del 16,0% rispetto al valore del 2009. Sempre per lo stesso periodo, nel 2010 la voce relativa a contributi e trasferimenti dell'Unione europea e dello Stato (Titolo II) registra un decremento del 48,6% rispetto all'esercizio precedente, registrando il valore più basso del periodo preso in considerazione; mentre il decremento della previsione delle entrate dovute a mutui e prestiti (Titolo V) è pari al 37,6% rispetto al 2009. Infine, nel 2010 le previsioni delle entrate per alienazioni da trasformazione di capitale, riscossione crediti e trasferimenti in conto capitale (Titolo IV) subiscono una diminuzione del 40,3% rispetto all'anno precedente, mentre quelle delle entrate extratributarie (Titolo III) diminuiscono del 48,9%.

L'accertamento delle entrate

A consuntivo, nell'esercizio finanziario 2010, è stato attivato il procedimento di acquisizione delle entrate per un totale di € 7.181.561.769, registrando pertanto un valore inferiore di € 2.363.503.622 (-24,8%) rispetto allo stanziamento finale.

Nella tavola sottostante è riportato l'andamento degli accertamenti rispetto agli stanziamenti finali nel periodo 2007-2010.

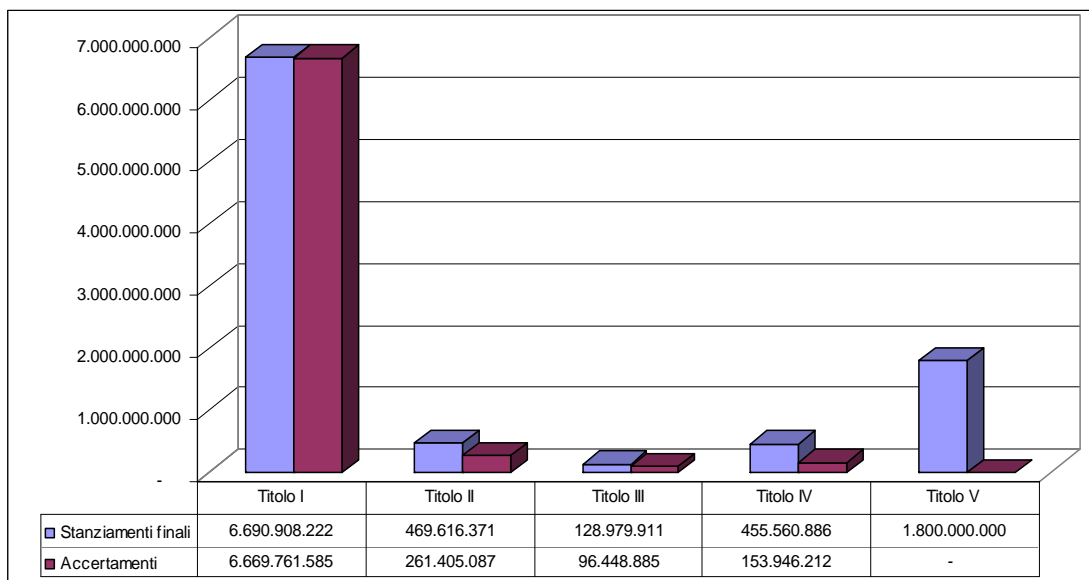
Tavola 6 – Stanziamenti e accertamenti



Nel 2010 la somma totale delle entrate accertate è aumentata del 5,7% rispetto all'esercizio precedente, con un incremento di € 388.835.507.

Nel grafico seguente vengono riportati, per l'esercizio 2010, l'andamento dei dati attinenti gli stanziamenti finali e gli accertamenti aggregati per titolo.

Tavola 7 – Stanziamenti e accertamenti per titolo

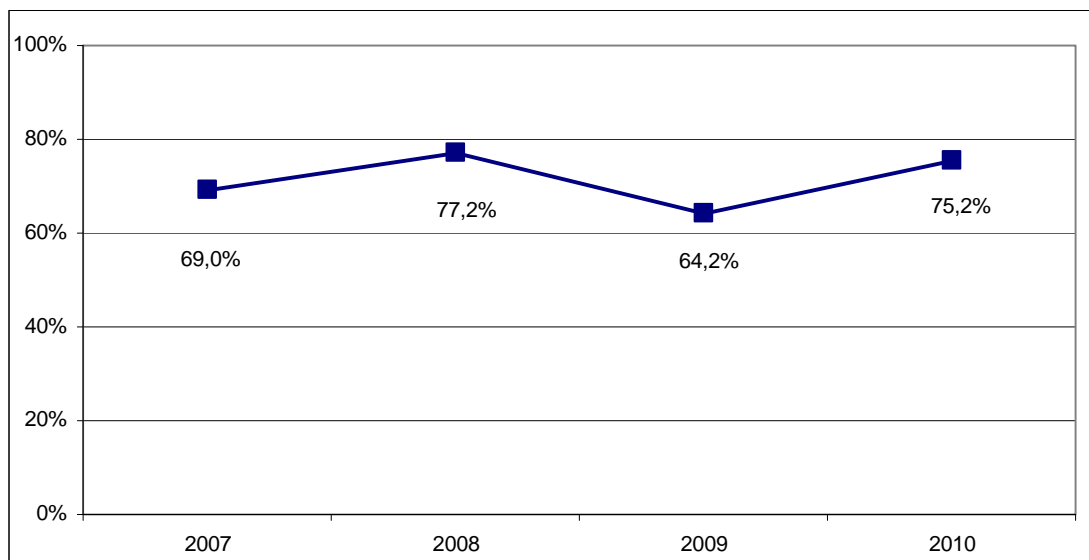


Da una prima analisi dei dati è possibile osservare che gli accertamenti relativi al Titolo I (Tributi propri, devoluti e compartecipati) rappresentano la principale fonte di entrata della finanza regionale (92,9%); mentre con il 3,6% gli accertamenti inerenti contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione europea, dello Stato e di altri soggetti (Titolo II) rappresentano la seconda fonte di finanziamento.

I minori accertamenti operati rispetto agli stanziamenti finali sono riconducibili al Titolo V (-100%), al Titolo IV (-66,2%), al Titolo II (-44,3%), al Titolo III (-25,2%) ed infine al Titolo I (-0,3%). Sulla formazione del disallineamento tra la fase di previsione e la fase di gestione prevalgono, in termini di valore assoluto, i minori accertamenti operati nel Titolo V, pari ad € 1.800.000.000, e quelli operati nel Titolo IV, con € 301.614.675. Per quanto concerne il Titolo V, nell'ambito del capitolo "Ricavo dei mutui contratti per la copertura del disavanzo di amministrazione presunto alla chiusura dell'esercizio precedente" si evidenzia che il ricorso a forme di indebitamento quali mutui o prestiti obbligazionari, previsto dall'art. 1 (Disposizioni di carattere finanziario) della legge finanziaria 2010 a copertura a pareggio del disavanzo di amministrazione a tutto il 2009, sia vincolato dal comma 2 dello stesso articolo al verificarsi di effettive esigenze di cassa.

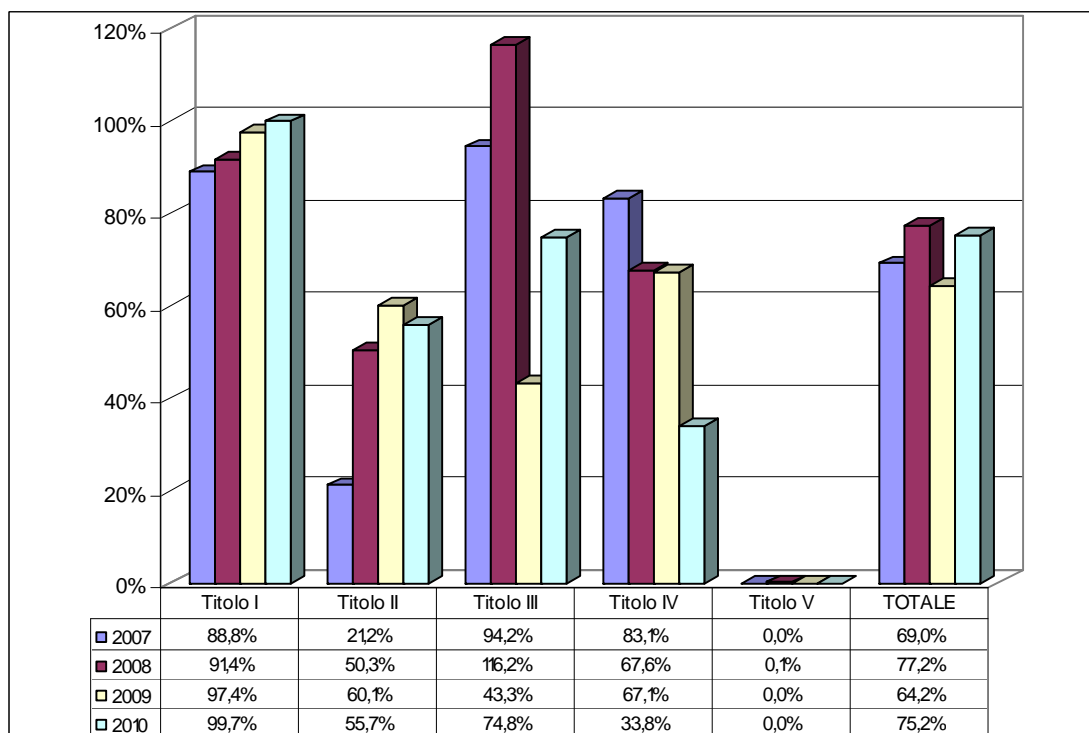
Il grafico sottostante prende in esame la capacità di accertamento globale dell'Amministrazione regionale. Nell'esercizio 2010 l'indicatore si attesta su un valore pari al 75,2%.

Tavola 8 – Capacità di accertamento



Nella Tavola 9 è possibile osservare la capacità di accertamento nell'orizzonte temporale 2007-2010 dettagliata per titolo di entrata.

Tavola 9 – Capacità di accertamento per titolo



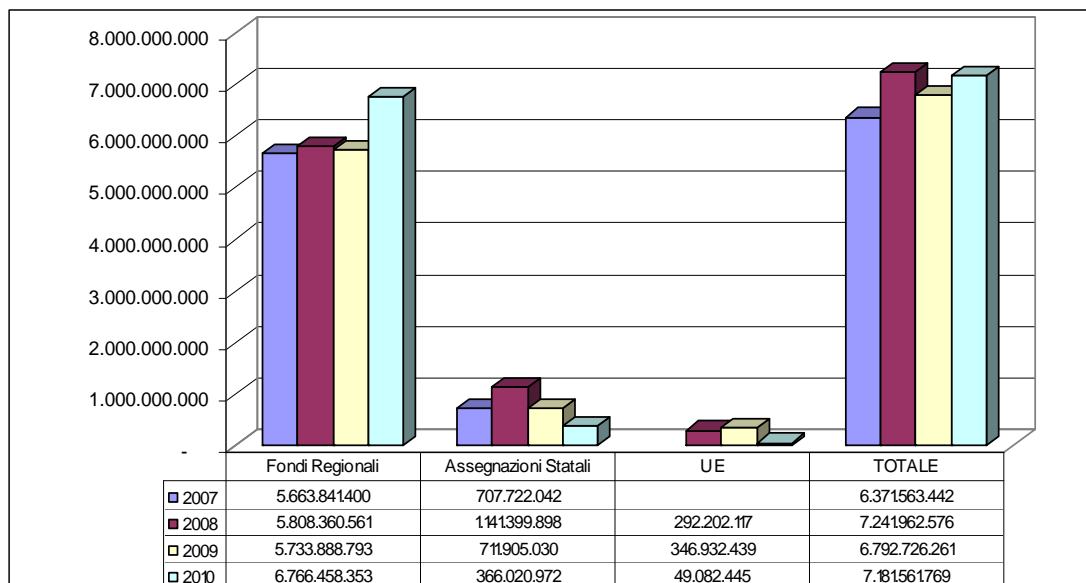
Le entrate per fonte finanziaria di provenienza

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

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

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

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



I dati a consuntivo evidenziano la prevalenza dei fondi regionali sul totale delle entrate accertate, gli accertamenti di tali fondi, infatti, incidono nella misura del 94,2% sul totale, con un incremento del 18,0% rispetto al valore del 2009.

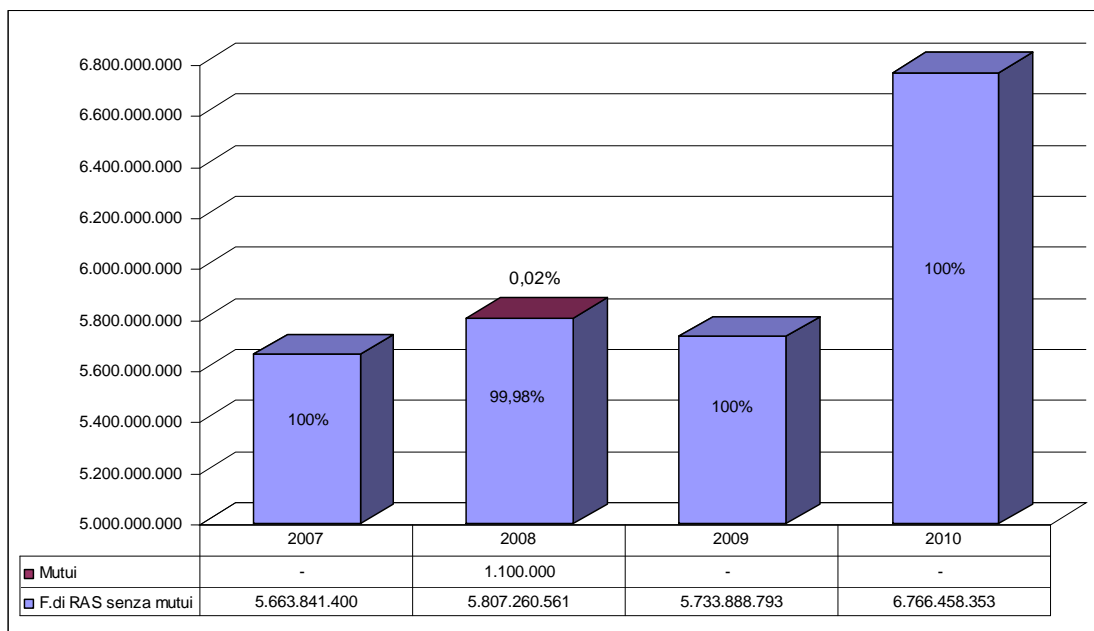
Nell'esercizio 2010 le assegnazioni statali rappresentano il 5,1% delle risorse accertate, registrando una variazione negativa del 48,6% rispetto al dato dell'anno precedente.

Infine, gli accertamenti relativi ai fondi UE hanno visto una diminuzione del 85,9% rispetto al 2009.

Il grafico sottostante distingue i fondi regionali dai valori relativi agli accertamenti operati nel Titolo V (Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie) negli anni 2007-2010, fornendo così informazioni relative al livello delle entrate regionali reperite con il ricorso all'indebitamento.

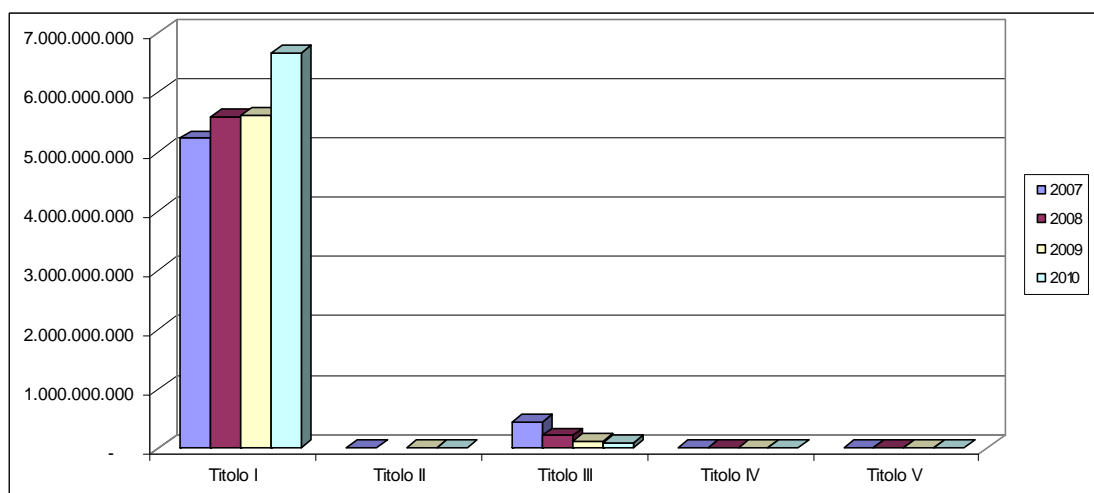
Nell'esercizio 2010 il valore dei mutui (e/o prestiti ed altre operazioni creditizie) complessivamente contratti è pari a zero, così come avvenuto nel 2007 e nel 2009.

Tavola 11 – Accertamento Fondi Regionali



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

Tavola 12 – Accertamento Fondi Regionali per titolo



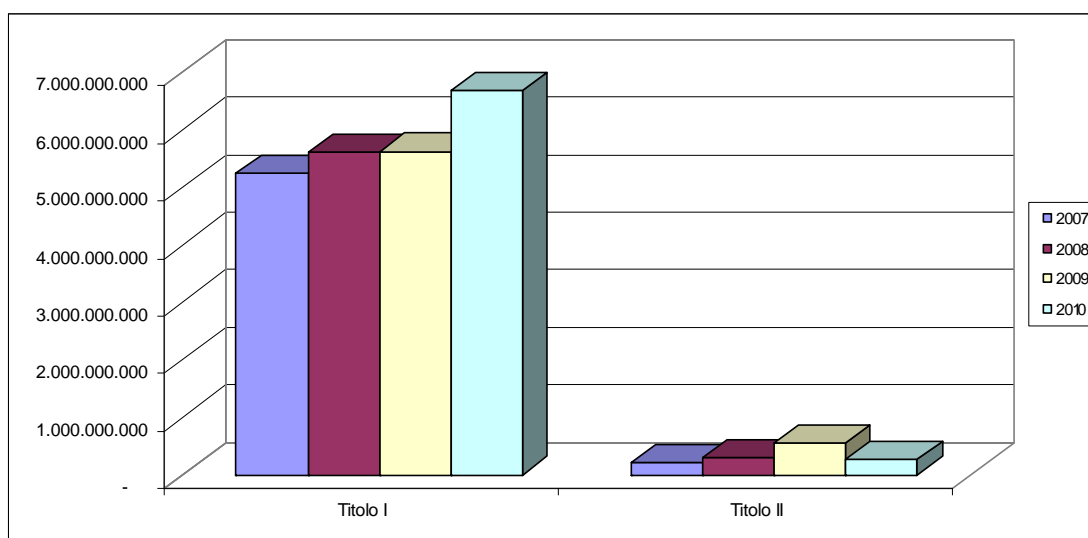
Nell'esercizio 2010 gli accertamenti delle entrate classificati nel Titolo I - Tributi propri, devoluti e compartecipati, contribuiscono alla formazione dei fondi regionali per un

ammontare di € 6.669.761.585 (con un'incidenza percentuale pari al 98,6% dei fondi regionali), segnando un incremento del 18,6% rispetto all'esercizio 2009 (con una variazione di € 1.046.878.674). Gli accertamenti operati dalla gestione 2010 del Titolo III – Entrate extratributarie risultano pari ad € 96.448.885 (1,4% del totale dei fondi regionali), valore in diminuzione del 11,6% rispetto all'ammontare dell'esercizio precedente.

Nel grafico seguente vengono analizzati i valori inerenti gli accertamenti del Titolo I e II. Osservando il quadriennio 2007-2010, è visibile l'andamento crescente degli accertamenti del Titolo I (Tributi propri, devoluti e compartecipati) rispetto all'esercizio precedente.

Nel 2010 il valore degli accertamenti del Titolo II ha visto un decremento del 52,4% rispetto all'anno precedente, con una differenza di € 287.588.415.

Tavola 13 – Accertamento Titolo I e Titolo II



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

Tavola 14 – Variazione accertamenti

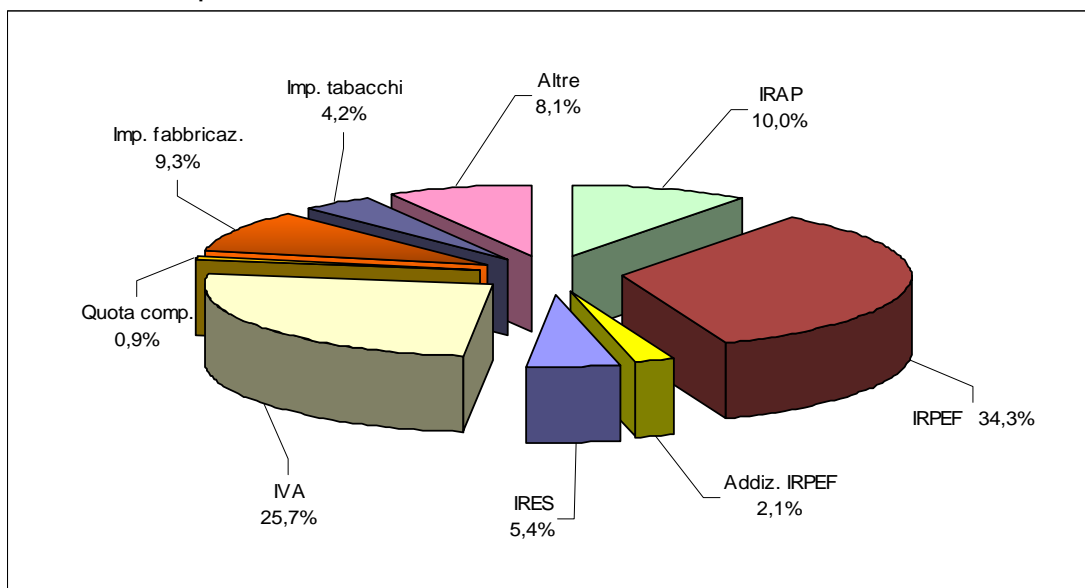
Variazione accertamenti	Titolo I	Titolo II	Totale
2010-2009	1.046.878.674	- 287.588.415	759.290.259
2009-2008	24.561.751	253.965.395	278.527.146
2008-2007	365.653.191	83.649.682	449.302.873

Entrate tributarie

Nell'esercizio 2010 la gestione del Titolo I ha complessivamente attivato accertamenti di entrata per € 6.669.761.585. Il 2010 ha registrato un aumento dello 18,6% rispetto al livello raggiunto nel 2009 (€ 5.622.882.911) ed un aumento pari al 19,1% rispetto al 2008 (€ 5.598.321.160). Il grafico di seguito riportato rileva la composizione delle principali fonti di

entrata di natura tributaria¹.

Tavola 15 – Composizione delle entrate tributarie

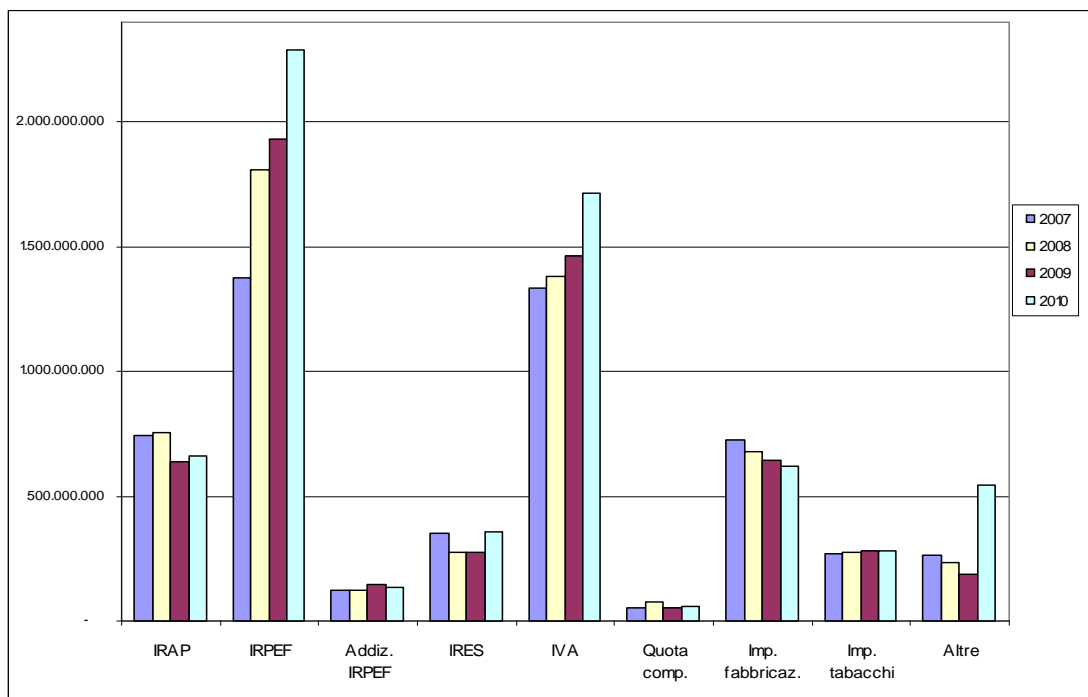


Il contributo più rilevante del gettito regionale è dato, nell'ordine, dall'Irpef con l'importo di € 2.288.014.400 (34,3%), dall'IVA con € 1.715.227.191 (25,7%), dall'Irap con la somma di € 664.109.413 (10,0%) e dall'Imposta di fabbricazione con € 620.783.331 (9,3%) che, complessivamente, danno un apporto pari al 79,3% sul totale delle fonti tributarie.

Il grafico seguente visualizza l'andamento delle entrate tributarie, ordinate per tipologia di imposta, accertate nel periodo 2007-2010. Le fonti di entrata che registrano a consuntivo 2010 un incremento nel volume degli accertamenti rispetto al 2009 sono: la voce altre imposte (185,8%), l'Ires (30,5%), l'Irpef (18,3%), l'Iva (17,1%), le quote compensative dello Stato per minori entrate (11,2%), l'Irap (4,2%) e l'Imposta sui tabacchi (0,7%); mentre risultano in calo l'addizionale Irpef (-5,1%) e l'Imposta di fabbricazione (-3,6%).

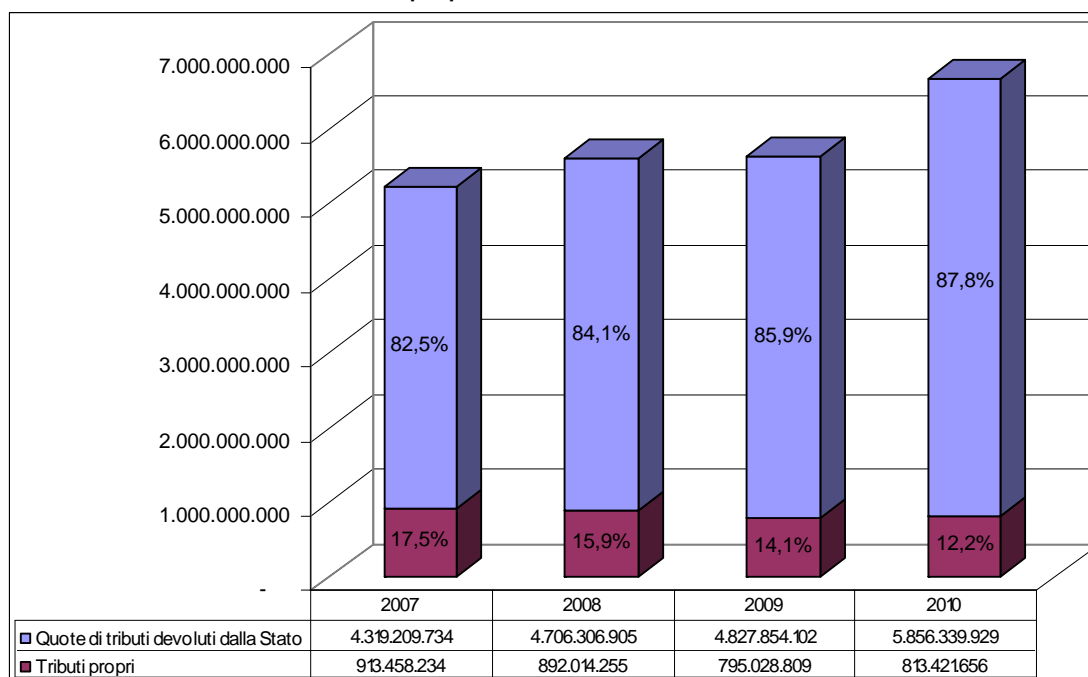
¹ Alla formazione della voce "Altre" concorrono principalmente gli accertamenti ascrivibili ai tributi di seguito elencati: Imposta per il deposito in discarica, Imposta ipotecaria, Imposta di bollo, Imposta di registro, Imposta sul consumo dell'energia elettrica e del gas, Tassa sulle concessioni governative,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

Tavola 16 – Entrate tributarie per tipologia di imposta



Il regime delle entrate tributarie della Regione Sardegna si fonda da un lato sui tributi propri e dall'altro sul trasferimento da parte dello Stato di quote di tributi erariali. Il grafico seguente permette di individuare la composizione delle risorse rese disponibili dalle due diverse tipologie di entrata (Tributi propri e Quote tributi erariali) e la dinamica tendenziale del gettito dalle stesse scaturito nel quadriennio 2007-2010.

Tavola 17 – Accertamento entrate proprie



Rispetto all'esercizio precedente l'esercizio 2010 registra un aumento pari al 21,3% delle quote di tributi devoluti dallo Stato e un incremento del 2,3% per i tributi propri.

Analizzando la tavola precedente è visibile come negli anni il peso percentuale delle quote dei tributi devoluti sia in continua crescita, mentre i tributi propri continuano a diminuire il loro contributo. Infatti, rispetto al 2007 l'esercizio 2010 segna un incremento del 35,6% per le quote di tributi devoluti dallo Stato e una diminuzione pari al 11,0% per i tributi propri.

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

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

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

Entrate da indebitamento

Nella tavola sottostante viene esaminata la gestione in conto competenza delle risorse reperite nell'esercizio 2010 attraverso la stipulazione di mutui, prestiti ed altre operazioni creditizie autorizzate a preventivo.

Nel corso del 2010 non c'è stata alcuna contrazione di mutuo, nello specifico non sono stati effettuati accertamenti di mutui per la copertura del disavanzo di amministrazione; lo stanziamento per tali mutui è passato da una somma di € 2.385.617.328 del 2009 ad un importo pari a € 1.800.000.000 per l'esercizio 2010. Si ricorda che questa tipologia di mutui può essere contratta solo previo riscontro di effettive esigenze di cassa (art. 1, comma 2, L.R. 5 del 28.12.2009 – Legge finanziaria 2010).

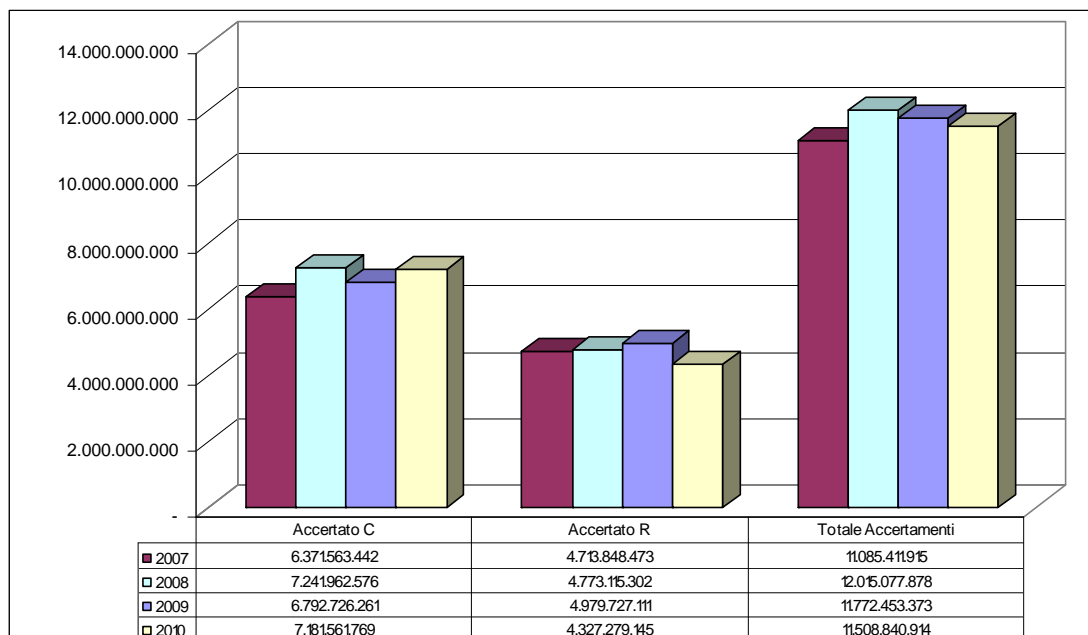
Tavola 19 – Entrate per mutui e prestiti

Capitolo	Descrizione capitolo	Stanziamenti finali	Accertamenti	Riscossioni	Versamenti	Residuo esercizio
EC510.005	Ricavo dei mutui contratti per la copertura del disavanzo di amministrazione presunto alla chiusura dell'esercizio precedente	1.800.000.000	-	-	-	-

Le riscossioni e i versamenti

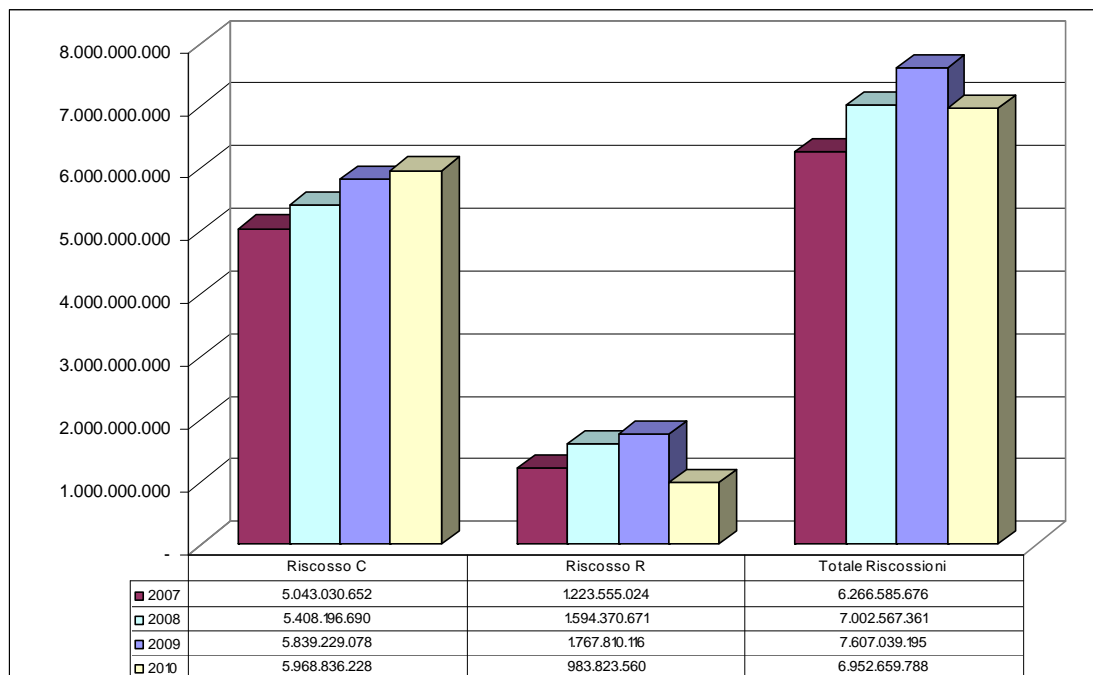
In questa sezione si analizza la gestione delle entrate regionali nell'arco temporale 2007-2010, l'analisi viene effettuata attraverso lo studio delle fasi in cui è articolato l'intero processo di acquisizione delle risorse finanziarie. Tale processo, che prende avvio con la fase degli accertamenti e si conclude con quella dei versamenti, si articola nella gestione in conto competenza (C) ed in conto residui (R). Aggregando i dati attinenti le relative gestioni si ottengono i valori globali.

Tavola 20 – Totale accertamenti



L'esercizio 2010 ha visto l'andamento totale degli accertamenti di entrata raggiungere un importo pari ad € 11.508.840.914, tale importo ha subito un decremento del 2,2% rispetto all'esercizio 2009, mentre rispetto agli anni 2008 e 2007 si attesta rispettivamente ad un valore inferiore del 4,2% e maggiore del 3,8%. Per quanto concerne la composizione delle somme totali accertate, il 2010 è composto per il 62,4% dalla gestione di competenza e per il 37,6% dalla gestione dei residui; nel 2009, invece, il totale degli accertamenti si è caratterizzato per il 57,7% dall'accertato di competenza e per il 42,3% dall'accertato in conto residui. Analizzando la tavola precedente è possibile riscontrare come nel quadriennio preso in considerazione gli accertamenti in conto competenza risultano essere prevalenti. Rispetto al 2009, l'esercizio 2010 ha visto un incremento degli accertamenti in conto competenza del 5,7% e un decremento degli accertamenti in conto residui del 13,1%.

Tavola 21 – Riscossioni totali

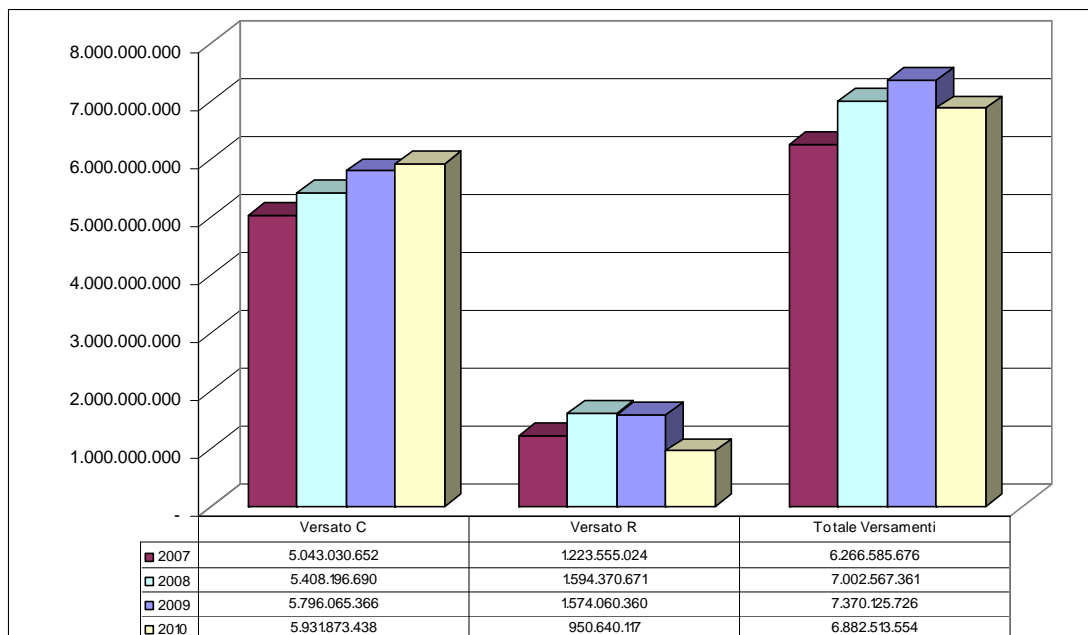


Le entrate di competenza riscosse dall'Amministrazione regionale nel 2010 ammontano ad € 5.968.836.228, pari al 85,8% del totale riscosso a fronte del 14,2% della gestione in conto residui. Nel 2010 il totale riscosso è diminuito del 8,6% rispetto all'esercizio precedente e dello 0,7% rispetto al 2008, mentre registra un incremento del 10,9% rispetto al 2007. Entrando nel dettaglio è possibile osservare come, rispetto al 2007, l'esercizio 2010 ha visto una diminuzione delle riscossioni in conto residui, pari al 19,6%, mentre le riscossioni in conto competenza sono aumentate del 18,4%.

La tavola successiva visualizza l'andamento della fase conclusiva del ciclo di gestione delle entrate. La dinamica di recupero delle entrate ha portato nel biennio 2007-2008 ad una totale coincidenza tra i valori relativi alla seconda e terza fase del ciclo finanziario delle stesse, di conseguenza l'ammontare dei versamenti eseguiti è coinciso con quello delle riscossioni effettuate negli stessi anni. Nel corso dell'esercizio 2010, invece, la differenza tra riscossioni e versamenti è stata di € 70.146.234, mentre nell'esercizio 2009 tale differenza è stata pari ad € 236.913.469.

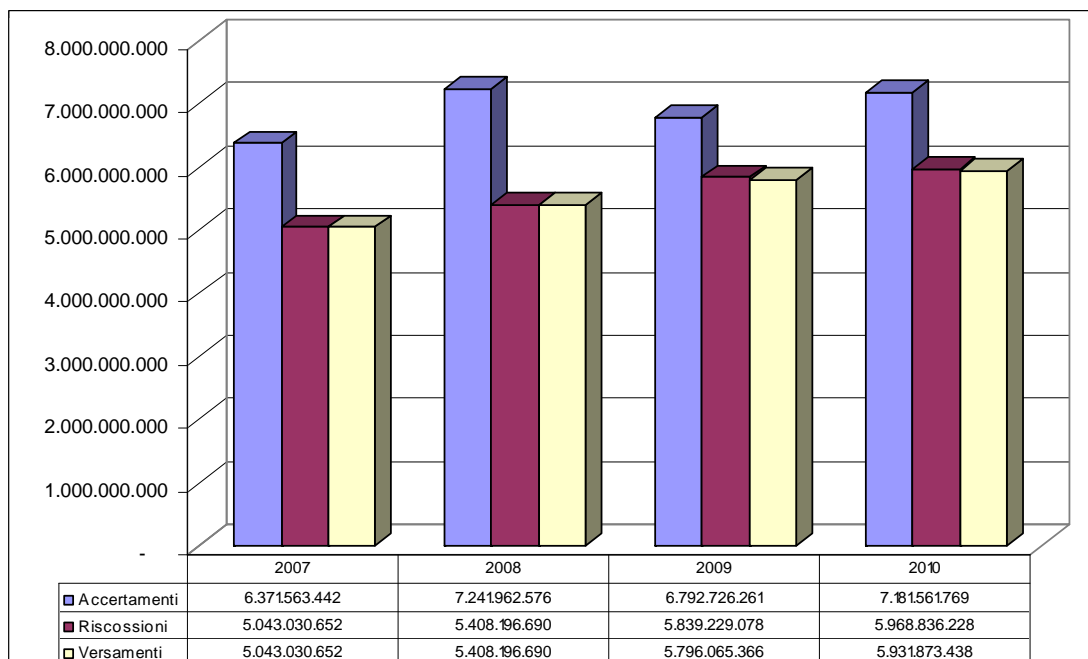
Rispetto al 2009 l'esercizio 2010 registra una variazione in diminuzione dei versamenti totali pari al 6,6%, mentre l'incremento registrato dalla gestione di competenza è pari al 2,3%; i versamenti in conto residui invece hanno avuto un calo del 39,6% rispetto al 2009.

Tavola 22 – Versamenti totali



Il grafico seguente riporta la dinamica dei processi esecutivi prodotti dalla gestione in conto competenza nell'intervallo temporale 2007-2010.

Tavola 23 – Gestione entrate in conto competenza

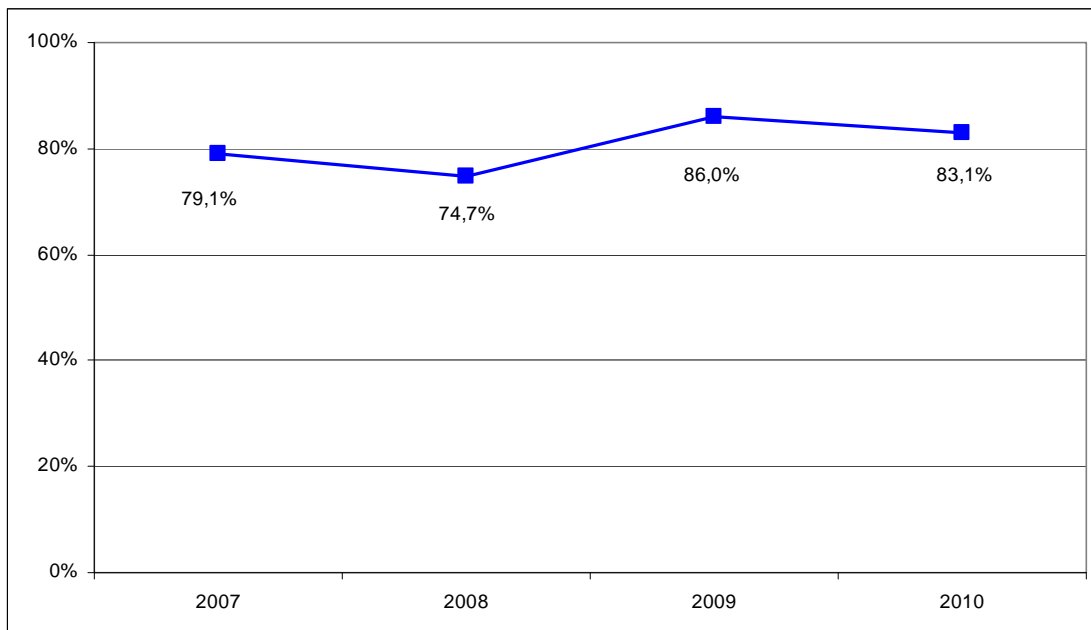


Come già descritto in precedenza per i valori globali, la Tavola 23 evidenzia che nel biennio 2007-2008 anche le somme versate e quelle riscosse in conto competenza coincidono tra loro, mentre nell'esercizio 2010 l'intero ammontare delle entrate riscosse non risulta versato, tale differenza ammonta ad € 36.962.790.

Di seguito vengono riportate le analisi dell'andamento delle riscossioni e dei versamenti in

conto competenza delineate dalla capacità di riscossione e di versamento calcolate sia per valori globali che per titoli di entrata.

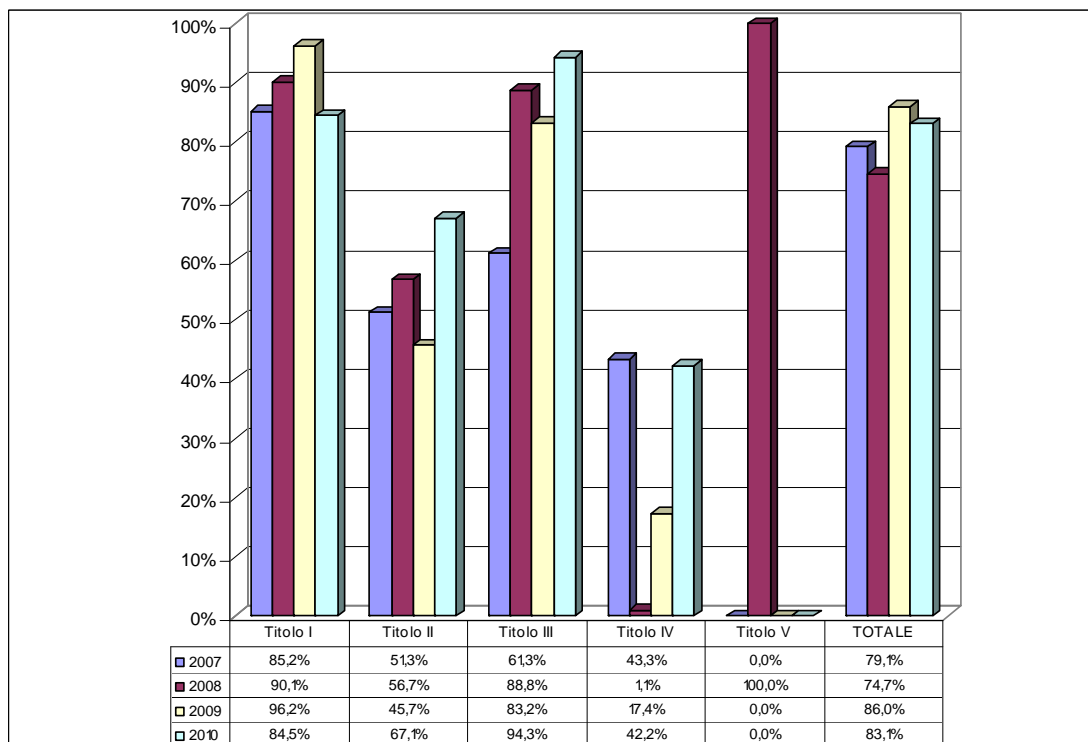
Tavola 24 – Capacità di riscossione



Rispetto all'anno precedente, l'esercizio 2010 ha visto un decremento del grado di riscossione delle entrate in rapporto agli accertamenti operati, tale rapporto si è attestato al livello del 83,1%.

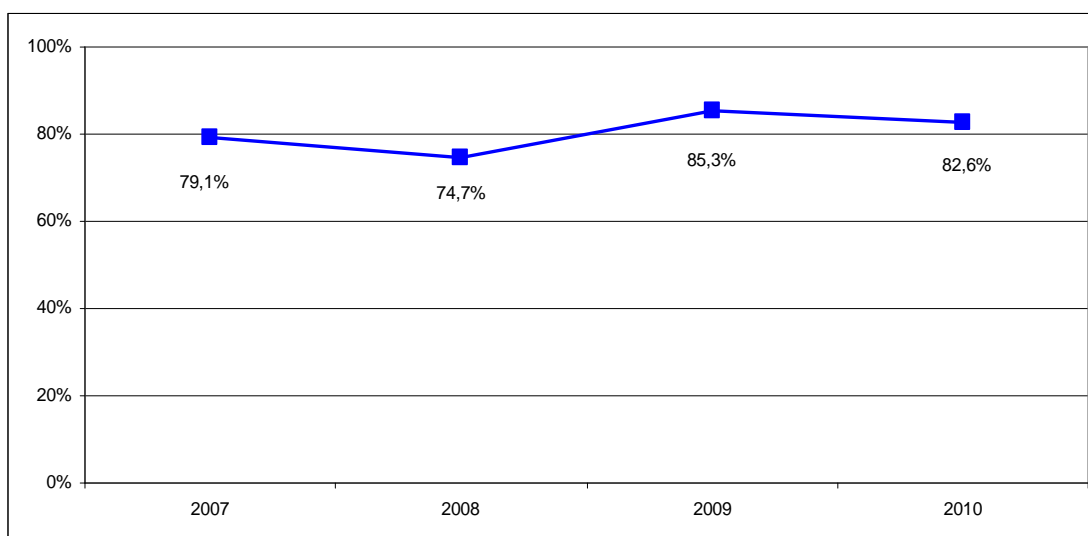
Procedendo con la comparazione temporale dei dati ordinati per titolo, è possibile constatare come nell'esercizio finanziario 2010 il solo Titolo I abbia registrato una performance peggiore rispetto all'anno precedente, passando dal 96,2% del 2009 al 84,5% del 2010. I restanti titoli, invece, hanno visto tutti un miglioramento della performance, in particolare il Titolo IV è passato dal 17,4% del 2009 al 42,2% del 2010.

Tavola 25 – Capacità di riscossione per titolo



I grafici sotto riportati mostrano la dinamica della capacità di versamento della gestione di competenza globale e disaggregata per titoli di entrata. Come già descritto in precedenza, nel biennio 2007-2008 l'andamento dell'indice in esame ricalca esattamente quello già analizzato per la capacità di riscossione, sia globale che disaggregata per titoli. Gli esercizi 2009 e 2010, invece, sono caratterizzati da una capacità di versamento differente dall'andamento della capacità di riscossione, in quanto l'importo versato non è coinciso con quello riscosso.

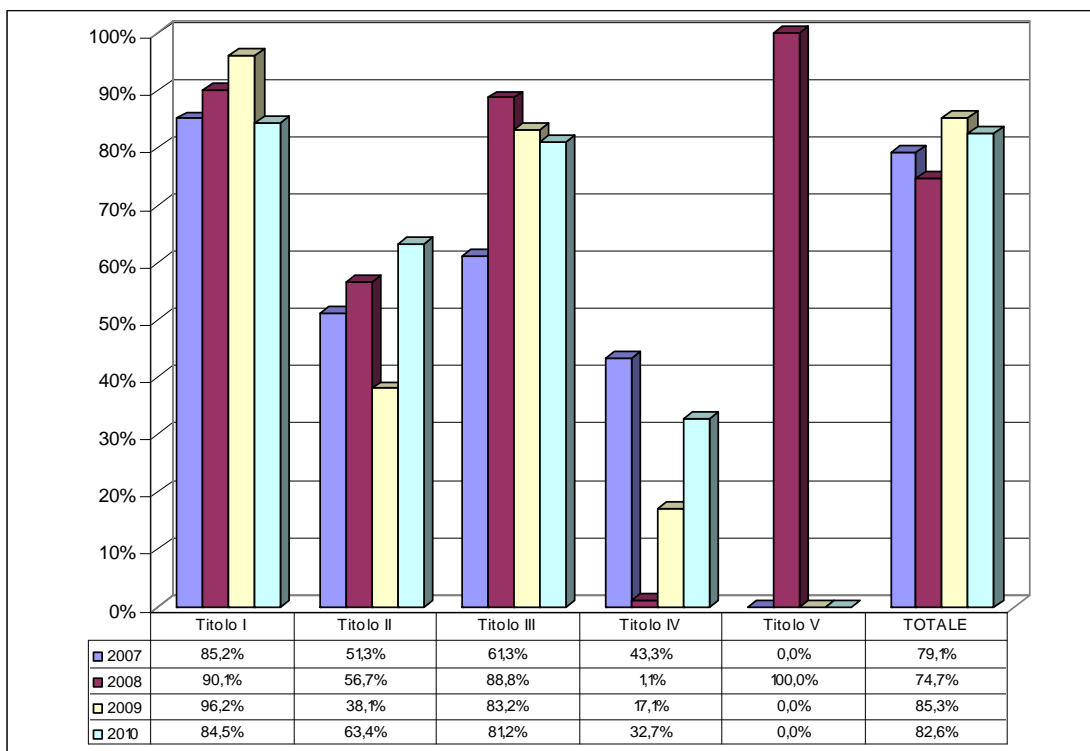
Tavola 26 – Capacità di versamento



Rispetto all'anno precedente il 2010 ha visto un decremento del grado di versamento delle entrate in rapporto agli accertamenti operati, tale rapporto si è attestato al 82,6%.

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

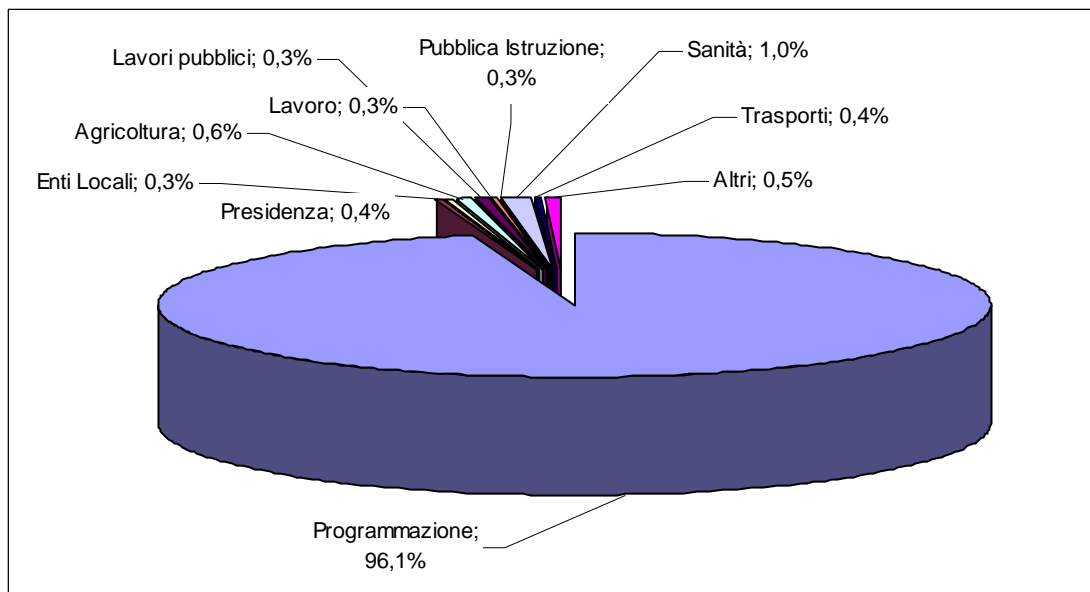
Tavola 27 – Capacità di versamento per titolo



Analisi delle entrate per assessorato

La tavola sottostante visualizza, per l'esercizio 2010, il contributo percentuale di ciascun assessorato al raggiungimento del valore complessivo degli accertamenti in conto competenza delle entrate regionali, pari a € 7.181.561.769.

Tavola 28 – Incidenza accertamenti 2010 per assessorato



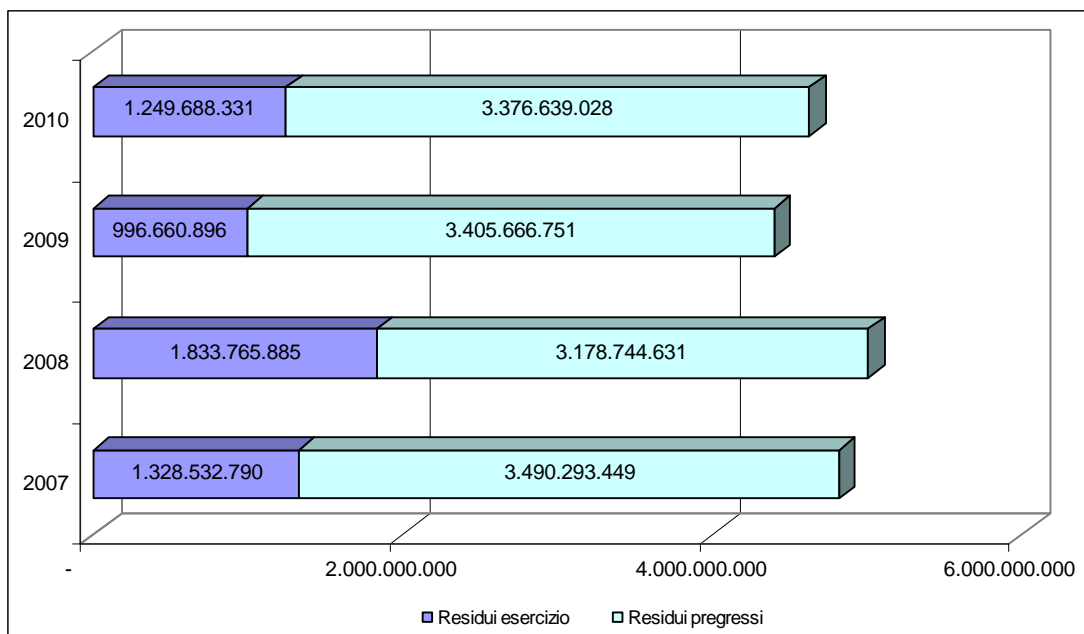
L'esame dei dati mostra come la competenza in materia di acquisizione delle risorse finanziarie sia prevalentemente attribuita all'Assessorato della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio, con un ammontare di accertamenti di € 6.898.742.618 (pari al 96,1% del totale), seguito dagli assessorati dell'Igiene e sanità e dell'Agricoltura con una percentuale rispettivamente del 1,0% e dello 0,6% delle entrate.

2.2.1.3. I residui attivi

L'analisi a consuntivo della gestione delle entrate regionali viene ora focalizzata sulla rappresentazione e lettura dei dati inerenti i residui attivi nella cornice temporale costituita dal quadriennio 2007-2010.

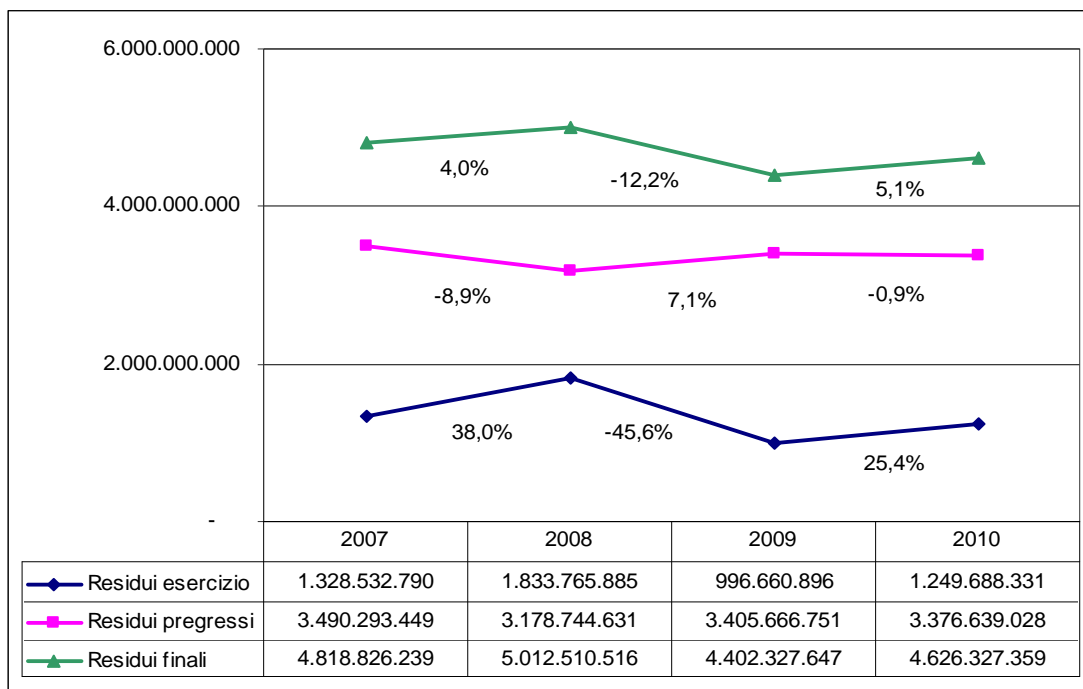
L'importo complessivo dei residui attivi al 31.12.2010 si attesta sul valore di € 4.626.327.359, registrando un incremento del 5,1% rispetto all'esercizio precedente in cui tali residui ammontavano ad € 4.402.327.647. L'importo totale del 2010 è composto per il 27,0% dai residui di nuova formazione (Residui esercizio) e per il 73,0% dai residui provenienti dagli esercizi precedenti (Residui pregressi).

Tavola 29 – Residui attivi



Nel grafico sottostante vengono riportati gli scostamenti percentuali che hanno caratterizzato la gestione dei residui attivi. In riferimento ai residui di esercizio il 2010 ha visto un incremento del 25,4% rispetto al 2009, mentre i residui pregressi hanno registrato una diminuzione dello 0,9% rispetto al 2009.

Tavola 30 – Variazione dei residui attivi



Residui attivi della gestione di competenza

Al termine dell'esercizio finanziario 2010 i residui attivi originati dalla gestione di competenza mostrano, nel raffronto con l'esercizio precedente, un incremento di € 253.027.436, attestandosi sul valore di € 1.249.688.331 (25,4%).

La tavola seguente individua il contributo che ciascun titolo di entrata fornisce alla formazione dei residui attivi della gestione di competenza, esponendo i dati sia in termini assoluti che percentuali e rilevando, inoltre, la propensione a generare residui (espressa come percentuale dei processi di acquisizione delle entrate attivati nel corso d'esercizio ma non portati a termine entro il 31.12.2010).

Tavola 31 – Residui attivi della gestione di competenza 2010

TITOLO	Accertamenti	Versamenti	Residui esercizio	% Titolo sul totale	% Res. su accertato
TITOLO 1 - TRIBUTI PROPRI, DEVOLUTI E COMPARTICIPATI	6.669.761.585	5.637.469.962	1.032.291.623	82,6%	15,5%
TITOLO 2 - CONTRIBUTI E TRASFERIMENTI DI PARTE CORRENTE DELL'UNIONE EUROPEA, DELLO STATO E DI ALTRI SOGGETTI	261.405.087	165.751.471	95.653.616	7,7%	36,6%
TITOLO 3 - ENTRATE EXTRATRIBUTARIE	96.448.885	78.282.056	18.166.829	1,5%	18,8%
TITOLO 4 - ALIENAZIONI DA TRASFORMAZIONE DI CAPITALE, DA RISCOSSIONE DI CREDITI E DA TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE	153.946.212	50.369.948	103.576.264	8,3%	67,3%
TITOLO 5 - MUTUI PRESTITI O ALTRE OPERAZIONI CREDITIZIE	-	-	-	-	-
TOTALE 2010	7.181.561.769	5.931.873.438	1.249.688.331	100%	17,4%
TOTALE 2009	6.792.726.261	5.796.065.366	996.660.896		14,7%
TOTALE 2008	7.241.962.576	5.408.196.690	1.833.765.885		25,3%
TOTALE 2007	6.371.563.442	5.043.030.652	1.328.532.790		20,9%

Il contributo maggiore nella generazione dei residui attivi di competenza è dato, con 82,6% degli stessi, dal Titolo I con un importo pari ad € 1.032.291.623; mentre il livello registrato nell'esercizio precedente è stato pari ad € 213.987.717, con un'incidenza del 21,5% sul totale dei residui.

La gestione delle entrate ascrivibili al Titolo II ha generato, nell'esercizio 2010, un valore del 7,7% sul totale dei residui, mentre nel 2009 si è registrato il 34,1%.

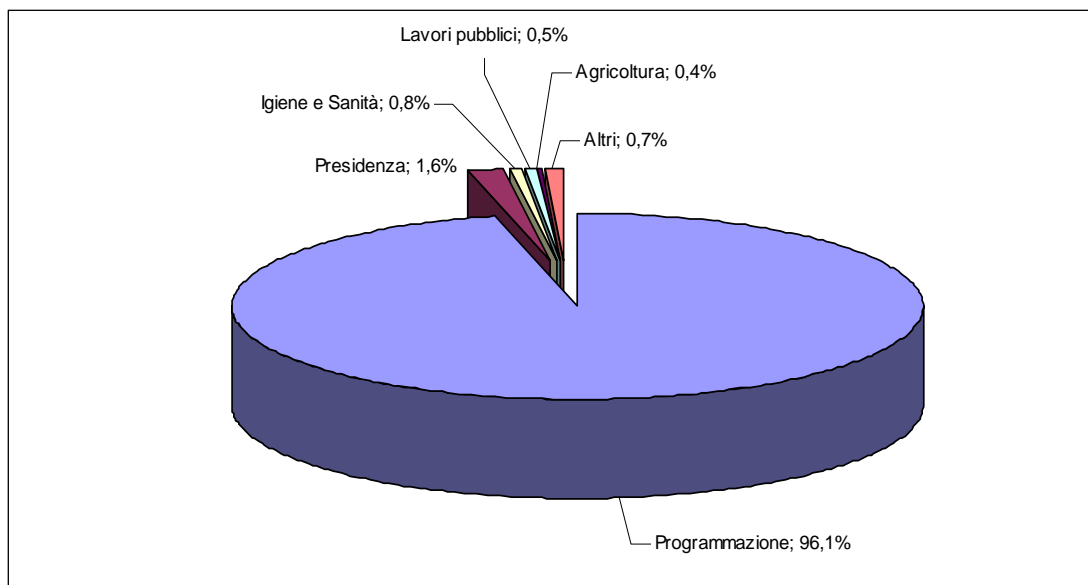
La gestione delle entrate allocate nel Titolo IV ha originato, nel 2010, una massa di residui pari al 8,3% del valore globale registrato nell'esercizio, mentre nel 2009 lo stesso titolo ha contribuito alla formazione dei residui totali per il 42,6%.

Nell'anno in esame, infine, l'andamento della gestione del Titolo III si è attestato ad un livello di 1,5% di incidenza sul totale dei residui, a fronte del 1,8% registrato nel 2009.

Nel complesso il 2010 ha registrato il 17,4% dei residui sul totale accertato, dato superiore rispetto al 14,7% dell'anno precedente.

Il grafico sotto riportato visualizza il contributo percentuale al 31.12.2010 per assessorato di origine, consentendo perciò la valutazione dell'effetto della gestione di ciascuno sulla determinazione finale dei residui di nuova formazione.

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

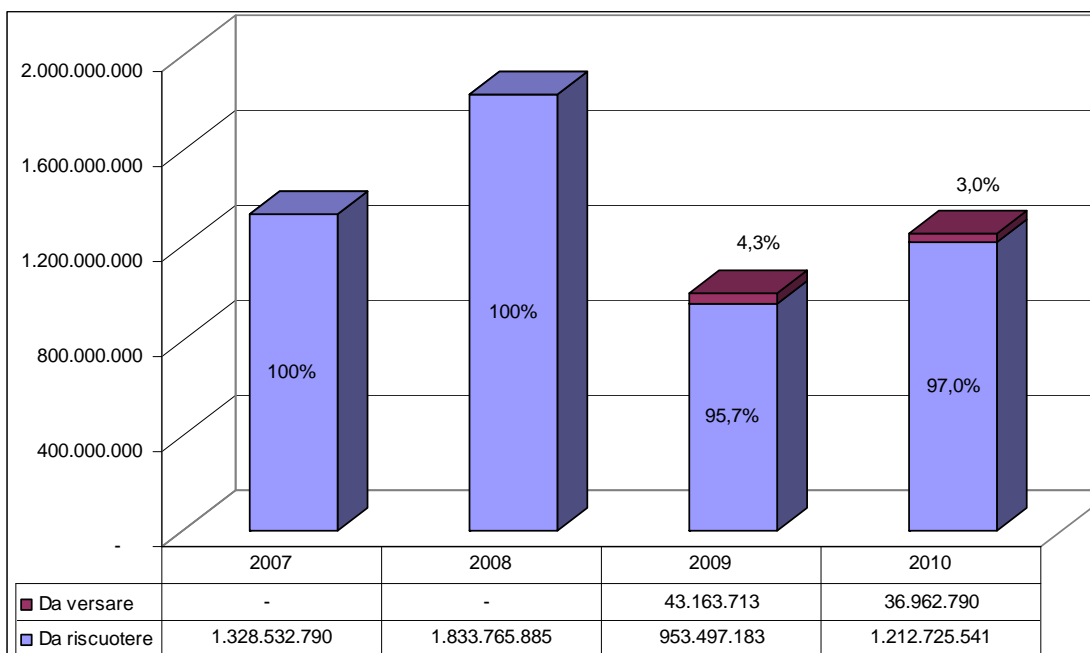


Nel sistema contabile adottato dalla Regione Sardegna il dato consuntivo dei residui attivi è ottenuto dalla somma delle entrate "Rimaste da versare" con le entrate "Rimaste da riscuotere". Con la stessa articolazione è costruita la Tavola 33, così da fornire un quadro d'insieme dei flussi informativi originati dalle diverse fasi contabili nella cornice di riferimento del quadriennio 2007-2010.

Il valore globale dei residui originati nel 2010 è composto per il 97,0% da entrate non riscosse (€ 1.212.725.541) e per il 3,0% da risorse finanziarie riscosse e in attesa dell'ultima

fase dell'attività amministrativa (€ 36.962.790). Nel biennio 2007-2008, invece, il valore dei residui derivanti dalla gestione di competenza non comprendeva somme per entrate rimaste da versare.

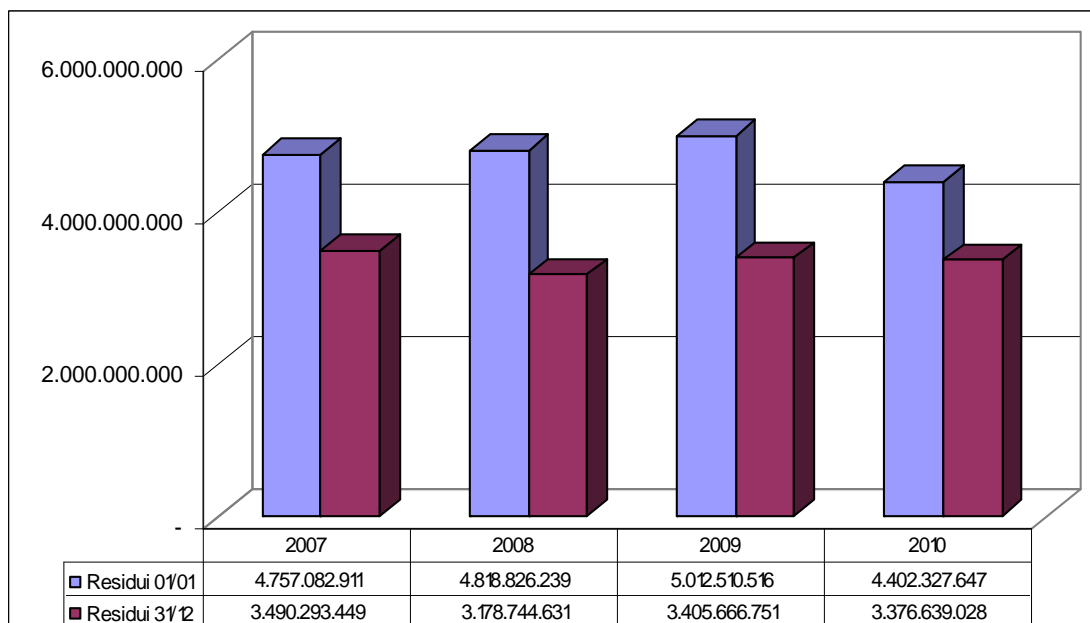
Tavola 33 – Residui attivi della gestione di competenza



Residui attivi pregressi

L'analisi prosegue con l'approfondimento dei residui attivi pregressi, generati dalle gestioni precedenti al 2010, tramite la rappresentazione grafica dei rispettivi valori all'inizio e al termine di ciascun periodo amministrativo del quadriennio 2007-2010.

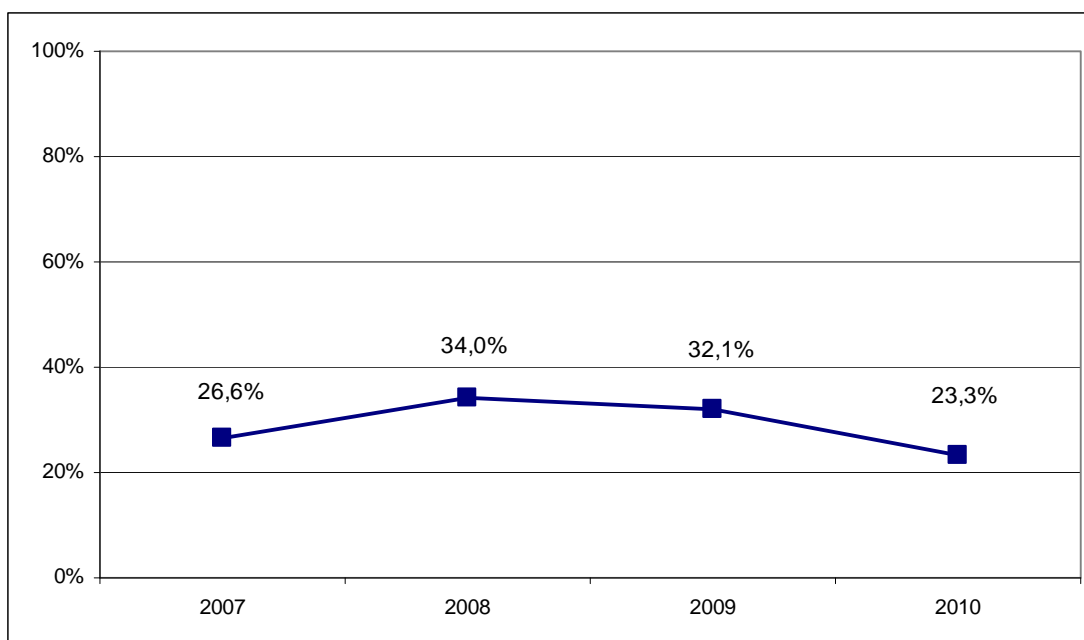
Tavola 34 – Residui attivi pregressi



Studiando l'andamento dei residui attivi nel loro valore iniziale si constata come dal 2010 si sia toccato il livello minimo dei residui, con la somma di € 4.402.327.647. Il 2010 registra un calo del 12,2% rispetto all'esercizio precedente, con una differenza di € 610.182.870. Per quanto concerne il dato complessivo dei residui attivi pregressi nel loro valore finale, tale importo è diminuito dello 0,9% rispetto al 2009.

La tavola seguente analizza il processo di gestione tramite l'impiego della capacità di smaltimento dei residui attivi. Nel corso dell'esercizio 2010 i valori iniziali dei residui si sono ridotti del 23,3% (con un volume di residui smaltiti pari ad € 1.025.688.618,45), mentre nella gestione del 2009 la riduzione è stata del 32,1% (con una massa di residui smaltiti pari ad € 1.606.843.765). Nel suo complesso la performance migliore si è avuta nel 2008, esercizio in cui la quantità di residui smaltiti è stata pari ad € 1.640.081.607,64.

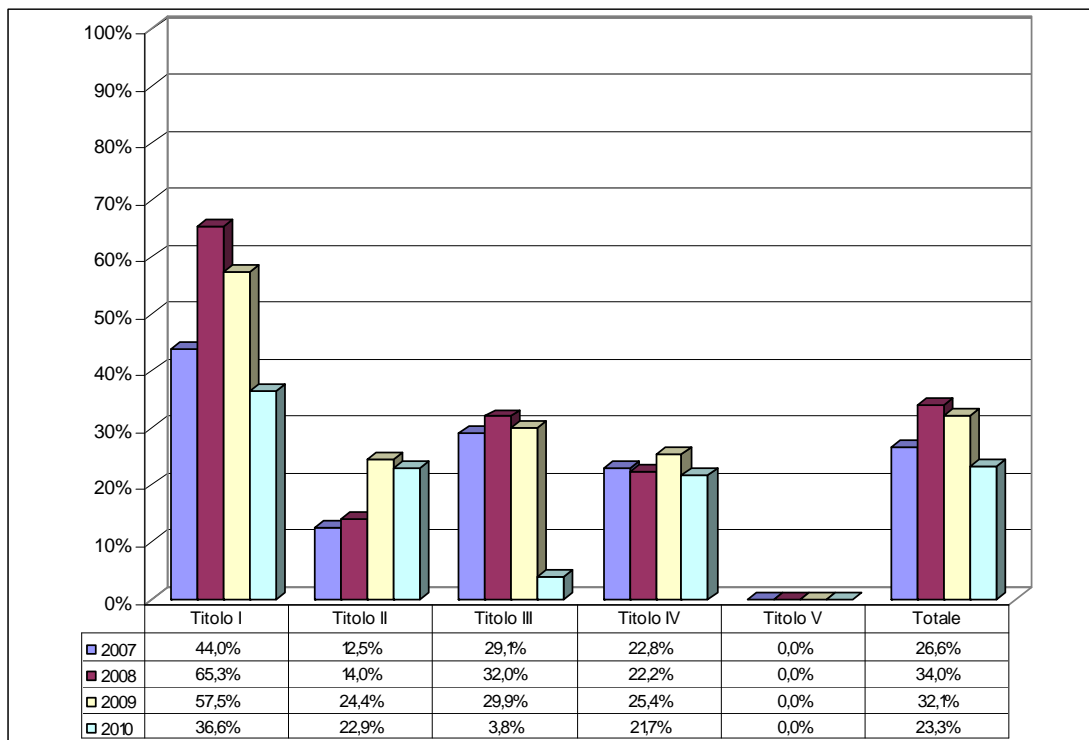
Tavola 35 - Capacità di smaltimento dei residui pregressi



Nella Tavola 36 l'analisi della capacità di smaltimento dei residui viene articolata per titoli di entrata. Nel 2010 il valore della capacità di smaltimento dei residui pregressi del Titolo I è pari al 36,6%, mentre nel 2009 lo stesso indicatore ha registrato il 57,5%.

Proseguendo l'analisi dell'esercizio 2010, è possibile osservare un peggioramento negli indicatori di tutti i restanti titoli rispetto ai livelli conseguiti nell'anno precedente. Il Titolo II è passato dal 24,4% del 2009 al 22,9% del 2010, mentre il Titolo IV è passato dal 25,4% del 2009 al 21,7% del 2010. Infine, il Titolo III passa dal 29,9% del 2009 al 3,8% del 2010.

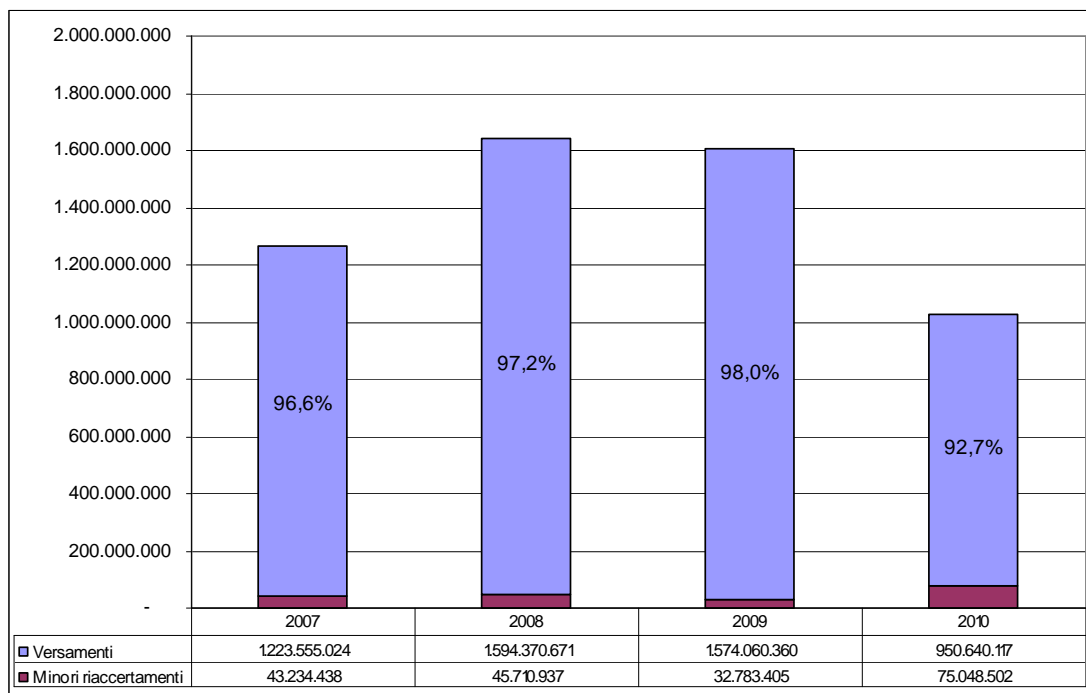
Tavola 36 – Capacità di smaltimento dei residui pregressi per titolo



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

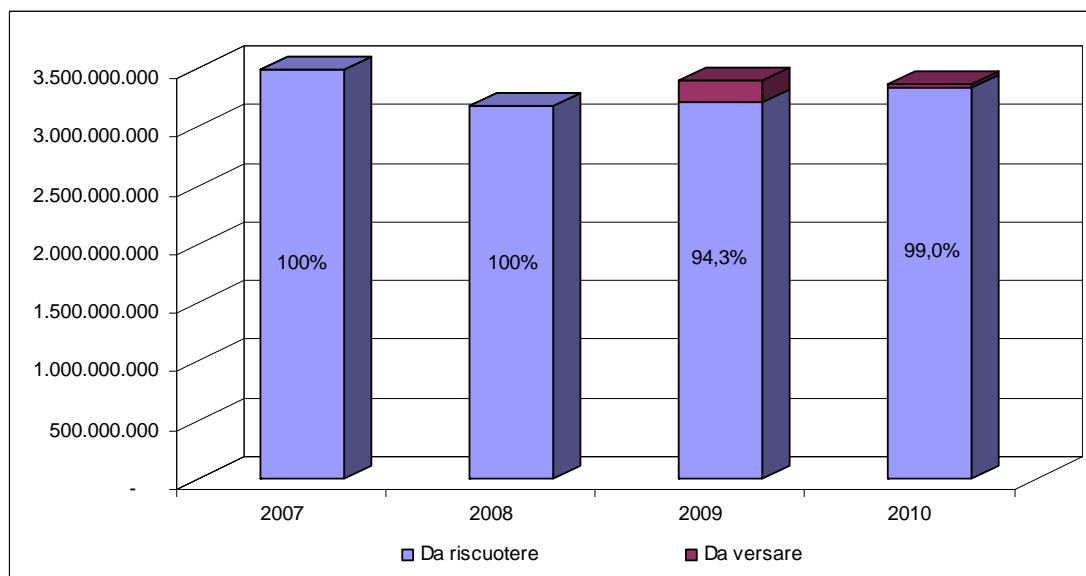
La Tavola 37 riporta tale fenomeno, riferito al quadriennio 2007-2010, dove il valore inerente la massa dei residui complessivamente smaltiti è ripartito in modo da illustrare e misurare i due sottoprocessi, l'uno di natura gestionale e l'altro di natura prettamente contabile, attivati durante ciascun esercizio. La tavola seguente evidenzia come l'importo dei minori riaccertamenti registrato nell'esercizio 2010 raggiunga il valore più elevato del quadriennio preso in esame. A consuntivo la somma dei residui riaccertata sconta un margine di 1,7% (€ 75.048.502) di residui iniziali (€ 4.402.327.647) per i quali non è stata individuata, in sede di riesame, la sussistenza di un titolo idoneo a fondamento del credito; da qui il contributo del 7,3% dei minori riaccertamenti sul volume totale dei residui smaltiti nell'esercizio (€ 1.025.688.618).

Tavola 37 – Composizione dei residui pregressi smaltiti



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

Tavola 38 – Composizione dei residui attivi pregressi finali



A consuntivo 2010 la componente "Da riscuotere", pari ad € 3.343.455.585, registra un incremento del 4,1% rispetto alla somma dell'esercizio precedente. Rispetto al biennio 2007-2008, dove le entrate riscosse sono state interamente versate, nel 2010 la quota dei residui "Da versare" ammonta ad € 33.183.444, rappresentando 1,0% dei residui pregressi.

Nella tavola successiva si riporta la dinamica dei residui pregressi, in essa i dati aggregati vengono suddivisi per rispettivo anno di formazione (1990-2009), così da poter valutarne

l'impatto sulla composizione finale dei residui attivi pregressi al 31.12.2010.

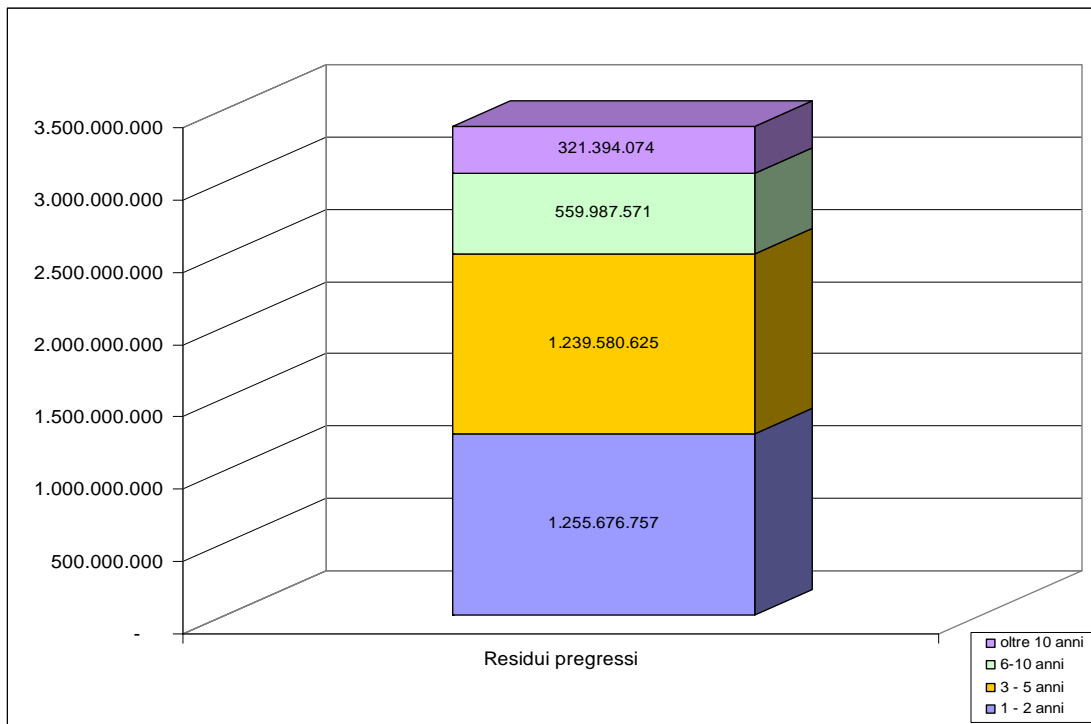
Tavola 39 – Residui attivi pregressi per anno di formazione

Anno provenienza	Residui al 01/01/2010	Residui al 31/12/2010	Capacità smaltimento
1990	2.747.512,60	2.747.512,60	0,0%
1991	14.565.592,83	14.565.592,83	0,0%
1992	14.160.437,20	14.160.437,20	0,0%
1993	9.160.728,71	9.160.728,71	0,0%
1994	2.665.652,31	2.665.652,31	0,0%
1995	34.570.903,69	34.570.903,69	0,0%
1996	7.446.076,64	7.446.076,64	0,0%
1997	78.928.676,42	77.503.230,74	1,8%
1998	57.906.150,20	36.569.970,41	36,8%
1999	122.495.116,19	122.003.969,34	0,4%
2000	8.468.661,53	8.453.482,46	0,2%
2001	147.694.941,99	146.182.049,50	1,0%
2002	131.101.101,87	114.376.325,00	12,8%
2003	229.595.805,45	227.098.959,53	1,1%
2004	64.110.785,22	63.876.754,71	0,4%
2005	223.465.206,49	195.060.155,32	12,7%
2006	1.050.299.640,55	930.390.389,19	11,4%
2007	158.705.859,75	114.130.080,64	28,1%
2008	1.047.577.901,34	637.847.061,88	39,1%
2009	996.660.895,64	617.829.695,47	38,0%
TOTALE	4.402.327.646,62	3.376.639.028,17	23,3%

L'attività svolta nell'esercizio 2010 ha generato a consuntivo un volume di versamenti pari al 22,0% dei residui pregressi riaccertati nel periodo stesso, a fronte del 31,6% registrato nell'esercizio precedente.

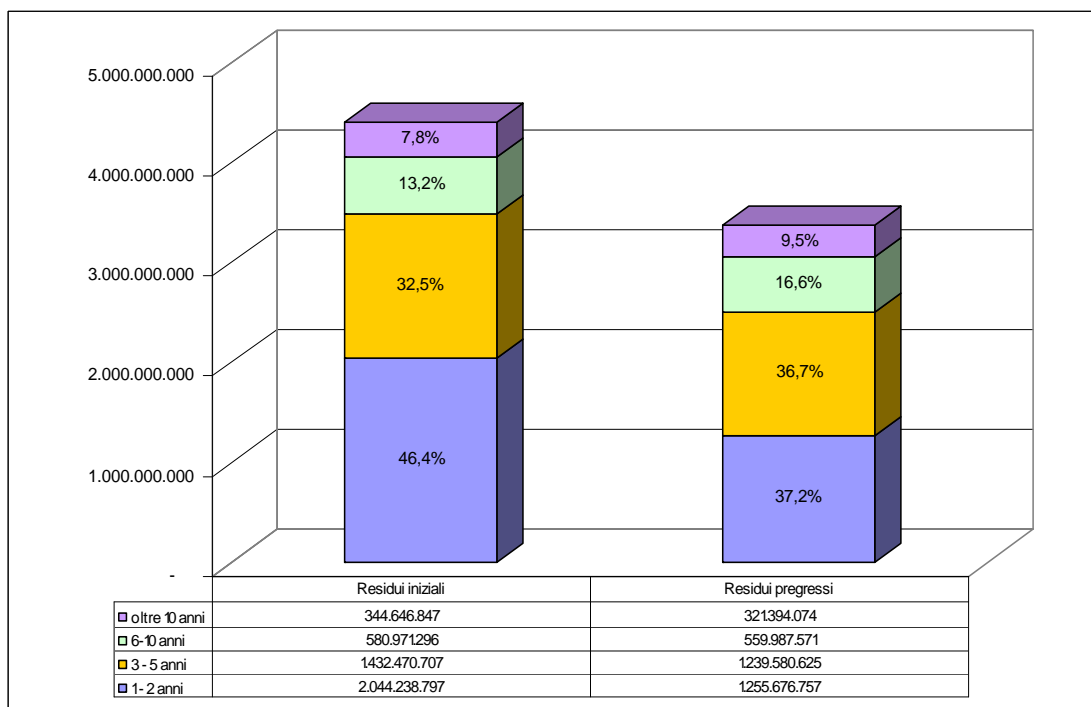
La tavola sottostante, aggregando i dati della tabella precedente per fasce temporali, consente di osservare come al termine dell'esercizio 2010 il 37,2% dei residui pregressi provenga dalla fascia temporale più recente (2008-2009), mentre nel 2009 il biennio antecedente ha originato il 35,4% dei residui pregressi. La parte restante dei residui è così distribuita: il 36,7% proviene dal triennio 2005-2007, il 16,6% dalla fascia temporale 2000-2004 ed il 9,5% dal periodo comprendente il 1999 e gli anni precedenti.

Tavola 40 – Stratificazione dei residui attivi pregressi



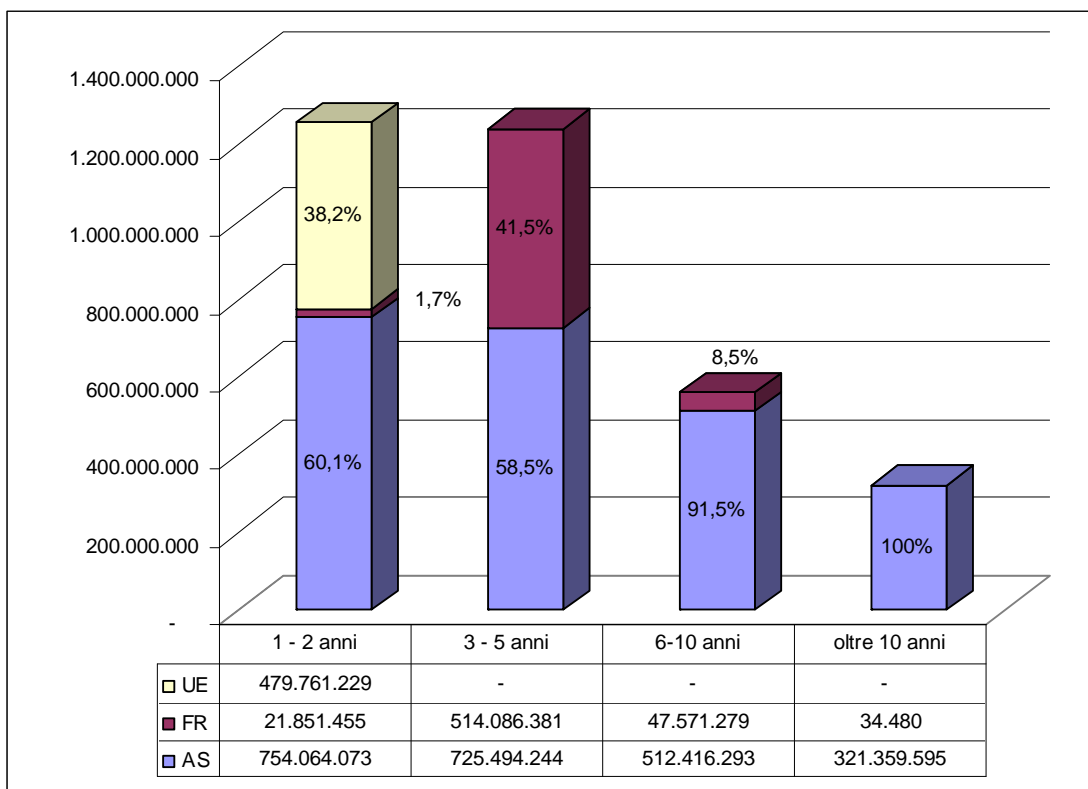
La Tavola 41 mette a confronto i residui attivi pregressi iniziali e quelli finali suddivisi per fasce temporali. Esaminando la dinamica della concentrazione dei diversi periodi è possibile rilevare che il peso del biennio più recente passa dal 46,4% nei residui iniziali al 37,2% nei residui finali, mentre quello della fascia temporale oltre i 10 anni aumenta dal 7,8% al 9,5%. Ragionando in valori assoluti, il biennio 2008-2009 ha visto la variazione più rilevante con una diminuzione di € 788.562.040 dei residui iniziali rispetto ai residui finali.

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



Le due tavole successive riportano la stratificazione temporale dei residui attivi pregressi al 31.12.2010, disaggregati per fonte di provenienza delle entrate regionali (Fondi regionali, Assegnazioni statali e Unione Europea). Come già evidenziato in precedenza è opportuno ricordare che fino al 2007 le entrate di origine comunitaria sono state classificate come assegnazioni statali (AS); quest'ultima fonte, inoltre, è comprensiva anche degli eventuali trasferimenti da parte dello Stato nelle ipotesi di compartecipazione ai programmi comunitari.

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



Fascia 1-2 anni: nella fascia temporale in esame i residui pregressi sono imputabili con il 60,1% ad assegnazioni statali, per un importo di € 754.064.073, con il 38,2% a fondi comunitari, per una somma pari ad € 479.761.229, mentre il restante 1,7% è rappresentato da fondi regionali.

Fascia 3-5 anni: in questo caso il totale dei residui è composto per il 58,5% da trasferimenti dello Stato e per il restante 41,5% da fondi regionali.

Fascia 6-10 anni: le entrate statali rappresentano la componente preponderante dei residui pregressi con il 91,5% del totale, a fronte del 8,5% ascrivibile alle entrate regionali.

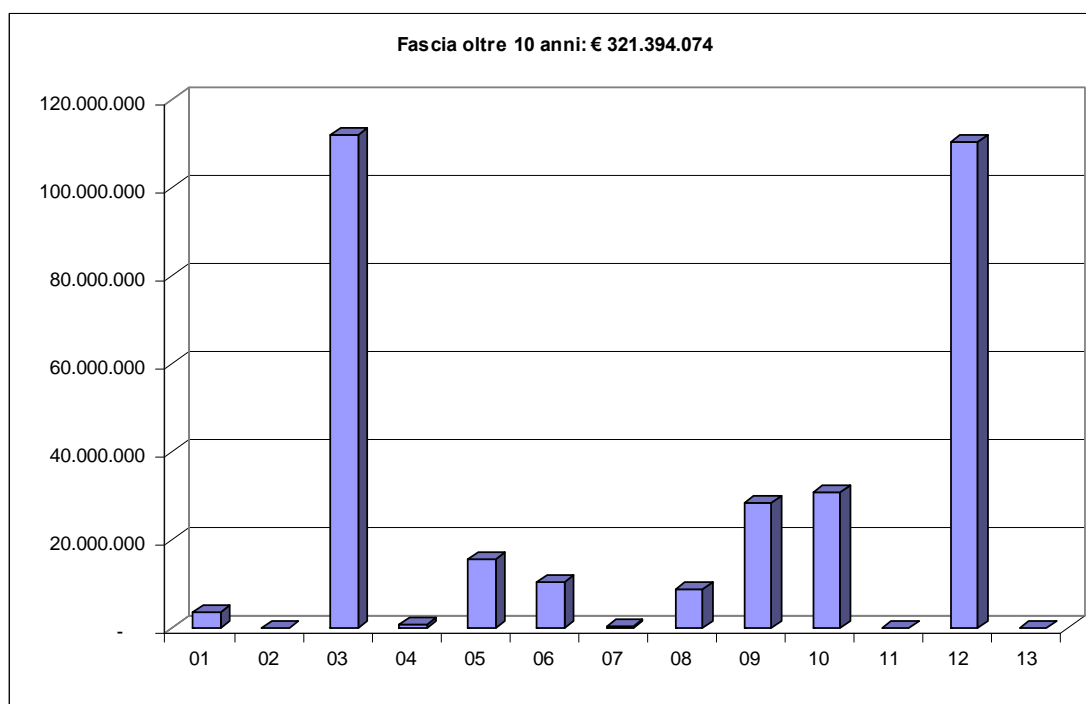
Fascia oltre 10 anni: il volume dei residui pregressi è composto per il 100,0% da entrate statali.

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

Fascia	Anni di provenienza	AS	FR	UE
1 – 2 anni	2009, 2008	60,1%	1,7%	38,2%
3 – 5 anni	2007, 2006, 2005,	58,5%	41,5%	-
6 – 10 anni	2004, 2003, 2002,2001,2000	91,5%	8,5%	-
oltre 10 anni	1999 e precedenti	100%	-	-

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

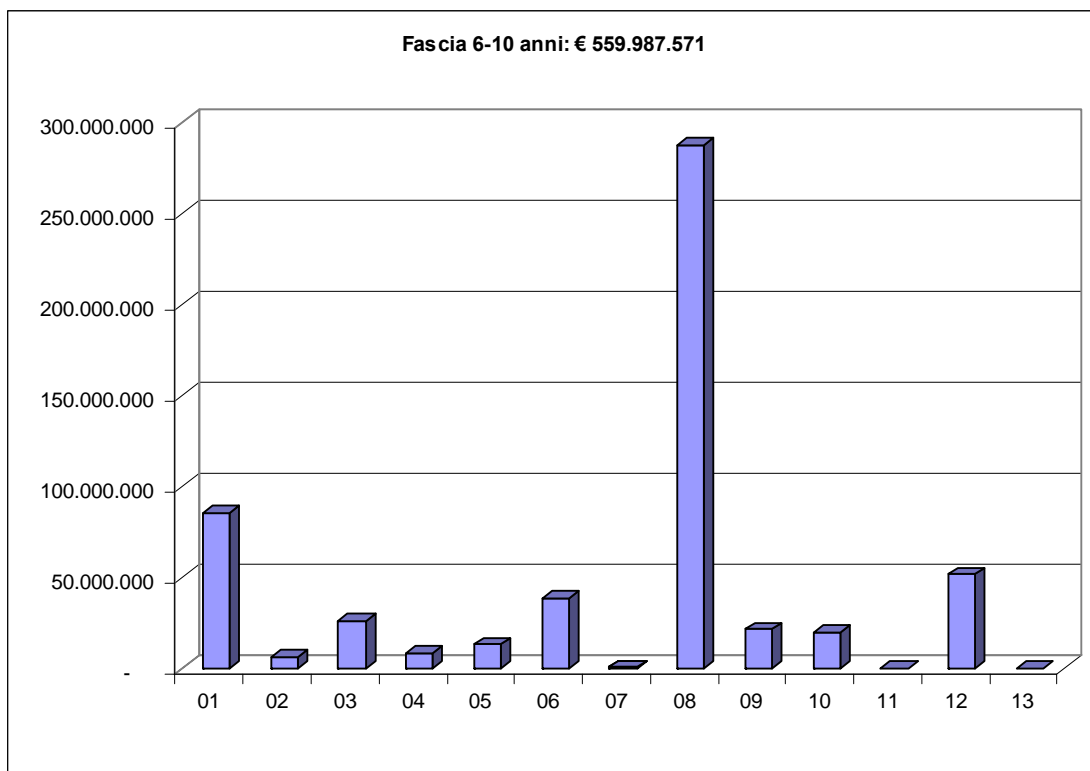
Tavola 44 – Residui attivi pregressi: fascia oltre 10 anni



In questa prima tavola è possibile determinare la composizione dei residui attivi pregressi riferiti alla fascia temporale oltre i 10 anni. Sulla base del tasso di incidenza di ciascun assessorato troviamo nell'ordine: 03-Programmazione 34,9%, 12-Sanità 34,4%, 10-Lavoro 9,6%, 09-Industria 8,9%, 05-Ambiente 4,9%, 06-Agricoltura 3,2%, 08-Lavori pubblici 2,8%, 01-Presidenza 1,1%, infine 04-Enti Locali e 07-Turismo rispettivamente con 0,2% e 0,1%.

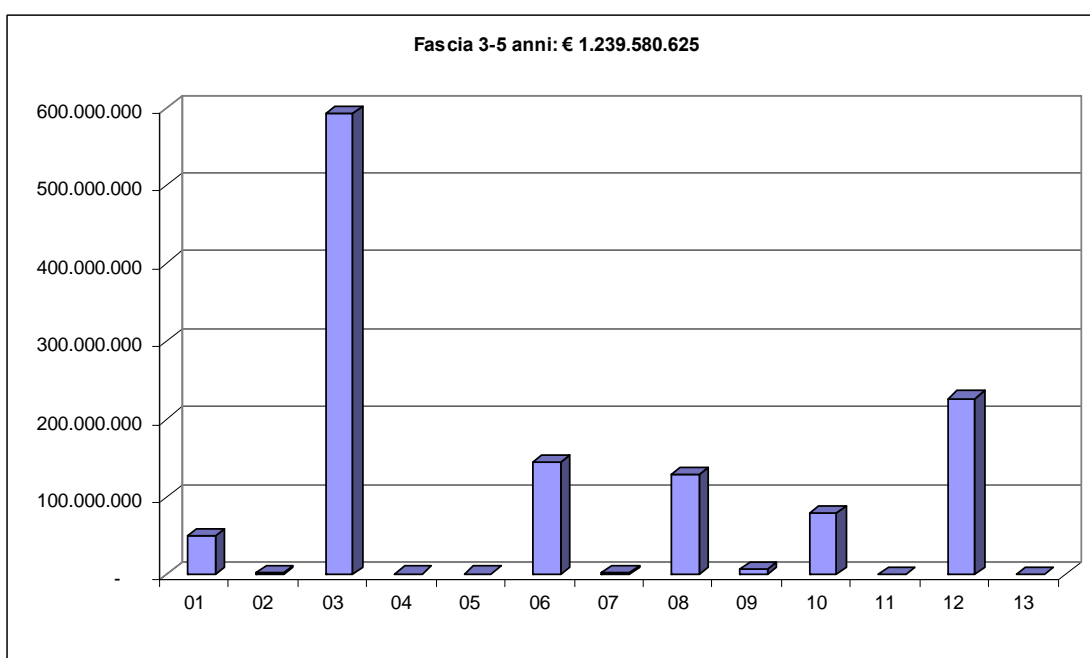
² Legenda: 01=Presidenza della Regione 02=Assessorato degli Affari generali, personale e riforma della regione 03=Assessorato della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio 04=Assessorato degli Enti locali, finanze e urbanistica 05=Assessorato della Difesa dell'ambiente 06=Assessorato dell'Agricoltura e riforma agro-pastorale 07=Assessorato del Turismo, artigianato e commercio 08=Assessorato dei Lavori pubblici 09=Assessorato dell'Industria 10=Assessorato del Lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale 11=Assessorato della Pubblica istruzione, beni culturali, informazione, spettacolo e sport 12=Assessorato dell'Igiene e sanità e dell'assistenza sociale 13=Assessorato dei Trasporti.

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



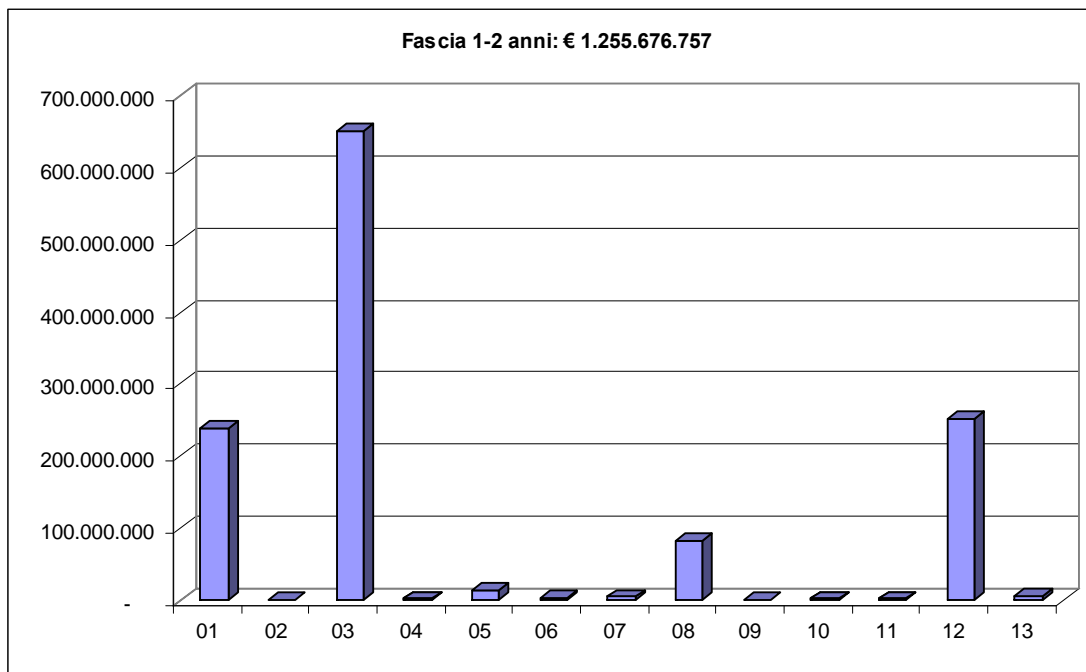
Con riferimento alla fascia temporale 6-10 anni, l'incidenza maggiore nella consistenza dei residui attivi pregressi è attribuibile rispettivamente agli assessorati 08-Lavori pubblici 51,3% e 01-Presidenza 15,3%. A seguire, in ordine decrescente di peso percentuale, troviamo: 12-Sanità 9,2%, 06-Agricoltura 6,9%, 03-Programmazione 4,7%, 09-Industria 3,8%, 10-Lavoro 3,5%, 05-Ambiente 2,4%, 04-Enti Locali 1,5%, 02-Affari Generali 1,2% e 07-Turismo 0,1%.

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



La comparazione dei residui attivi pregressi nella fascia temporale 3-5 anni presenta la seguente consistenza percentuale per assessorato: 03-Programmazione 47,9%, 12-Sanità 18,3%, 06-Agricoltura 11,7%, 08-Lavori Pubblici 10,4%, 10-Lavoro 6,3%, 01-Presidenza 4,1%, 09-Industria 0,6%, 02-Affari Generali e 07-Turismo 0,2%, 04-Enti Locali e 05-Ambiente 0,1%.

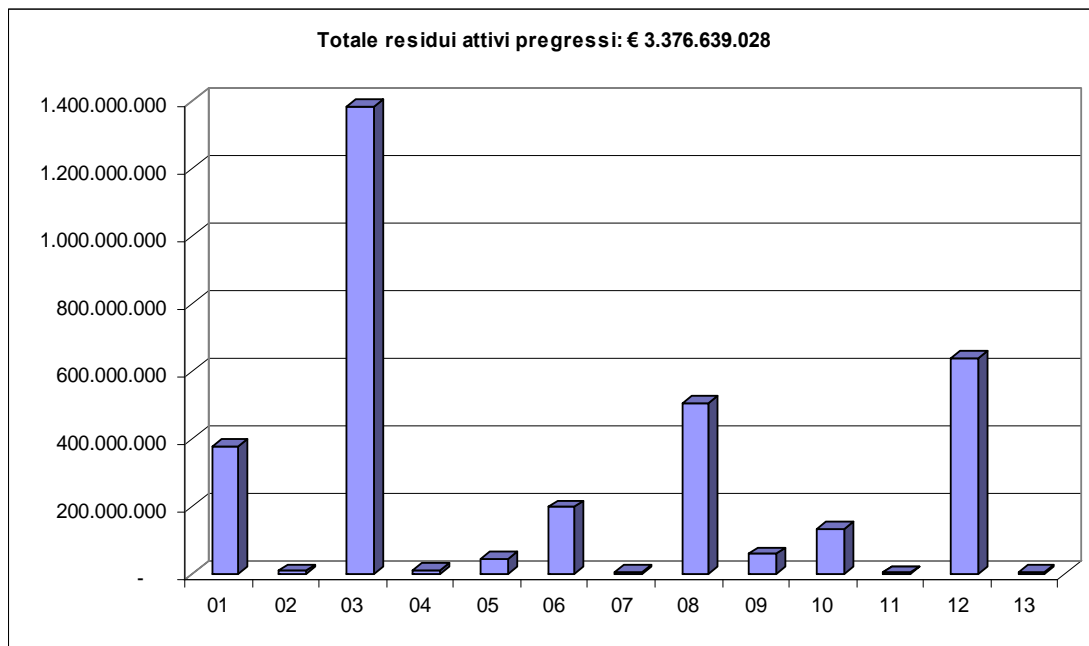
Tavola 47 – Residui attivi pregressi: fascia 1-2 anni



Dall'analisi della fascia temporale 1-2 anni si evince che l'incidenza maggiore è da imputare all'assessorato 03-Programmazione, con il 51,8%, 12-Sanità con il 20,1% e 01-Presidenza con il 19,0% dei residui. La restante consistenza dei residui pregressi è così composta: 08-Lavori Pubblici 6,6%, 05-Ambiente 1,0%, 07-Turismo e 13-Trasporti 0,4%, 06-Agricoltura, 10-Lavoro e 11-Pubblica Istruzione 0,2%, infine 04-Enti Locali e 09-Industria con 0,1%.

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

Tavola 48 – Totale residui attivi pregressi per assessorato



Con riferimento al valore complessivo dei residui attivi pregressi, l'incidenza maggiore nella consistenza degli stessi è attribuibile all'assessorato 03-Programmazione con il 41,0%. A seguire troviamo: 12-Sanità 19,0%, 08-Lavori Pubblici 15,0%, 01-Presidenza 11,2%, 06-Agricoltura 5,8%, 10-Lavoro 3,9%, 09-Industria 1,7%, 05-Ambiente 1,3%, 04-Enti Locali 0,4%, 02-Affari Generali 0,3%, 07-Turismo e 13-Trasporti con 0,2%, infine 11-Pubblica Istruzione con 0,1%.

2.2.2 Gli impieghi di risorse finanziarie

2.2.2.1 Introduzione

L'anno finanziario 2010 è contrassegnato dalla tempestiva adozione di una manovra finanziaria⁷ improntata al perseguimento del risanamento del bilancio regionale attraverso la razionalizzazione e riqualificazione della spesa, nonché dall'approvazione del Programma regionale di sviluppo 2010-2014⁸ quale principale strumento per la programmazione finanziaria ed economica regionale avente la finalità di definire le strategie di azione e di coordinamento dei progetti attuativi nei diversi settori del sistema economico per l'intera legislatura in corso.

In tale contesto ed a completamento della manovra finanziaria iniziale, è stata approvata la Legge Regionale del 10 agosto 2010 concernente "Misure di adeguamento del bilancio 2010 e modifiche e integrazioni alla legge regionale 2 agosto 2006 n. 11 (norme in materia di programmazione, di bilancio e di contabilità della Regione Sardegna". Tale legge oltre ad apportare variazioni sugli stanziamenti iniziali delle entrate e delle spese sul bilancio regionale 2010 e su quello pluriennale 2010-2013, ha introdotto numerose e significative modifiche alla legge regionale di contabilità (L.R. n.11/2006). In particolare le modifiche introdotte favoriscono la diminuzione del volume dei residui passivi esistenti (attraverso la riduzione dei termini precedentemente previsti per la perenzione amministrativa) e limitano la formazione di nuovi residui passivi (attraverso la cancellazione delle disposizioni di conservazione dei residui di stanziamento e consentendo impegni di spesa strettamente correlati ad obbligazioni formalmente vincolanti, oltre ad introdurre il vincolo dell'impegno pluriennale). Le modifiche alla legge regionale di contabilità influiscono positivamente sui risultati contabili dell'esercizio dei quali è necessario tener conto al fine di pervenire ad una corretta lettura ed interpretazione della presente relazione, in particolare nell'ambito delle analisi di confronto con gli esercizi precedenti.

La presente analisi ha lo scopo di fornire informazioni sui risultati di gestione delle risorse finanziarie impiegate dall'Amministrazione regionale nell'esercizio 2010 con riferimento alla gestione in conto competenza e alla gestione in conto residui.

I dati elaborati si fondano sulle risultanze contabili contenute nel Rendiconto Generale dell'esercizio in esame integrate con informazioni desunte dai provvedimenti normativi e/o amministrativi aventi rilevanza per le finalità della presente analisi.

⁷ La proposta di bilancio per l'anno 2010 e di bilancio pluriennale 2010-2013, della relativa legge finanziaria e documenti connessi è stata approvata con deliberazione di Giunta n. 43/2 del 25/09/2009. Con L.R. n. 5 e n. 6 del 28 dicembre 2009 è stata data esecutività alla manovra finanziaria proposta dalla G.R.

⁸ Approvato dalla terza Commissione nella seduta del 10/11/2009 e dal Consiglio regionale con risoluzione del 02/12/2009.

I risultati di gestione della spesa sono stati analizzati con particolare riferimento alle classificazioni per strategie e funzioni obiettivo⁹, in quanto rappresentative della destinazione di risorse finanziarie alle diverse politiche di intervento settoriale, riservando brevi commenti alla tradizionale classificazione per Titoli.

Si è ritenuto significativo, come per gli anni passati, esporre i risultati per aggregati di spesa specificamente individuati e derivati dalla codificazione SIOPE¹⁰ (così come riportati nelle due tavole seguenti) che in prima approssimazione forniscono una chiave di lettura con caratteristiche più attinente alla natura economica degli stessi.

Tavola 49 – Aggregati di spesa

Codice Aggregato	Descrizione Aggregato	Codice Bilancio SIOPE	Descrizione Codice SIOPE
01	Spese organi istituzionali	10101	SPESE PER ORGANI ISTITUZIONALI ¹¹
02	Personale	10201	RETRIBUZIONI LORDE
		10202	CONTRIBUTI EFFETTIVI A CARICO DELL'ENTE
		10203	INTERVENTI ASSISTENZIALI
		10204	ONERI PER IL PERSONALE IN QUIESCENZA
		10205	ALTRE SPESE PER IL PERSONALE
03	Acquisto beni e servizi	10301	ACQUISTO DI BENI E PRESTAZIONI DI SERVIZI
		10401	UTILIZZO BENI DI TERZI
04	Trasferimenti correnti	10501	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ENTI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE
		10502	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ENTI DI PREVIDENZA
		10503	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ENTI DELLE AMMINISTRAZIONI LOCALI
		10601	TRASFERIMENTI CORRENTI A ISTITUZIONI ESTERE
		10602	TRASFERIMENTI CORRENTI A IMPRESE
		10603	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ALTRI SOGGETTI
05	Trasferimenti in conto capitale	20201	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ENTI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE
		20202	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ENTI DI PREVIDENZA
		20203	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ENTI DELLE AMMINISTRAZIONI LOCALI
		20301	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ISTITUZIONI ESTERE
		20302	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A IMPRESE
		20303	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE AD ALTRI SOGGETTI
06	Investimenti fissi	20101	BENI IMMOBILI
		20102	PRODOTTI INFORMATICI
		20103	BENI MOBILI
		20801	ALTRE SPESE IN CONTO CAPITALE
07	Rimborsi mutui e prestiti	30101	RIMBORSO QUOTA CAPITALE DI MUTUI E PRESTITI ALLA CASSA DEPOSITI E PRESTITI (A CARICO DELLO STATO)
		30201	RIMBORSO QUOTA CAPITALE DI MUTUI E PRESTITI ALLA CASSA DEPOSITI E PRESTITI (A CARICO DELLA REGIONE)
		30301	RIMBORSO DI PRESTITI DI BOR (A CARICO DELLO STATO)
		30302	RIMBORSO DI ALTRI PRESTITI OBBLIGAZIONARI (A CARICO DELLO STATO)
		30401	RIMBORSO DI PRESTITI DI BOR (A CARICO DELLA REGIONE)
		30402	RIMBORSO DI ALTRI PRESTITI OBBLIGAZIONARI (A CARICO DELLA REGIONE)
		30501	RIMBORSO FINANZIAMENTI A MEDIO E LUNGO TERMINE (A CARICO DELLO STATO)
		30601	RIMBORSO FINANZIAMENTI A MEDIO E LUNGO TERMINE (A CARICO DELLA REGIONE)
		30701	RIMBORSO PRESTITI PER CARTOLARIZZAZIONE

⁹ L.R. 11/2006 e Delibera n. 48/16 del 21.11.2006 (Individuazione funzioni obiettivo bilancio anno 2007 e per gli anni 2007-2009).

¹⁰ Circolare n. 35 del 09/11/2005 "Avvio del SIOPE" – Attuazione dei Decreti del Ministro dell'economia e delle finanze del 18 febbraio 2005.", nonché il Decreto Ministeriale n. 17114 del 5 marzo 2007 "Codificazione, modalità e tempi per l'attuazione del SIOPE per le Regioni e le Province autonome".

¹¹ Ricomprende le spese per il funzionamento del Consiglio Regionale, le spese per retribuzioni e missioni del Presidente della Giunta e degli Assessori.

		30801	RIMBORSI PER ALTRI FINANZIAMENTI A BREVE TERMINE
		30901	RIMBORSO ANTICIPAZIONI DI CASSA
08	Interessi passivi e oneri finanziari	10701	INTERESSI PASSIVI A CASSA DEPOSITI E PRESTITI A CARICO DELLO STATO
		10702	INTERESSI PASSIVI A CASSA DEPOSITI E PRESTITI A CARICO DELLA REGIONE
		10703	INTERESSI PASSIVI AD ALTRI SOGGETTI A CARICO DELLO STATO
		10704	INTERESSI PASSIVI AD ALTRI SOGGETTI A CARICO DELLA REGIONE
		10705	INTERESSI PASSIVI ED ONERI FINANZIARI PER ANTICIPAZIONI
		10706	INTERESSI PASSIVI ED ONERI FINANZIARI PER OPERAZIONI IN DERIVATI
09	Altro	10707	ONERI DERIVANTI DA OPERAZIONI DI CARTOLARIZZAZIONE
		10801	IMPOSTE E TASSE
		10901	ONERI STRAORDINARI DELLA GESTIONE CORRENTE
		11001	FONDO DI RISERVA PER LE SPESE OBBLIGATORIE DI PARTE CORRENTE
		11002	FONDO DI RISERVA PER LE SPESE IMPREVISTE DI PARTE CORRENTE
		11003	FONDO DI RISERVA PER LA REISCRIZIONE RESIDUI PERENTI DI PARTE CORRENTE
		11004	FONDO DI RISERVA PER LE AUTORIZZAZIONI DI CASSA DI PARTE CORRENTE
		11101	FONDI SPECIALI DI PARTE CORRENTE
		20104	TITOLI
		20401	PARTECIPAZIONI AZIONARIE E CONFERIMENTI DI CAPITALE
		20501	CONCESSIONI DI CREDITI A ENTI DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE
		20502	CONCESSIONI DI CREDITI A IMPRESE
		20503	CONCESSIONI DI CREDITI A FAMIGLIE E ISTITUZIONI SOCIALI PRIVATE
		20504	VERSAMENTI A DEPOSITI BANCARI
		20505	CONCESSIONI DI CREDITI AD ALTRI
		20601	FONDO DI RISERVA PER SPESE OBBLIGATORIE IN CONTO CAPITALE
		20602	FONDO DI RISERVA PER LE SPESE IMPREVISTE IN CONTO CAPITALE
		20603	FONDO DI RISERVA PER LA REISCRIZIONE RESIDUI PERENTI CONTO CAPITALE
20604	FONDO DI RISERVA PER LE AUTORIZZAZIONI DI CASSA IN CONTO CAPITALE		
		20701	FONDI SPECIALI CONTO CAPITALE

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

Tavola 50 – Macro aggregati di spesa

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

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

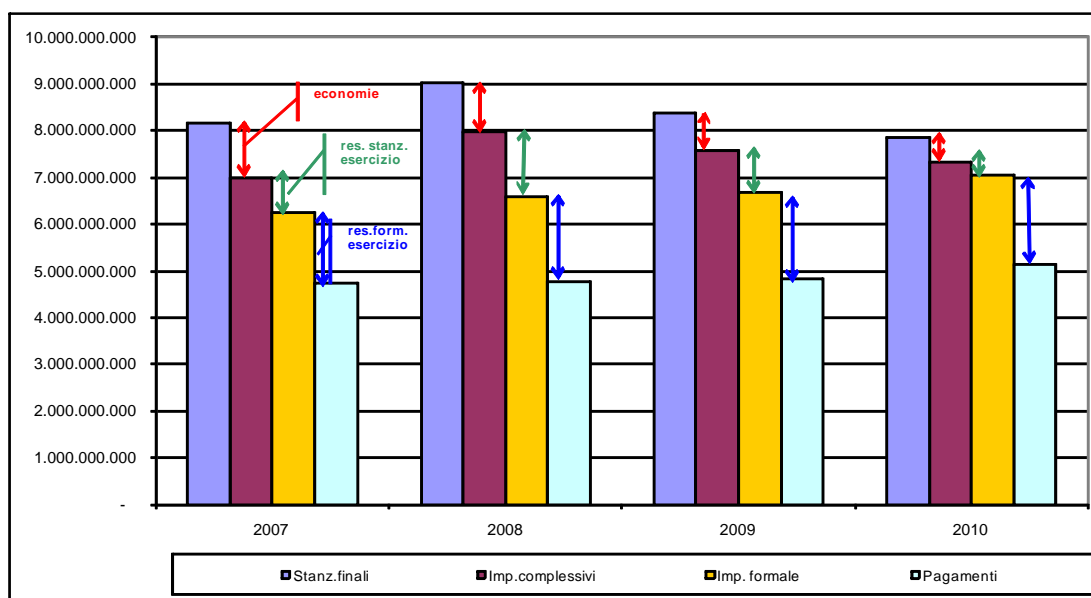
A completamento dell'analisi, si riporta anche la sintesi dei risultati della gestione finanziaria, in conto competenza ed in conto residui, per singoli Assessorati.

Si precisa infine, che i valori totali delle spese riportati nelle analisi svolte, differiscono dai dati ufficiali del Rendiconto Generale, in quanto in questa sede non vengono considerate le spese del Titolo IV - Partite di giro¹² – e del Titolo V - Copertura del disavanzo¹³.

2.2.2.2 La gestione delle spese

L'andamento della spesa in conto competenza, nel quadriennio 2007-2010, può essere desunto dalla tavola seguente nella quale risulta, per ciascuna annualità, l'entità relativa agli stanziamenti finali, agli impegni complessivi, agli impegni formali ed ai pagamenti.

Tavola 51 – Stanziamenti finali, impegni e pagamenti in c/competenza



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

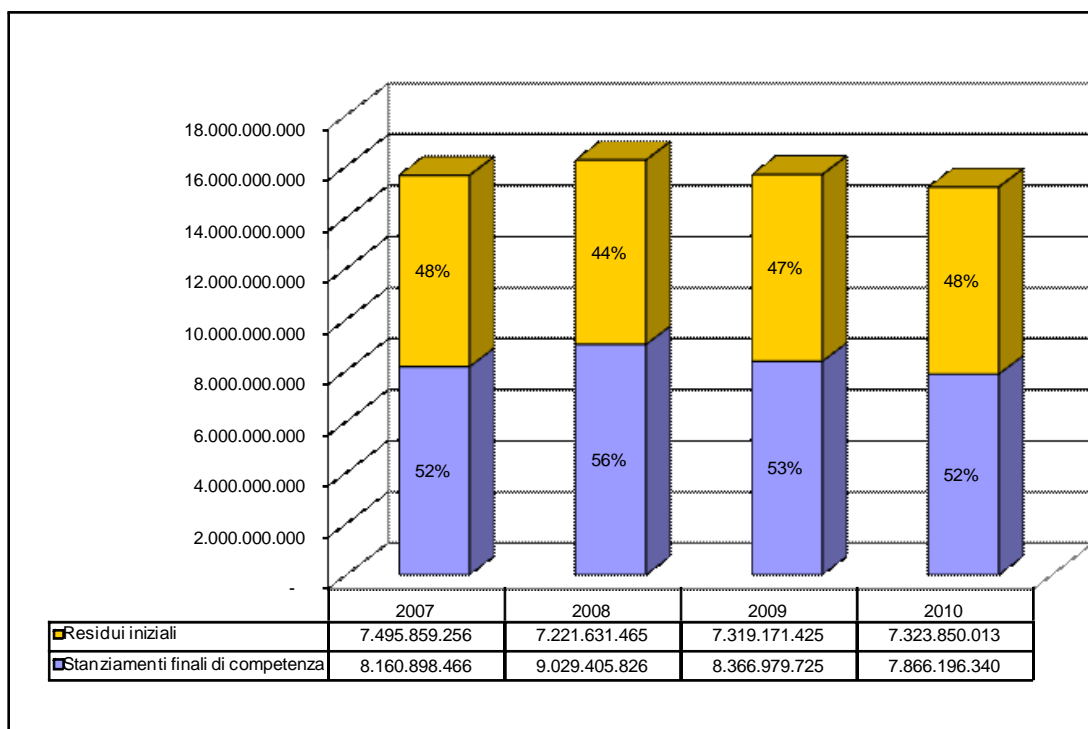
Le risorse finanziarie annualmente gestite dall'amministrazione regionale sono costituite dalla massa spendibile¹⁴, formata dagli stanziamenti finali di spesa autorizzati nell'esercizio¹⁵ (competenza) e dai residui totali iniziali (formali e di stanziamento) dell'esercizio. L'andamento dell'ultimo quadriennio, riportata nella tavola seguente, evidenzia l'elevata incidenza delle risorse finanziarie in conto residui rispetto all'intera massa spendibile.

¹² La voce non è significativa ai fini dell'analisi in quanto le reali spese a cui esse si riferiscono trovano collocazione nei titoli precedenti, pertanto, calcolando anche le partite in questione, si duplicherebbero i relativi importi (esempio: le ritenute fiscali sulle retribuzioni costituiscono un elemento di spesa già considerato nella voce principale).

¹³ La voce è presente nelle spese in fase di previsione, ma non verrà conteggiata nelle analisi in quanto si tratta di una spesa che non viene gestita nell'esercizio attraverso UPB, bensì, costituisce una posta contabile che esprime la necessità di tenere conto delle maggiori spese autorizzate in esercizi precedenti (disavanzo finanziario), al fine di garantire il pareggio del bilancio.

¹⁴ Complessivamente pari a Euro 15.190.046.353 per l'esercizio 2010.

¹⁵ Il Bilancio di previsione per l'anno 2010, approvato con Legge Regionale n. 6 del 28 dicembre 2009, ha autorizzato uno stanziamento iniziale della spesa pari a € 7.743.505.000, che, per effetto delle variazioni di bilancio intervenute in corso d'anno, alla fine dell'esercizio è risultato pari a € 7.866.196.340.

Tavola 52 – Massa spendibile 2007 - 2010

Nella tavola seguente si riporta l'ammontare delle risorse finanziarie impiegate dall'Amministrazione regionale nella gestione dell'esercizio 2010, sia per quanto concerne la competenza che i residui, classificate per strategie¹⁶ di bilancio.

Tavola 53 – Spesa 2010 per strategia

Strategia	Impegni Complessivi Competenza	Impegni Complessivi Residui	% Impegni Totali	Pagamenti totali	% Pag. Totali	Residui Totali	% Res. Totali
01 Istituzioni	1.194.772.434	553.564.061	13%	1.063.688.873	15%	684.647.623	10%
02 Educazione	454.765.414	925.099.016	10%	519.790.893	7%	860.073.536	13%
03 Patrimonio culturale	56.810.690	186.955.775	2%	67.845.270	1%	175.921.195	3%
04 Ambiente e territorio	483.522.864	1.444.517.747	14%	477.589.869	7%	1.450.450.742	22%
05 Servizi alla persona	3.772.886.852	955.330.627	35%	3.608.496.109	52%	1.119.721.370	17%
06 Economia	592.021.413	958.974.001	11%	490.858.937	7%	1.060.136.477	16%
07 Crescita delle reti infrastrutturali	496.212.141	1.220.159.463	13%	476.650.036	7%	1.239.721.568	19%
08 Somme non attribuibili	274.787.172	19.290.695	2%	266.614.088	4%	27.463.779	0%
TOTALE	7.325.778.979	6.263.891.386	100%	6.971.534.076	100%	6.618.136.289	100%

La tavola riepilogativa sopra riportata fornisce un quadro generale delle risultanze della gestione delle spese nell'esercizio 2010 (conto competenza e conto residui) con specifico riferimento alla destinazione delle risorse finanziarie fra le diverse politiche di intervento programmate con la legge di bilancio.

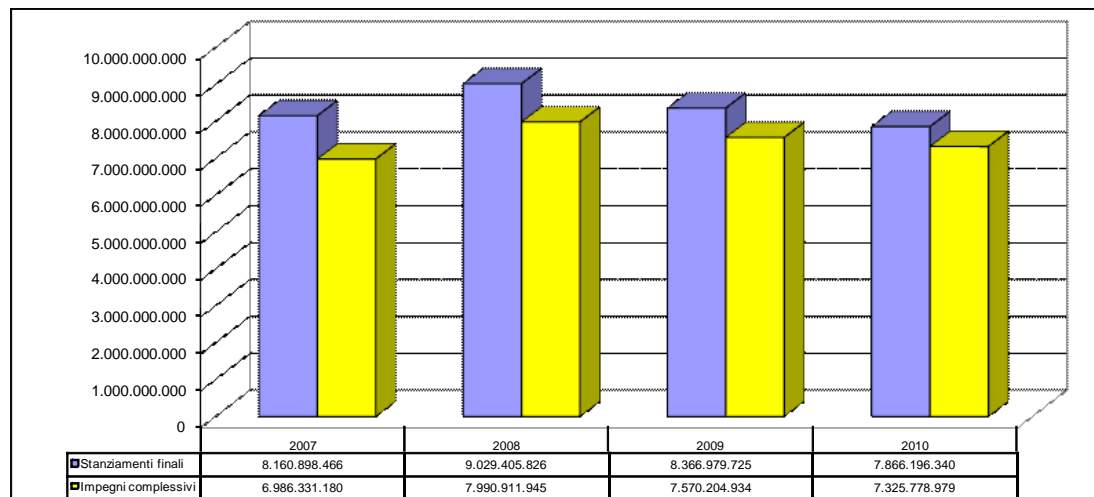
I risultati finanziari sono stati, nel seguito dell'analisi, trattati separatamente in ordine alla gestione della spesa in conto competenza ed in conto residui.

¹⁶ Contenute nel Programma Regionale di Sviluppo per il triennio 2010-2014, approvato dal Consiglio regionale con risoluzione del 02 dicembre 2009 e dalla Terza Commissione in data 10 novembre 2009.

Gli impegni di spesa in conto competenza

Gli impegni complessivi¹⁷ dell'anno 2010 ammontano a 7.325.778.979 euro e registrano un decremento rispetto all'esercizio precedente pari al 3,2%.

Tavola 54 - Stanziamenti finali e impegni complessivi di competenza



La tavola successiva pone a raffronto gli impegni complessivi degli esercizi 2009 e 2010 per singola strategia¹⁸ le variazioni intervenute con il rispettivo peso.

Tavola 55 – Variazioni 2009/2010 per strategie - Impegni complessivi c/competenza

Descrizione Strategia 2010	2009	2010	Differenza
01 Istituzioni	1.212.385.132	1.194.772.434	- 17.612.698
02 Educazione	626.494.573	454.765.414	- 171.729.160
03 Patrimonio culturale	80.156.125	56.810.690	- 23.345.435
04 Ambiente e territorio	686.330.983	483.522.864	- 202.808.120
05 Servizi alla persona	3.489.268.342	3.772.886.852	283.618.510
06 Economia	700.951.868	592.021.413	- 108.930.455
07 Crescita delle reti infrastrutturali	474.831.770	496.212.141	21.380.371
08 Somme non attribuibili	299.786.140	274.787.172	- 24.998.968
Totale	7.570.204.934	7.325.778.979	- 244.425.954

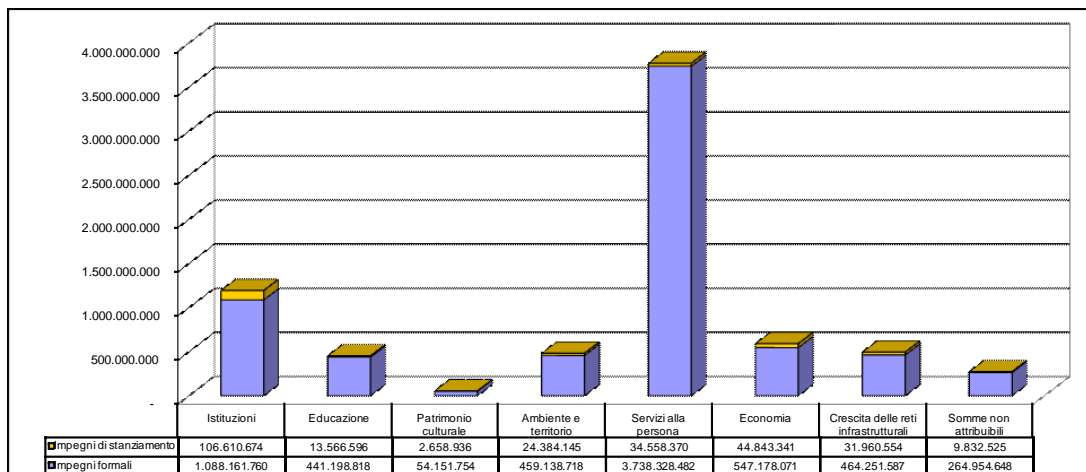
Come si può constatare, dalla tavola sopra riportata, il maggior sul decremento registrato nel 2010, rispetto all'esercizio precedente, è riferito principalmente alle strategie: 04 – Ambiente e territorio, 02– Educazione e 06 - Economia.

Nella tavola successiva vengono riportate le risorse finanziarie impiegate nell'esercizio con riferimento alle singole strategie, evidenziando all'interno di ciascuna strategia la parte impegnata formalmente (complessivamente pari all'96,3%).

¹⁷ Gli impegni complessivi sono costituiti dagli stanziamenti finali di competenza al netto delle economie.

¹⁸ Nella tabella è riportata la descrizione delle Strategie individuate nel Programma Regionale di Sviluppo (P.R.S.) 2010-2014.

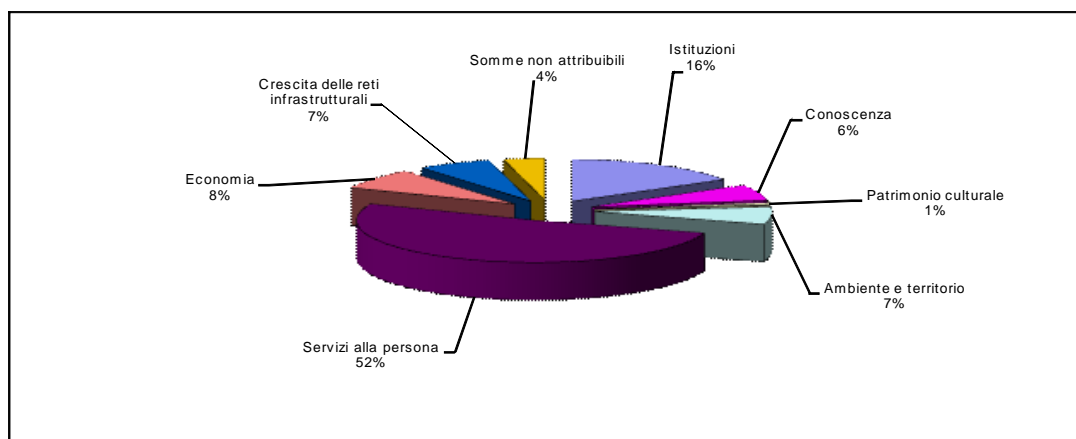
Tavola 56 – Impegni formali e di stanziamento suddivisi per strategie



Come risulta dalla tavola sopra riportata, la parte più consistente di risorse impiegate (impegni formali e “impegni” di stanziamento)¹⁹ riguarda la strategia “Servizi alla persona” (51,5%) nell’ambito della quale sono ricomprese le spese per i servizi sanitari e le politiche di inclusione sociale. Segue, in termini di elevata incidenza, la strategia “Istituzioni – La riforma della Regione, semplificazione ed efficienza” (16,3%) nell’ambito della quale sono ricomprese le spese per il personale e per il funzionamento dell’amministrazione regionale, spese per l’attività istituzionale e le spese per il sistema delle autonomie locali.

La tavola sotto riportata evidenzia l’incidenza percentuale degli impegni complessivi del 2010 per ciascuna strategia di bilancio.

Tavola 57 – Impegni complessivi di competenza per Strategia 2010



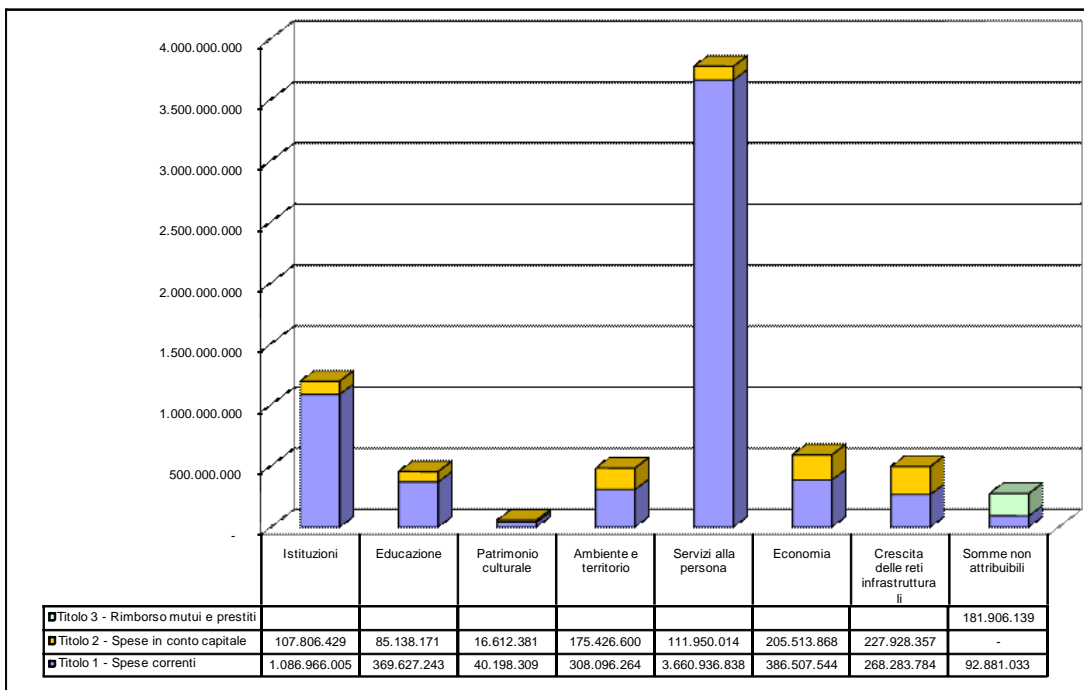
Così come risulta dalla tavola seguente, ciascuna strategia di bilancio è sotto articolata in diverse funzioni obiettivo. Per ciascuna di esse si evidenzia l’impegno complessivo e l’incidenza percentuale sia rispetto alla strategia di appartenenza sia rispetto al totale delle strategie.

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

Tavola 58 – Strategie e funzioni obiettivo – Impegni complessivi 2010

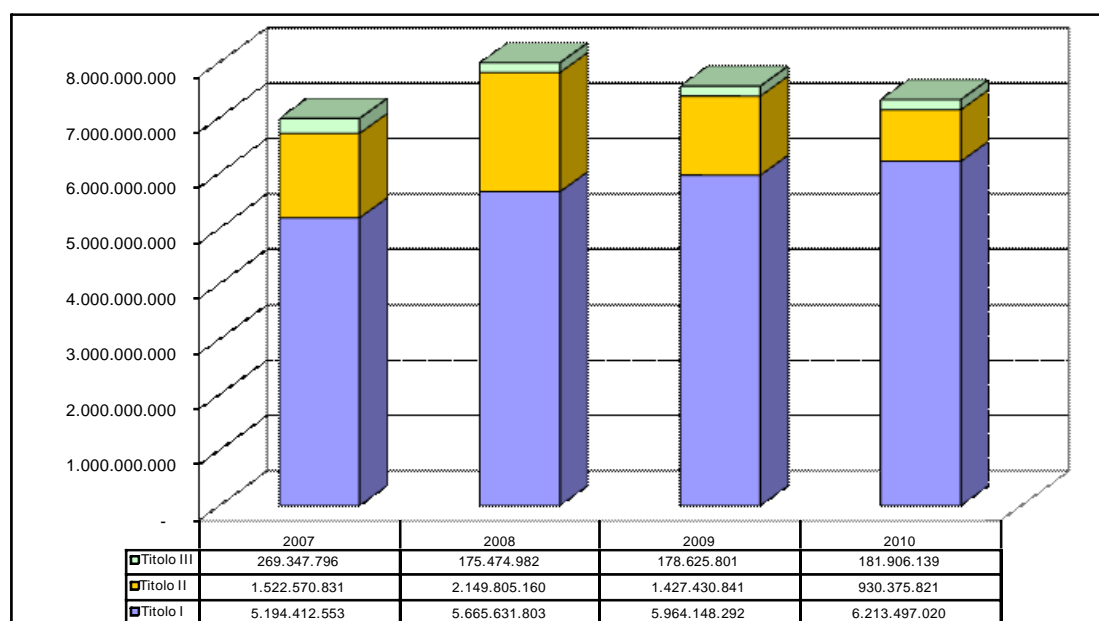
Strat.	Descrizione strategia	Funz.Ob.	Descrizione funzione obiettivo	Impegni complessivi	Perc.su strategia	Perc. sul totale
01	Istituzioni	01	Organizzazione Istituzionale Personale e funzionamento	99.146.159	8%	1%
		02	amministrat.	309.095.876	26%	4%
		03	Attività istituzionali	115.198.451	10%	2%
		04	Attività di supporto	14.172.031	1%	0%
		05	Demanio e patrimonio	14.731.562	1%	0%
		06	Sistema delle autonomie locali	642.428.355	54%	9%
		Totale strategia 01				1.194.772.434
02	Educazione	01	Politiche a favore dell'istruzione	156.207.253	34%	2%
		02	Politiche della formazione	57.833.852	13%	1%
		03	Politiche attive del lavoro	106.581.351	23%	1%
		04	Ricerca scientifica e innovazione tecn.	134.142.958	29%	2%
		Totale strategia 02				454.765.414
03	Patrimonio culturale	01	Patrimonio culturale	48.518.146	85%	1%
		02	Interventi a favore della cultura	8.292.544	15%	0%
Totale strategia 03				56.810.690	100%	1%
04	Ambiente e territorio	01	Energie rinnovabili e risparmio energet.	16.024.383	3%	0%
		02	Risorse idriche	41.080.014	8%	1%
		03	Difesa del suolo e prevenzione di rischi	28.438.480	6%	0%
		04	Difesa delle coste	2.775.000	1%	0%
		05	Rifiuti	2.338.853	0%	0%
		06	Tutela e risanamento ambientale	68.911.779	14%	1%
		07	Strumenti di governo per sviluppo sost.	37.190.866	8%	1%
		08	Patrimonio ambientale e forestale	203.519.321	42%	3%
		09	Paesaggio e politiche di assetto territ.	5.556.731	1%	0%
		10	Città e sistemi urbani	77.687.437	16%	1%
		11	Aree e sistemi rurali	-	0%	0%
Totale strategia 04				483.522.864	100%	7%
05	Servizi alla persona	01	Tutela e difesa della salute umana	3.354.142.804	89%	46%
		02	Prevenzione della salute veterinaria	25.326.466	1%	0%
		03	Attività per l'inclusione sociale	344.956.536	9%	5%
		04	Interventi per lo sport e tempo libero	39.928.062	1%	1%
		05	Politiche per gli emigrati e immigrati	8.392.985	0%	0%
		06	Sicurezza e legalità	140.000	0%	0%
		Totale strategia 05				3.772.886.852
06	Economia	01	Attrazione di investimenti	41.908.446	7%	1%
		02	Turismo sostenibile	54.115.571	9%	1%
		03	Industria, artigianato, commercio, servizi	138.211.163	23%	2%
		04	Filiere agro-alimentari	245.443.123	41%	3%
		05	Pesca e acquacoltura	13.415.959	2%	0%
		06	Politiche per l'occupazione per imprese	98.927.151	17%	1%
		Totale strategia 06				592.021.413
07	Crescita delle reti infrastrutturali	01	Rete stradale	42.033.558	8%	1%
		02	Rete ferroviaria e sistemi intermodali	12.456.500	3%	0%
		03	Sistema aeroportuale	4.120.974	1%	0%
		04	Sistema portuale	4.867.898	1%	0%
		05	Mobilità nelle aree urbane	12.339.216	2%	0%
		06	Trasporto pubblico	300.282.102	61%	4%
		07	Reti idriche	65.633.451	13%	1%
		09	Reti ICT	412.349	0%	0%
		10	Opere diverse	54.066.094	11%	1%
		Totale strategia 07				496.212.141
08	Somme non attribuibili	01	Attività generali e di gestione finanz.	269.584.810	98%	4%
		02	Altre	5.202.362	2%	0%
Totale strategia 08				274.787.172	100%	4%
TOTALE				7.325.778.979	100%	100%

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

Tavola 59 – Suddivisione dei Titoli in strategie – Impegni complessivi 2010

Le spese correnti (Titolo I) hanno inciso sull'ammontare della spesa complessiva in conto competenza per l'85%. Le spese in conto capitale (Titolo II) hanno inciso sull'ammontare complessivo per il 13% e le spese per il rimborso di mutui e prestiti per il 2%.

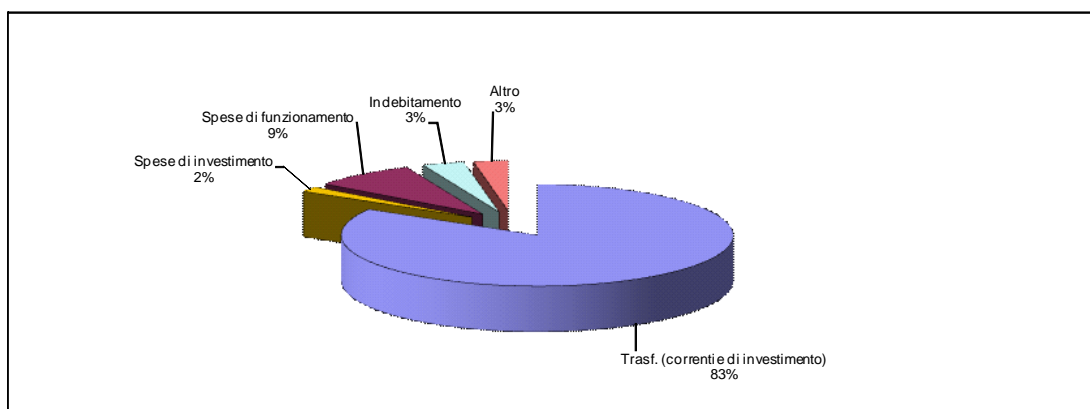
Con riferimento alla classificazione per Titoli, la tavola seguente consente il raffronto dell'esercizio 2010 con il triennio precedente consentendo, nel contempo, di verificare l'andamento della spesa per natura (spese correnti – Titolo I, spese in conto capitale – Titolo II e spese per rimborso di mutui e prestiti – Titolo III).

Tavola 60 – Impegni complessivi in conto competenza per Titoli

Le risultanze dell'esercizio 2010 confermano la progressiva crescita delle spese correnti - Titolo I (con un incremento rispetto al 2009 del 4% circa). ed una significativa riduzione delle spese in conto capitale – Titolo II (di circa 35% rispetto al 2009) che caratterizzano l'intero quadriennio raffigurato. Si mantiene, invece, pressoché stabile, rispetto all'esercizio precedente, la spesa per rimborso di mutui e prestiti - Titolo III.

Nella tavola seguente, la spesa viene scomposta in macro aggregati che per loro natura e descrizione consentono di ottenere informazioni, in termini di incidenza, sul volume della spesa complessivamente gestita nell'esercizio 2010.

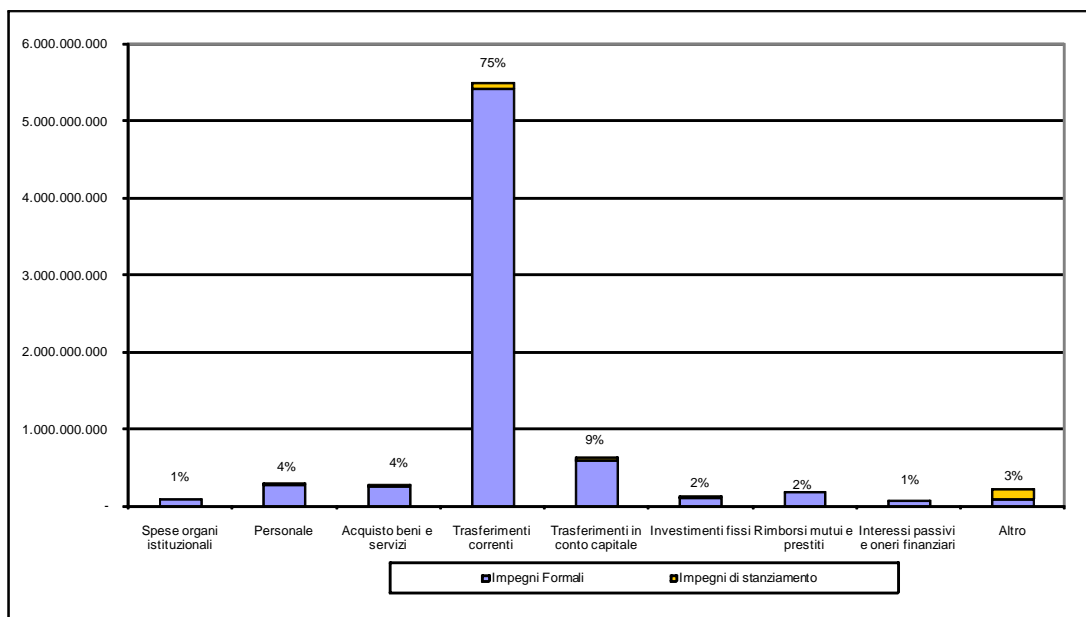
Tavola 61 - Impegni complessivi per macro aggregati di spesa 2010



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

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

Tavola 62 – Impegni di competenza per aggregati di spesa – 2010

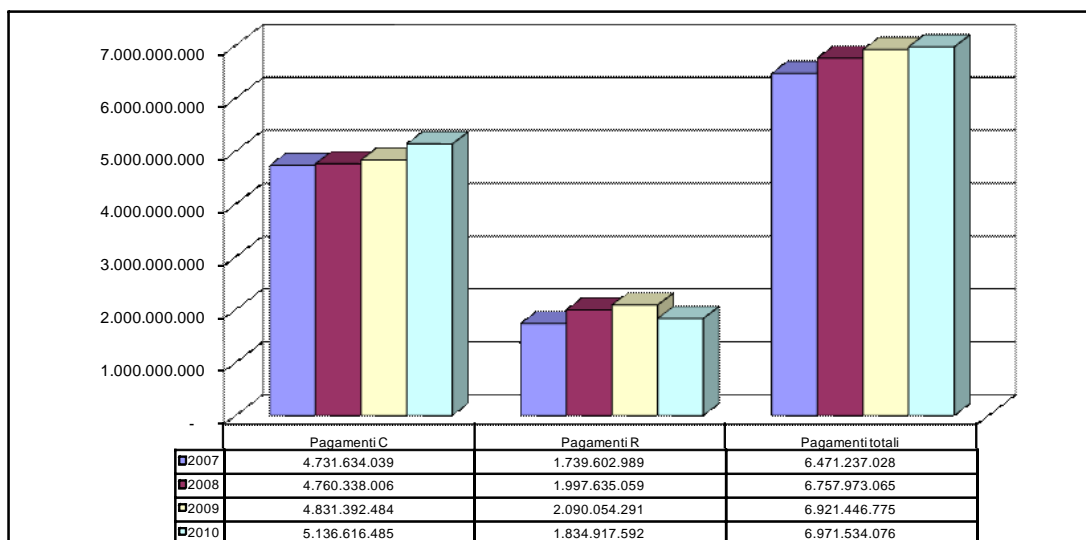


I pagamenti

Il volume totale dei pagamenti effettuati nel 2010 è di € 6.971.534.076, pari al 58,3%²¹ degli impegni formali totali (competenza e residui) e con un incremento dei pagamenti totali del 1% rispetto all'esercizio precedente.

La tavola seguente mostra l'andamento dei pagamenti nel periodo 2007 - 2010 distinto con riferimento alla gestione in conto competenza e in conto residui.

Tavola 63 – Pagamenti totali

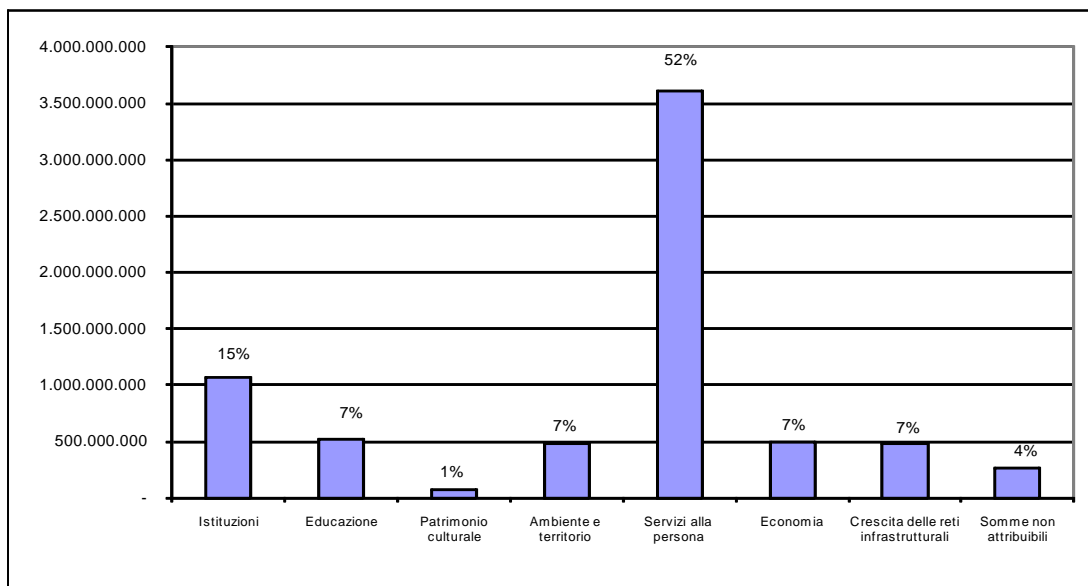


²¹ Per un maggiore approfondimento sulla capacità di pagamento si rinvia al paragrafo specificamente dedicato agli indicatori.

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

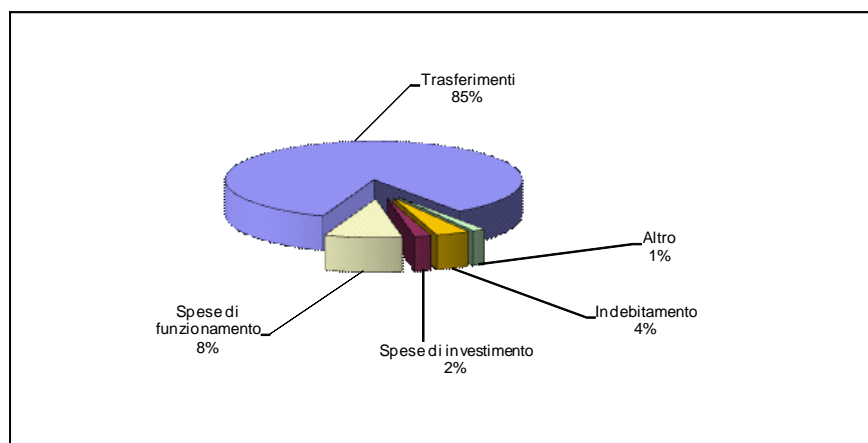
Con riferimento alle strategie di spesa, l'ammontare dei pagamenti totali 2010 (competenza e residui) risulta significativamente rappresentato nella tavola seguente.

Tavola 64 – Pagamenti totali 2010 per strategie



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

Tavola 65 – Composizione dei pagamenti totali 2010 per macro aggregati di spesa

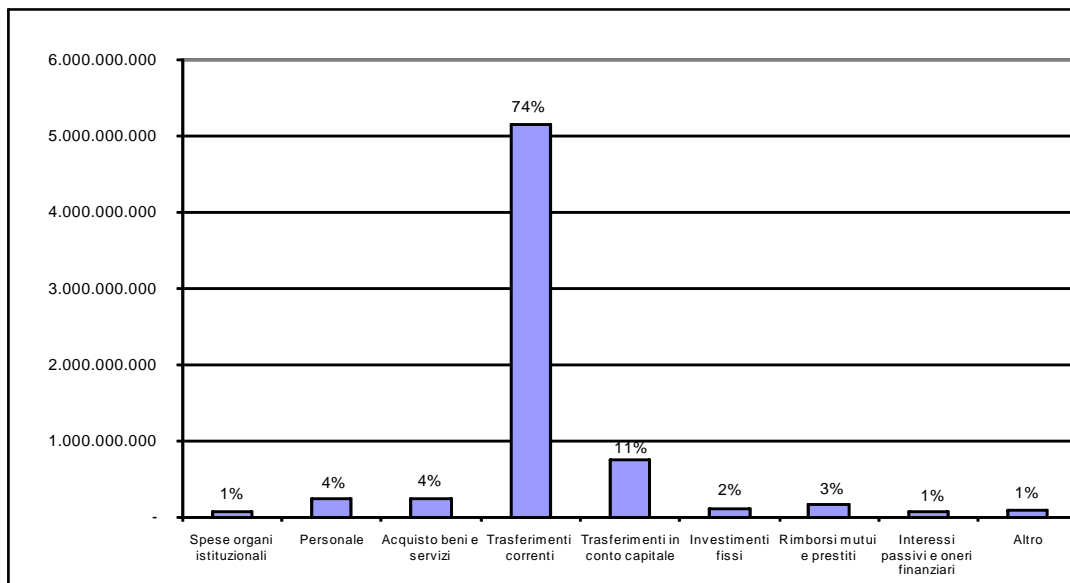


²² Per un maggiore approfondimento sul patto di stabilità e sui riflessi prodotti sulla gestione delle spese, si rinvia alla parte specificamente trattata nel presente capitolo.

²³ Aggregazione ottenuta in base alla codificazione SIOPE di cui alla Circolare n.35 del 09 novembre 2005 "Avvio del SIOPE (Sistema Informativo delle Operazioni degli Enti Pubblici) - Attuazione dei Decreti del Ministro dell'economia e delle finanze del 18 febbraio 2005." e successive modifiche e integrazioni e Decreto Ministeriale n. 17114 del 5 marzo 2007 "Codificazione, modalità e tempi per l'attuazione del SIOPE per le Regioni e le Province autonome".

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

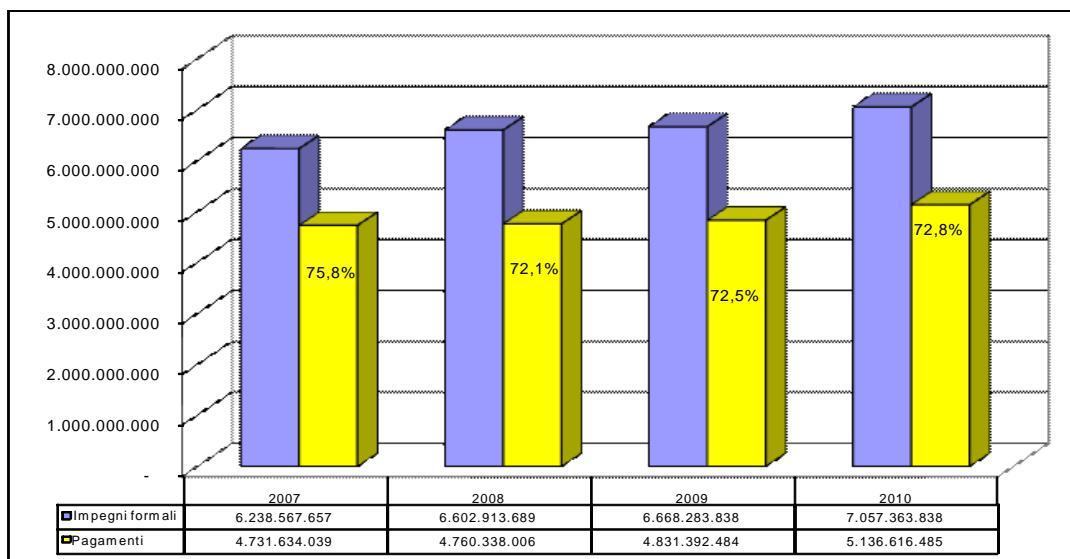
Tavola 66 – Pagamenti totali per aggregati di spesa – Esercizio 2010



I pagamenti in conto competenza

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

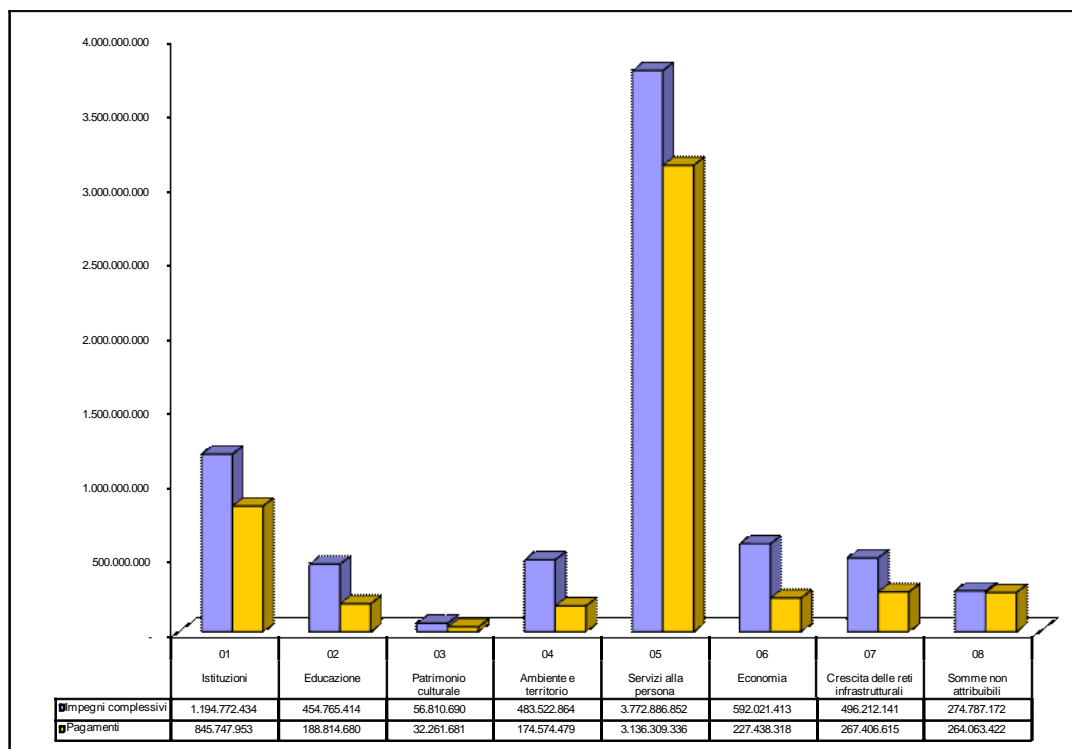
Tavola 67 – Impegni formali e pagamenti di competenza



²⁴ Cfr 2.2.2.5. Gli indicatori finanziari della spesa.

La scomposizione in strategie sia degli impegni che dei pagamenti in conto competenza, limitatamente all'esercizio 2010, consente di accertare quali politiche di intervento hanno maggiormente assorbito le risorse finanziarie impiegate nell'esercizio e in che misura ciascuna strategia ha concorso alla formazione dei residui dell'esercizio (di cui si tratterà nella parte dedicata).

Tavola 68 – Impegni complessivi e pagamenti in c/competenza

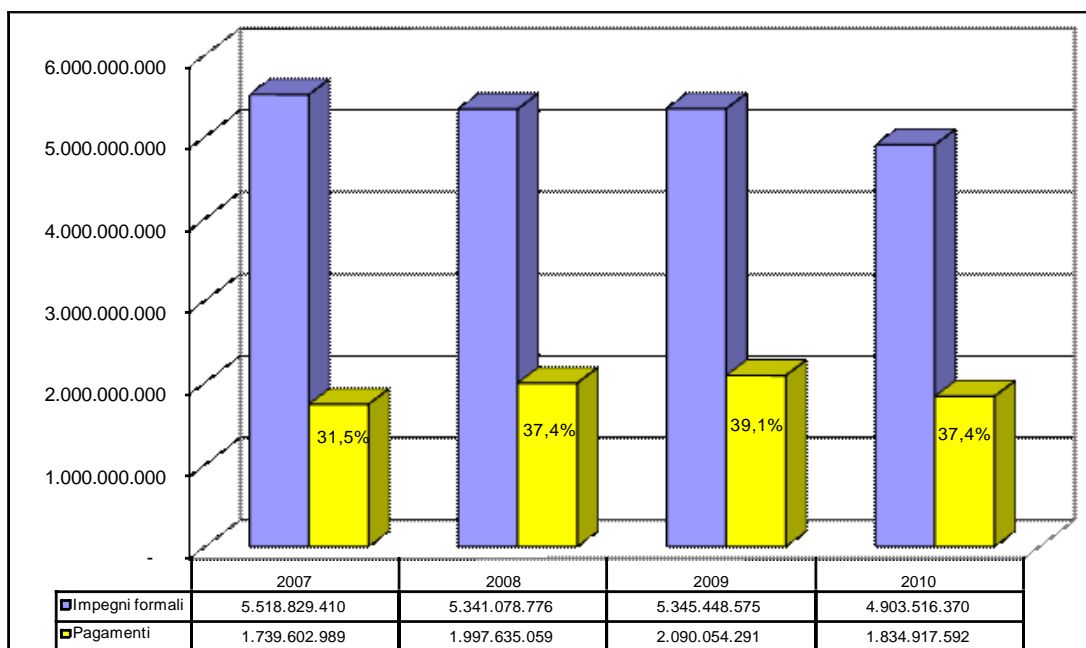


I pagamenti in conto residui

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

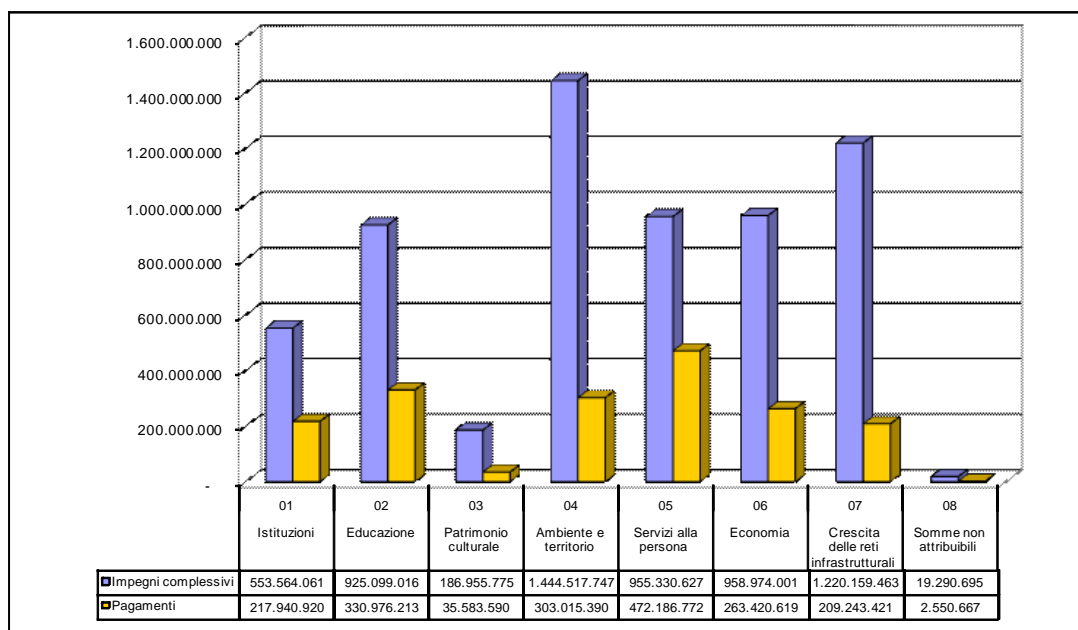
La rappresentazione grafica mostra l'andamento degli impegni formali e dei pagamenti ed evidenzia un incremento (seppure lieve) rispetto all'esercizio precedente dei pagamenti 2010.

Tavola 69 – Impegni formali in c/residui e pagamenti



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

Tavola 70 – Impegni complessivi e pagamenti in c/residui

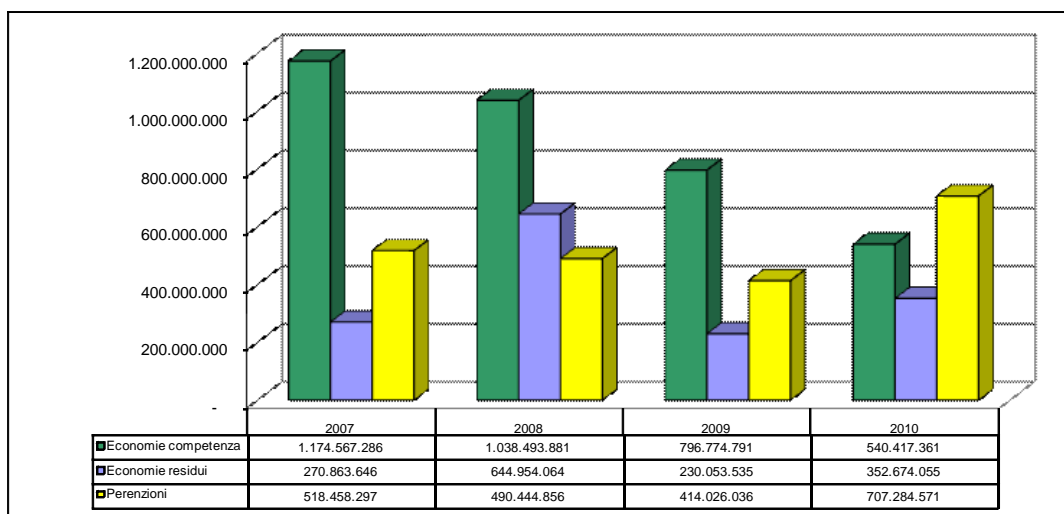


Le economie e le perenzioni

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

L'andamento delle economie e delle perenzioni, nel quadriennio 2007-2010, è riassunto nella tavola seguente.

Tavola 71 – Economie e Perenzioni



Dal grafico è possibile rilevare il notevole incremento delle perenzioni (+70,8%) e delle economie in conto residui (+53,3%) rispetto all'esercizio precedente.

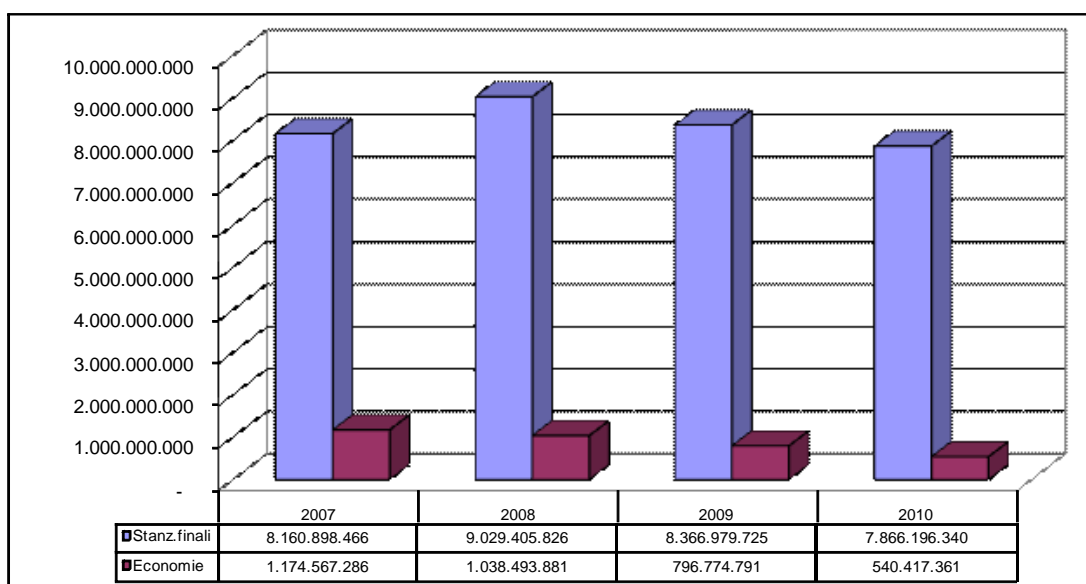
Le economie e le perenzioni vengono, nelle pagine seguenti, distintamente trattate al fine di fornire un quadro informativo più completo.

Economie

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

Nella tavola seguente si rappresenta l'andamento delle economie in conto competenza (formali e di stanziamento) per il quadriennio 2007-2010, il cui raffronto con i valori degli stanziamenti finali consente di avere un termine di paragone di grandezze meglio interpretabili.

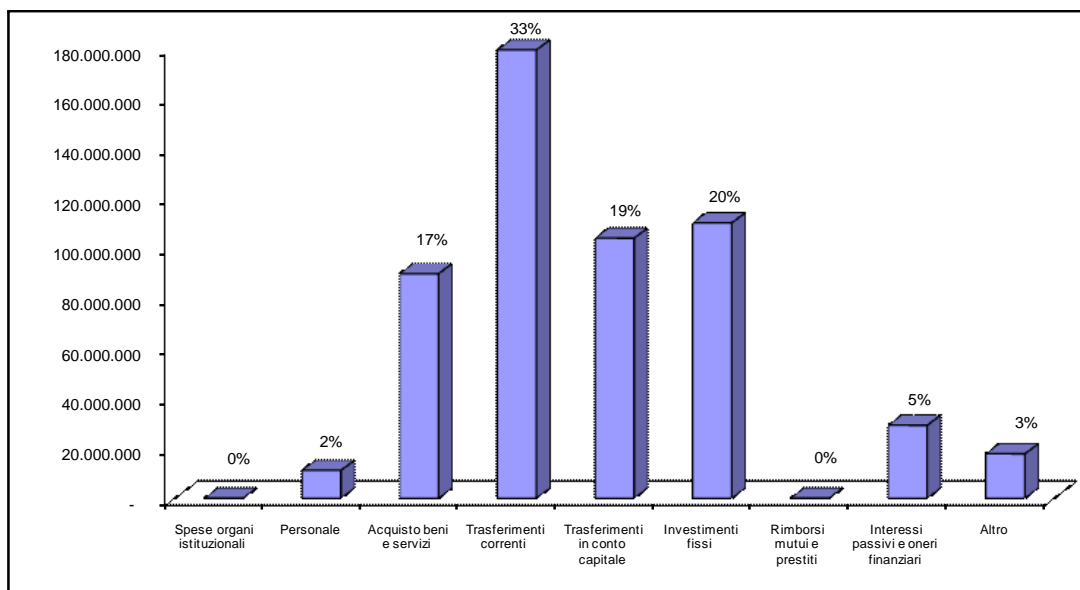
Tavola 72 – Stanziamenti finali e economie di spesa in c/competenza



Le economie di spesa generate nella gestione di competenza (in valore assoluto pari a € 540.417.361) rappresentano il 6,9% degli stanziamenti finali dell'anno.

La tavola successiva consente di accertare il grado di incidenza percentuale di tali economie relativamente ai singoli aggregati di spesa riconducibili al fenomeno economie, ascrivibili per il 52,3% alla componente "Trasferimenti per spese correnti e spese in conto capitale", per il 20% all'aggregato "Investimenti fissi".

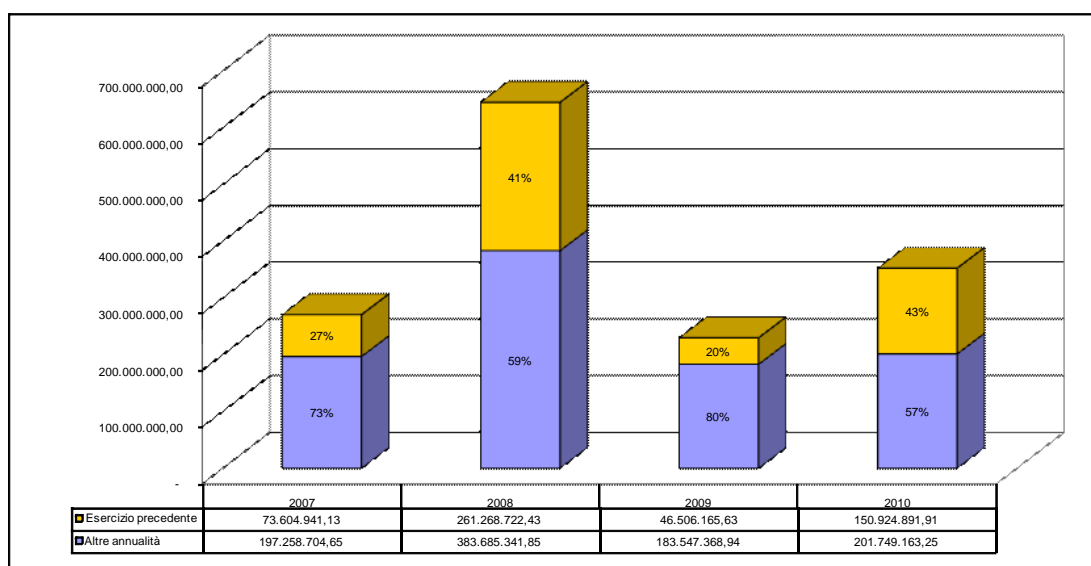
Tavola 73 – Economie per aggregati di spesa 2010



Le economie di spesa generate nel 2010 dalla gestione in conto residui ammontano a complessivi € 352.674.055²⁵.

Al fine di individuare una connotazione gestionale più puntuale del fenomeno in esame, il valore complessivo delle economie è stato opportunamente scomposto in due parti: economie registrate su residui formati nell'esercizio precedente ed economie derivanti da cancellazioni di residui formati in annualità pregresse (altre annualità). La scomposizione così operata consente, attraverso la tavola seguente, di valutare l'andamento dell'incidenza registrata per ciascuna delle componenti nel periodo 2007-2010.

Tavola 74 – Incidenza economie – Esercizi 2007/2010

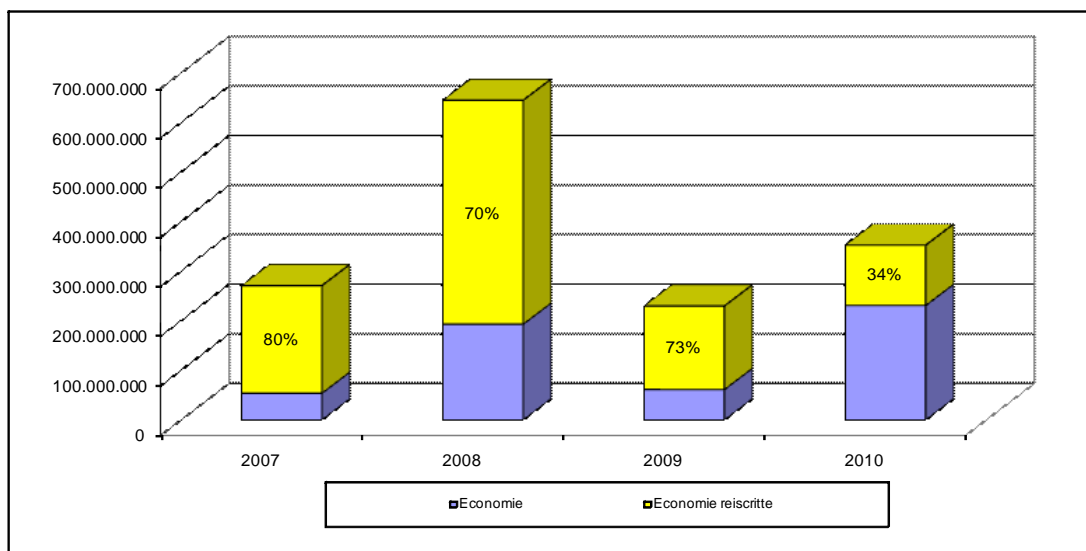


²⁵ L'andamento delle economie e delle perenzioni è riportato nella tavola 71.

Dalla tavola sopra riportata è, inoltre, possibile constatare che l'ammontare più consistente delle economie registrate nell'esercizio 2010 risulta attribuibile alla componente "Altre annualità" (57%), vale a dire ad economie su residui formati negli esercizi 2008 e precedenti, dettagliatamente riportate nella tavola 121.

L'analisi delle economie merita un ulteriore approfondimento connesso alla genesi dell'ammontare annualmente registrato dalle stesse. Infatti una quota parte delle "economie" risulta formata da cancellazioni di somme iscritte in conto residui che determinano la contestuale reiscrizione delle stesse sul conto della competenza (economie reiscritte²⁶). Ciò in virtù di disposizioni normative vigenti che consentono, oltre alla conservazione delle risorse finanziarie, la rimodulazione dei programmi di spesa (per esempio: Programmazione negoziata ex L.R. n. 14/1996 e P.O.R.) e, quindi, il reimpiego delle risorse stesse.

Tavola 75 – Incidenza delle economie reiscritte sulle economie totali

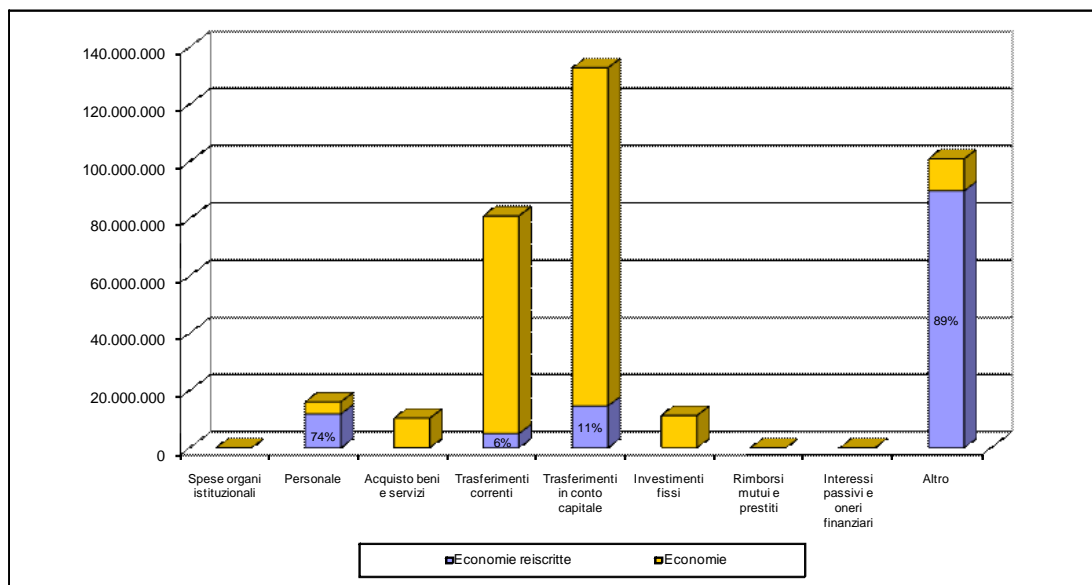


L'incidenza delle economie reiscritte nell'esercizio 2010 registra il livello più basso del quadriennio, riportato nella tavola precedente. Con riferimento, come si evince dalla tavola sopra riportata, è la più bassa del quadriennio pari al 34% dell'intero volume delle economie registrate in conto residui nell'anno.

A completamento della presente analisi, nella tavola seguente, si riporta l'ulteriore scomposizione delle economie 2010 in aggregati di spesa.

²⁶ Si tratta più propriamente di diminuzioni di somme iscritte nel conto dei residui e contestualmente reiscritte sul conto della competenza attraverso variazioni di stanziamento della spesa. Tali variazioni risultano codificate nel sistema contabile come variazioni di tipo "K".

Tavola 76 – Economie dei residui per aggregati di spesa 2010



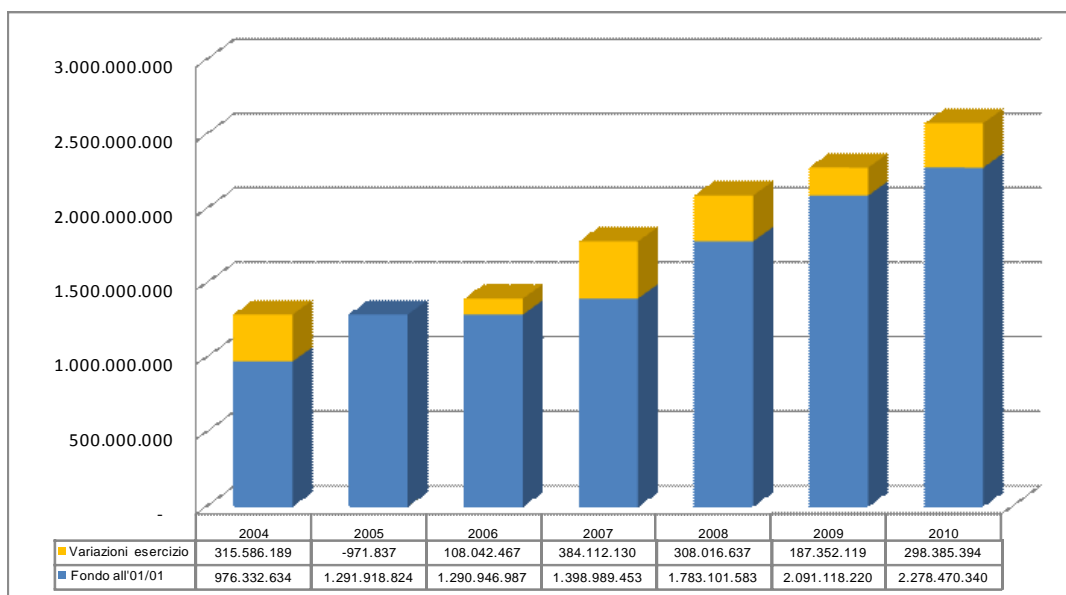
La tavola permette di constatare in che misura ciascuna tipologia di spesa ha concorso alla formazione del volume complessivo delle economie, nonché, per ciascun aggregato, l'incidenza delle economie reiscritte.

Perenzioni

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

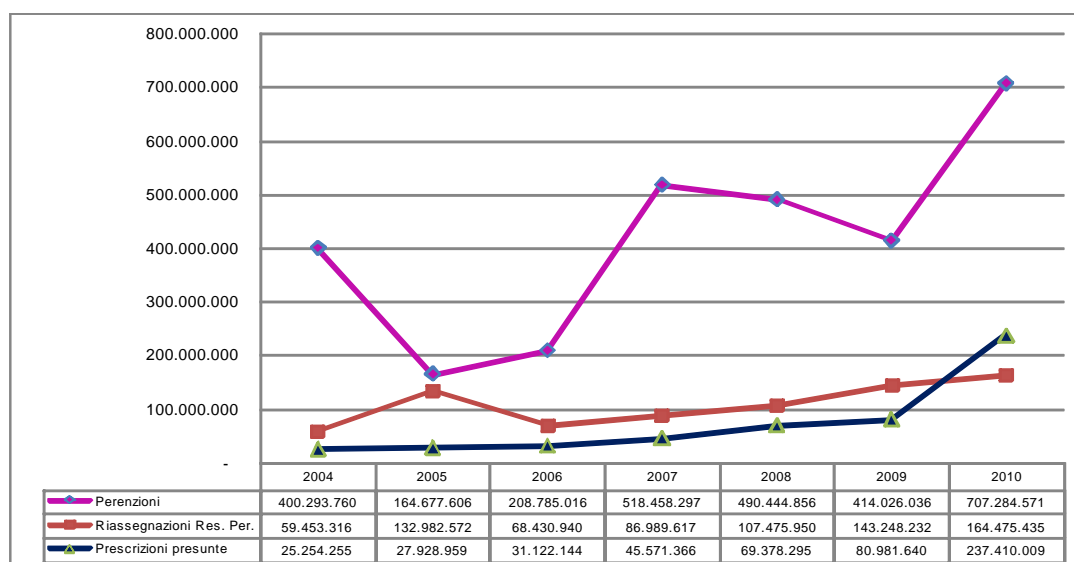
La tavola seguente raffigura l'evoluzione del Fondo Perenzioni nel periodo 2004-2010 evidenziando, altresì, la quota generata nell'esercizio (variazione esercizio) quale saldo tra le diminuzioni (totale rassegnazioni dell'esercizio, prescrizioni presunte e cancellazioni) e gli aumenti (perenzioni dell'esercizio) che concorrono annualmente alla valorizzazione finale del Fondo.

Tavola 77 - Fondo Perenzioni



Nella tavola seguente si rappresenta l'andamento, nel periodo 2004/2010, delle diverse componenti strettamente connesse alla gestione del Fondo perenzioni, ovverosia: riassegnazioni dei residui perenti, perenzioni e prescrizioni presunte. Per consentire una più agevole lettura del grafico, si è omessa la rappresentazione dei dati relativi alle cancellazioni²⁷ dei residui perenti in considerazione anche dell'irrilevante ammontare sia rispetto alle variazioni nette che annualmente concorrono a movimentare la consistenza totale del fondo perenzioni sia rispetto all'ammontare totale del fondo stesso.

Tavola 78 – Gestione delle perenzioni



La linea delle Perenzioni è contrassegnata da tre punti di massimo valore in corrispondenza degli anni 2004, 2007 e 2010. In particolare, per quanto riguarda l'esercizio 2010, il dato

²⁷ Per quanto concerne il 2010 le cancellazioni assommano a € 7.013733, per il 2009 € 2.444.045, per il 2008 a € 5.573974, per il 2007 a € 1.785.184, per il 2006 a € 1.189.464 e per il 2005 a € 4.737.912.

registrato subisce gli effetti derivanti dalla modifica dell'art. 60, L.R. 11/2006, approvata con la L.R. n. 14/2010 che ha ridotto i termini per la perenzione dei residui passivi²⁸

Le riassegnazioni dei residui perenti mostrano un andamento pressoché regolare connotato da una significativa crescita negli ultimi due anni con un valore massimo registrato nell'esercizio 2010

La linea relativa alle Prescrizioni presunte mostra un incremento esponenziale in corrispondenza dell'esercizio 2010, attribuibile prevalentemente alle rettifiche di valore (84% circa dell'intero importo), pari a complessivi € 199.393.072, conseguenti all'accurata attività di ricostruzione della composizione del Fondo realizzata nel corso dell'esercizio con il coinvolgimento di tutte le strutture regionali interessate.

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

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

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

Il Patto di stabilità interno

Nell'ambito della presente analisi si ritiene, altresì, significativo considerare alcuni importanti vincoli normativi che influiscono sui risultati di gestione della spesa che, nello specifico, si traducono con limiti sull'impegno complessivo della spesa in conto competenza e sui pagamenti totali (competenza e residui) dell'esercizio imposti dal Patto di stabilità interno 2010³⁰.

Il Patto di Stabilità Interno nasce dall'esigenza di convergenza delle economie degli Stati membri dell'Unione Europea verso specifici parametri, comuni a tutti e condivisi a livello europeo in seno al trattato di Maastricht³¹. In mancanza del rispetto dei quali è prevista l'applicazione di sanzioni³²

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

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

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

Al fine di dare concreta attuazione alle disposizioni inerenti il Patto di stabilità degli Enti Locali di cui all'articolo 77 ter, comma 11, del Decreto Legge n. 112/2008 convertito dalla L. n. 133/2008, il Consiglio regionale ha approvato la legge 19 novembre 2010, n. 16 - Disposizioni relative al patto di stabilità territoriale -, con la quale l'Amministrazione regionale può flessibilizzare la gestione del patto di stabilità del comparto regionale rimodulando gli obiettivi dei singoli Enti Locali (Comuni e Province) lasciando inalterato l'obiettivo complessivamente determinato in attuazione della normativa nazionale.

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

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

³⁰ Il Patto di stabilità 2010 è disciplinato dall'art. 77 ter, comma 6, Decreto Legge n. 112/2008, convertito con Legge 133/2008, dalla L.R. n. 16/2010 e dalle Deliberazioni di Giunta n. 7/7 del 18.02.2010, n. 44/46 del 14/12.2010, n. 45/24 del 21/12/2010 e n. 4/1 del 31/01/2011.

³¹ Indebitamento netto della Pubblica Amministrazione/P.I.L. inferiore al 3% e rapporto Debito pubblico delle Amministrazioni Pubbliche/P.I.L. convergente verso il 60%.

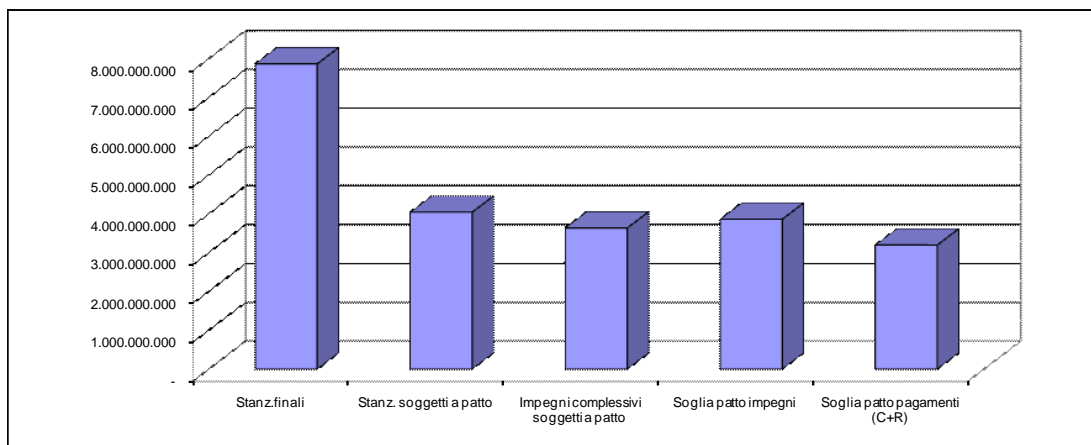
³² Se il deficit di un Paese membro si avvicina alla soglia del 3% il Consiglio dei Ministri europei, su proposta della Commissione europea, approva un "avvertimento preventivo" (early warning) al quale segue una "raccomandazione" in caso di superamento della fissata soglia. Se a seguito della raccomandazione lo Stato non adotta sufficienti misure correttive viene sottoposto ad una sanzione che assume la forma di deposito infruttifero da convertire in ammenda dopo due anni di superamento del limite massimo di deficit pubblico fissato.

impegni di stanziamento)

- limite massimo sui pagamenti totali (pagamenti in conto competenza + pagamenti in conto residui).

Al fine di fornire un quadro generale sull'entità della spesa regionale soggetta a patto nel 2010 e sulla dimensione dei vincoli che da esso derivano si riporta la tavola seguente.

Tavola 79 – Spesa totale in conto competenza e spesa soggetta a patto di stabilità interno



La tavola mette a confronto l'ammontare della spesa complessivamente autorizzata nel 2010 (stanziamenti finali) con le diverse componenti finanziarie, rilevanti ai fini del patto di stabilità, specificamente determinate per gli obiettivi della presente analisi.

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

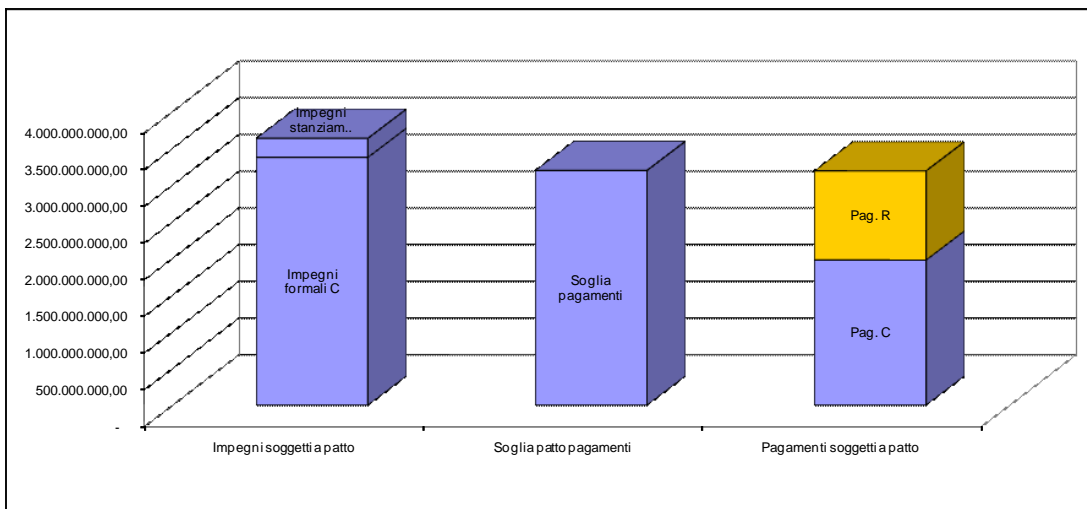
Preliminarmente si evidenzia che circa il 51% degli stanziamenti finali della spesa 2010 risulta essere soggetta ai vincoli del Patto di stabilità. L'analisi ha, inoltre, rilevato un livello di spesa autorizzata (stanziamenti soggetti a patto), superiore alla soglia massima degli impegni complessivi consentiti dai vincoli imposti dal "Patto".

Dal confronto tra le componenti "Impegni complessivi soggetti a patto" e "Soglia patto impegni", presenti nella tavola sopra riportata, è inoltre possibile constatare il pieno rispetto del limite massimo imposto dalle regole per l'anno 2010.

L'ultima componente esposta nella tavola riguarda il limite imposto ai pagamenti totali (Soglia patto pagamenti Competenza + Residui) per l'anno 2010 sulle spese soggette alle regole del Patto di stabilità. Come si può notare, essa si pone ad un livello inferiore (circa 17% in meno) rispetto al limite massimo consentito per quanto riguarda gli impegni complessivi (soglia patto impegni) generando conseguenti ed inevitabili effetti sulla formazione dei residui passivi.

L'ulteriore approfondimento dell'analisi sulla gestione della spesa 2010, soggetta a Patto di stabilità, è riportato nella tavola seguente.

Tavola 80 – Impegni formali e pagamenti totali soggetti a patto di stabilità



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

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

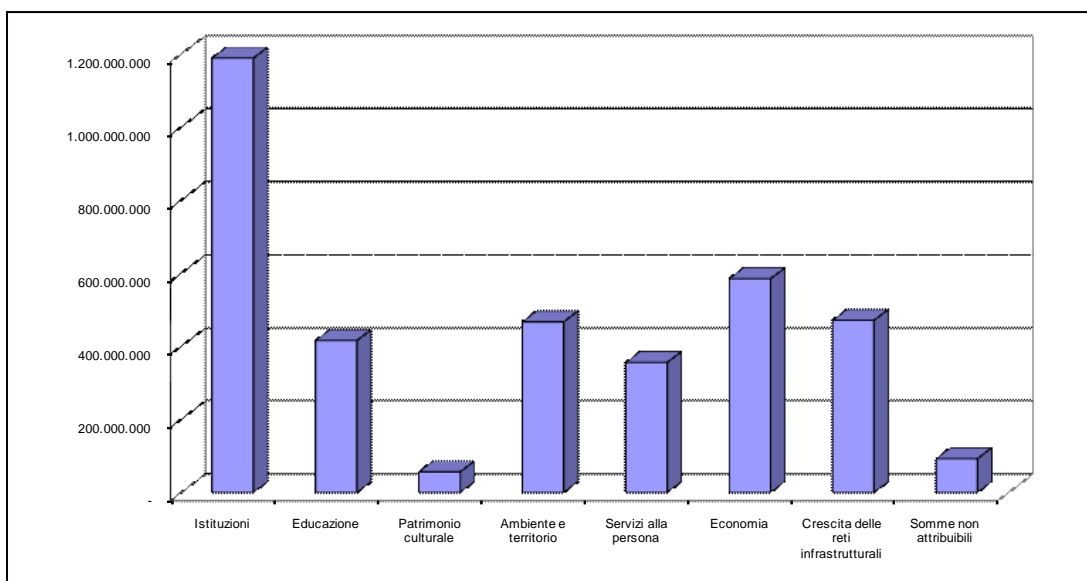
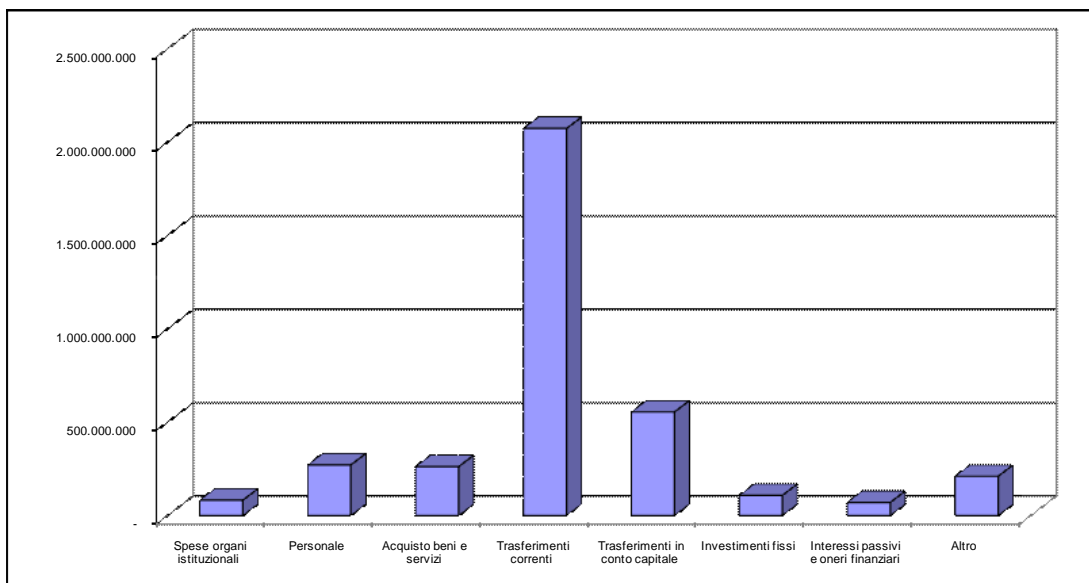
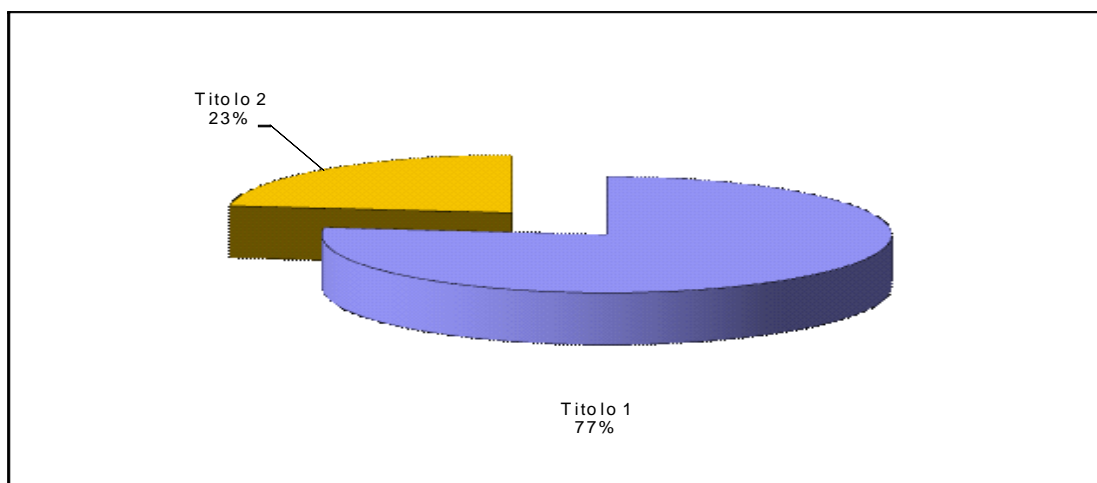


Tavola 82 - Spesa soggetta a patto di stabilità ripartita per aggregati di spesa



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

Tavola 83 – Impegni complessivi soggetti a patto di stabilità suddivisi per Titoli 2010



2.2.2.3 L'analisi per aggregati di spesa

Le spese di funzionamento

Le spese di funzionamento³³ sono costituite dall'insieme delle spese destinate all'acquisizione di risorse umane e strumentali per il funzionamento della struttura regionale. Esse hanno tutte natura corrente e come tali risultano iscritte nel Titolo I di cui alla classificazione prevista dalla legge di contabilità regionale³⁴.

I risultati della gestione finanziaria 2010, dell'aggregato in esame, possono essere sinteticamente riepilogati nella seguente tavola nella quale si evidenzia, altresì, l'incidenza dell'aggregato di spesa rispetto al totale della spesa regionale.

Tavola 84 - Spese di funzionamento

	Importi	Percentuale su totale regione	Totale su regione
Impegni complessivi c/competenza	627.352.615	9%	7.325.778.979
Impegni complessivi c/residui	342.643.185	5%	6.263.891.386
Pagamenti totali	587.573.278	8%	6.971.534.076
Residui totali	382.422.522	6%	6.618.136.289

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

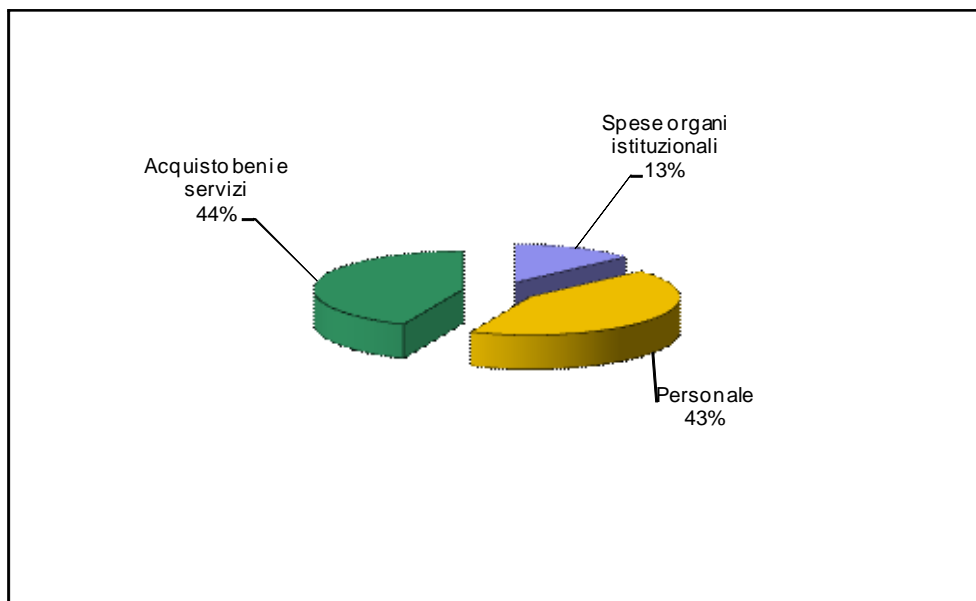
Per quanto attiene gli impegni complessivi in conto competenza, la scomposizione dell'aggregato (come raffigurato nella tavola seguente) consente di evidenziare il peso delle singole componenti³⁵ che hanno determinato il risultato finale d'esercizio che ammonta a complessivi € 627 milioni di euro (pari al 9% del totale regionale).

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

³⁴ L.R. n. 11/2006, articolo 12.

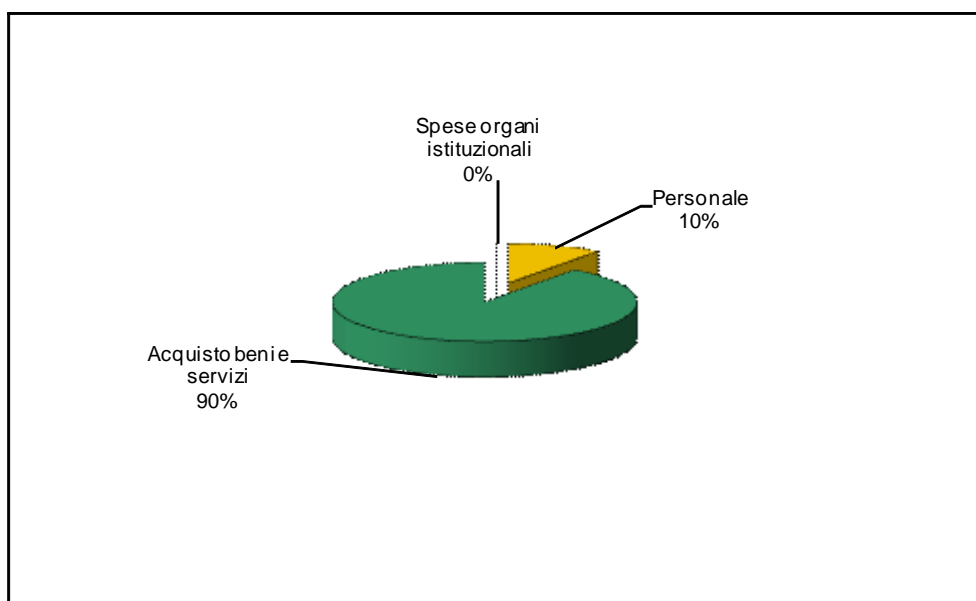
³⁵ Per un maggiore approfondimento sulla componente "Personale" si rinvia al paragrafo "La misurazione del costo lavoro" del presente Rapporto di gestione.

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



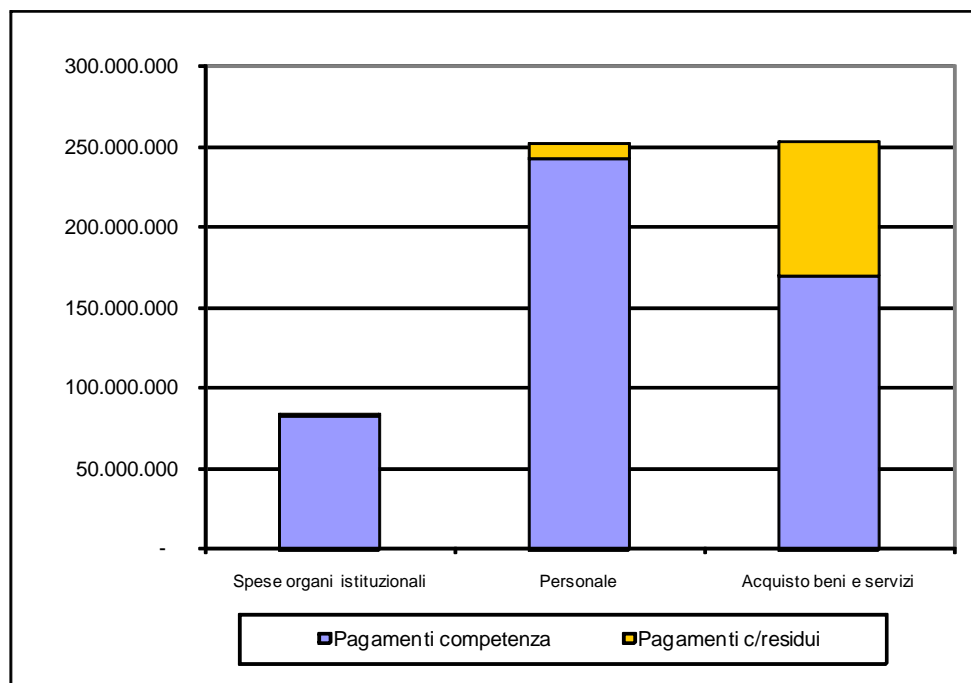
Con riferimento agli impegni complessivi in conto residui, pari a 343 milioni di euro (corrispondenti al 5% del totale regionale) la scomposizione operata evidenzia la seguente situazione finale.

Tavola 86 - Composizione spese di funzionamento in c/residui 2010



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

Tavola 87 - Spese di funzionamento - Pagamenti totali 2010

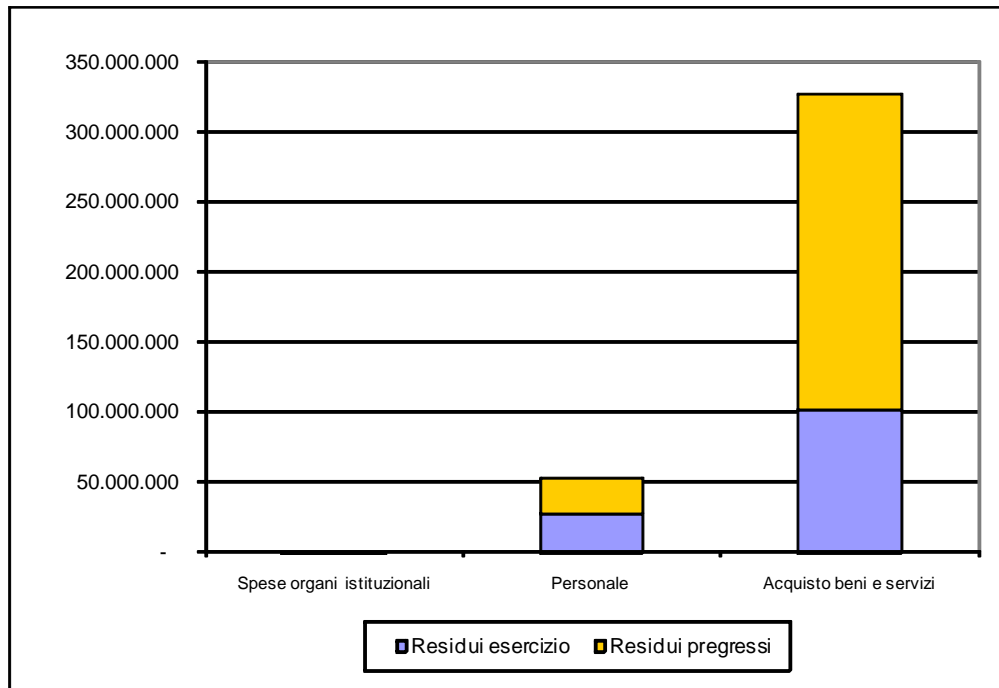


I pagamenti totali hanno in massima parte riguardato la componente "Personale" (43%), quasi interamente inerenti la gestione in conto competenza, e la componente "Acquisto beni e servizi" (43%).

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

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

Tavola 88 - Spese di funzionamento - Residui totali 2010



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

Le spese d'investimento

Le spese d'investimento³⁶ sono destinate all'acquisizione di beni aventi carattere durevole ed il loro sostenimento concorre ad incrementare il patrimonio dell'Amministrazione regionale.

I risultati della gestione finanziaria 2010 dell'aggregato in esame, nelle sue grandezze contabili ritenute maggiormente espressive per gli scopi della presente analisi, sono sinteticamente riepilogati nella seguente tavola nella quale si evidenzia, altresì, l'incidenza dell'aggregato di spesa rispetto al totale della spesa regionale complessiva.

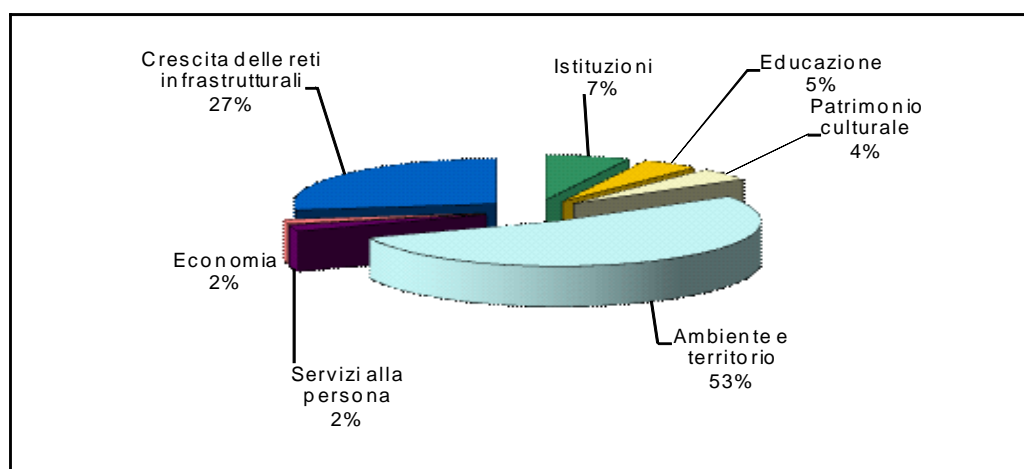
Tavola 89 – Spese d'investimento

	Importi	Percentuale su totale regione	Totale su regione
Impegni complessivi c/competenza	120.041.350	2%	7.325.778.979
Impegni complessivi c/residui	1.123.333.238	18%	6.263.891.386
Pagamenti totali	126.935.339	2%	6.971.534.076
Residui totali	1.116.439.249	17%	6.618.136.289

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

Con riferimento agli impegni complessivi in conto competenza, ammontanti a 120 milioni di euro (pari al 2% del totale degli impegni complessivi dell'Amministrazione), si riporta, nella tavola seguente, l'incidenza percentuale delle risorse finanziarie utilizzate per singola strategia di spesa.

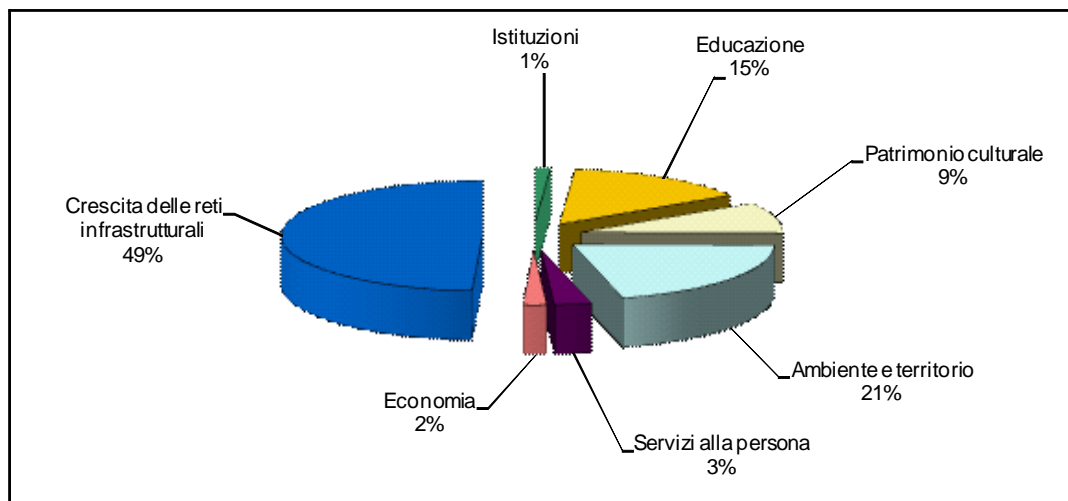
Tavola 90 - Impegni complessivi in c/competenza



³⁶ Per un maggior dettaglio sui codici SIOPE utilizzati per la composizione dell'aggregato di spesa, si rimanda alle tavole n. 49 e n. 50.

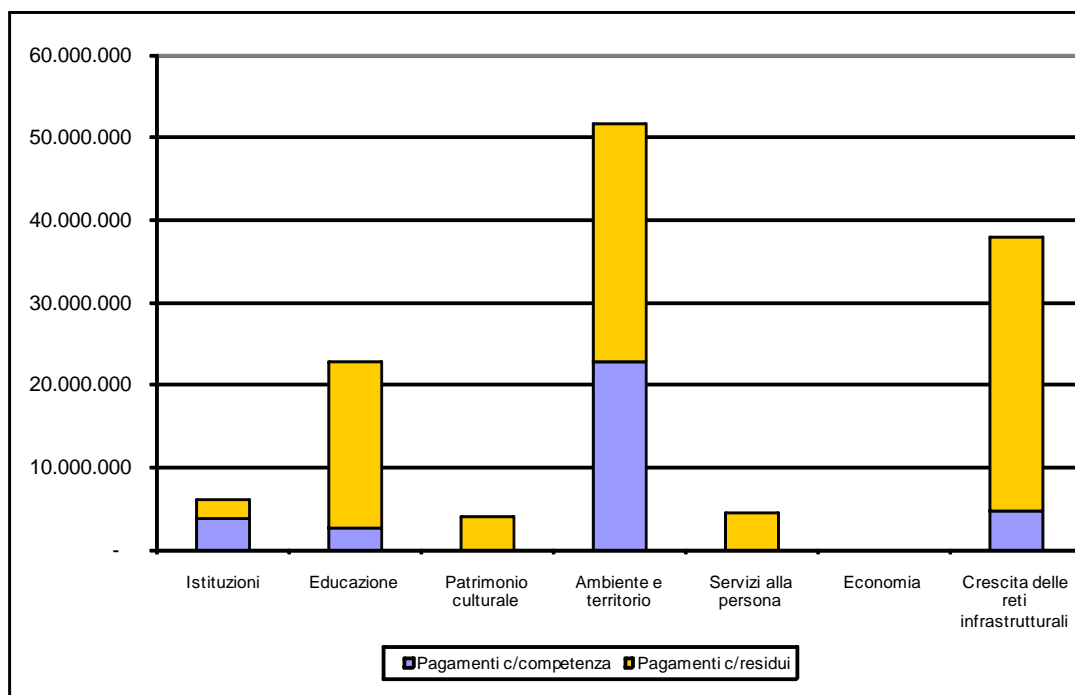
Con riguardo alla gestione in conto residui, rappresentata nella tavola seguente, le risorse finanziarie impegnate globalmente confermano, in termini d'incidenza percentuale, la prevalenza della strategia "Crescita delle reti infrastrutturali e mobilità" (49%), "Ambiente e del territorio" (21%), e "Educazione" (15%).

Tavola 91 - Impegni complessivi in c/residui



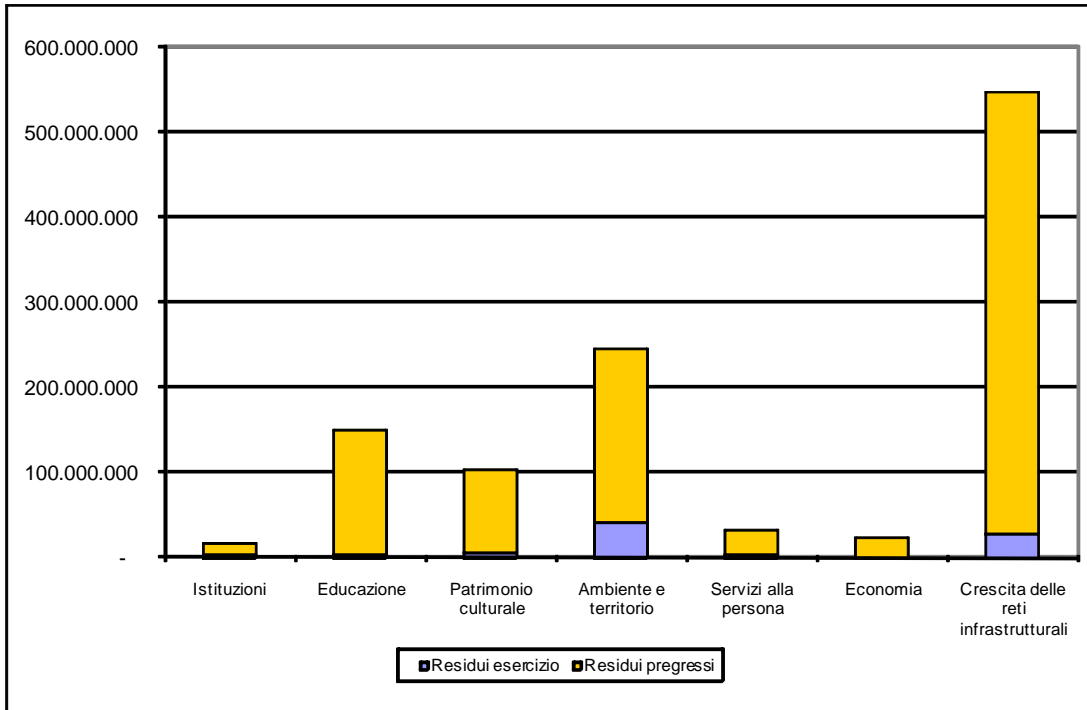
I pagamenti totali effettuati per le spese di investimento sono pari al 2% dei pagamenti totali dell'Amministrazione regionale (per il 73% inerenti la gestione in conto residui) ed hanno riguardato per il 30% la strategia "Crescita delle reti infrastrutturali e mobilità", per il 41% la strategia "Ambiente e territorio" e per il 18% la strategia "Educazione".

Tavola 92 - Pagamenti totali



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

Tavola 93 - Residui totali



Come si può constatare la parte più consistente dei residui totali è ascrivibile alla strategia “Crescita delle reti infrastrutturali e mobilità” (49%) con una netta prevalenza di residui formati in esercizi precedenti.

Le spese per indebitamento

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

La situazione complessiva dell'indebitamento, per mutui e prestiti obbligazionari, risultante alla fine dell'esercizio finanziario 2010 è la seguente.

Tavola 94 - Indebitamento complessivo al 31/12/2010

Mutui e prestiti	Importo nominale	Debito residuo al 31/12/2010	Note
A carico della Regione	2.825.879.000	1.859.162.094	Mutui e prestiti a copertura deficit annuale per investimenti
A carico della Regione	523.125.147	293.022.488	Mutui a copertura specifiche autorizzazioni di spesa
Totale a carico della Regione	3.349.004.147	2.152.184.582	
A carico dello Stato	21.848.866	16.390.128	Mutui per interventi in campo ambientale (Sulcis Iglesiente e Guspinese)
A carico dello Stato	22.999.639	14.157.646	Mutui per sostituzione autobus trasporto pubblico locale
Totale a carico dello Stato	44.848.505	30.547.774	
Totale complessivo	3.393.852.652	2.182.732.356	

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

L'indebitamento a totale carico del bilancio regionale è formato in massima parte (circa l'86%) da mutui e prestiti obbligazionari, autorizzati con leggi finanziarie per la copertura di spese di investimento; il restante 14% concerne mutui accesi a copertura di specifiche autorizzazioni di spesa (es: trasferimenti di capitale ad EE.LL. e II.AA.CC.PP., ripianamento disavanzo delle ASL).

Il tasso medio di indebitamento, in questi ultimi anni, ha subito una progressiva crescita passando dal 2,38%, nel secondo semestre 2003, al 4,59% nel secondo semestre 2008 per poi calare 2009 ed attestarsi al 3,07 nel secondo semestre 2010³⁷.

L'indebitamento a medio e lungo termine, contratto dall'Amministrazione regionale in esercizi precedenti per il finanziamento di spese per investimenti, a fronte del quale sono state pagate nel corso dell'esercizio 2010 le relative rate di rimborso (quota capitale e quota interessi)³⁸ risulta così formato.

³⁷ Fonte dati: "Situazione indebitamento al 31.12.2010" a cura del Servizio Credito dell'Assessorato della programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio.

³⁸ Fonte dati Servizio Credito dell'Assessorato Programmazione.

Tavola 95 – Indebitamento al 31/12/2010

Anno	Mutui contratti (A)	Prestiti obbligazionari emessi (B)	Totale Indebitamento RAS (A+B)	Debito residuo al 31/12/2010
2002	769.000.000	-	769.000.000	360.731.397
2003	1.219.879.000	-	1.219.879.000	662.166.339
2004	178.175.117	500.000.000	678.175.117	546.040.967
2005	181.950.030	500.000.000	681.950.030	583.245.880
2006	-	-	-	-
2007	-	-	-	-
2008	-	-	-	-
Totale	2.349.004.147	1.000.000.000	3.349.004.147	2.152.184.582

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

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

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

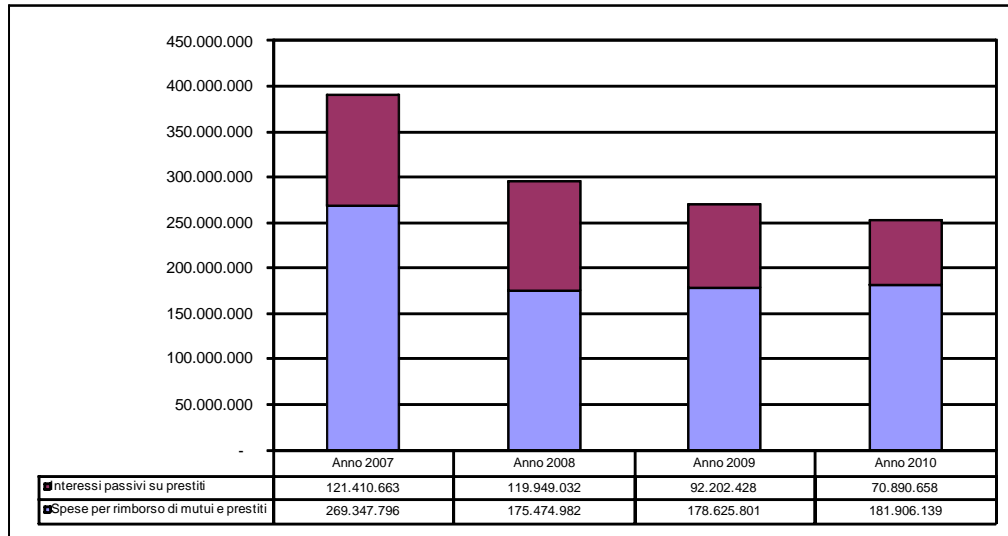
Con riferimento all'esercizio 2005, i mutui per € 172 milioni di euro sono finalizzati alle iniziative locali per lo sviluppo e l'occupazione di cui all'art. 19 L.R. n. 37/98 e per i restanti 10 milioni di euro sono inerenti a trasferimenti di capitale ad EE.LL. e II.AA.CC.PP. autorizzati con L.R. n.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

I prestiti obbligazionari 2004 e 2005 emessi (entrambi di durata trentennale) rientrano nel programma EMTN (Euro Medium Term Note) sottoscritto per complessivi 1.500 milioni di euro³⁹.

L'andamento favorevole dei tassi di interesse passivi ha fatto registrare anche nel 2010 un significativo decremento (- 23%), rispetto all'esercizio precedente, degli impegni assunti per oneri finanziari.

³⁹ Fonte dati Servizio credito dell'Assessorato Programmazione.

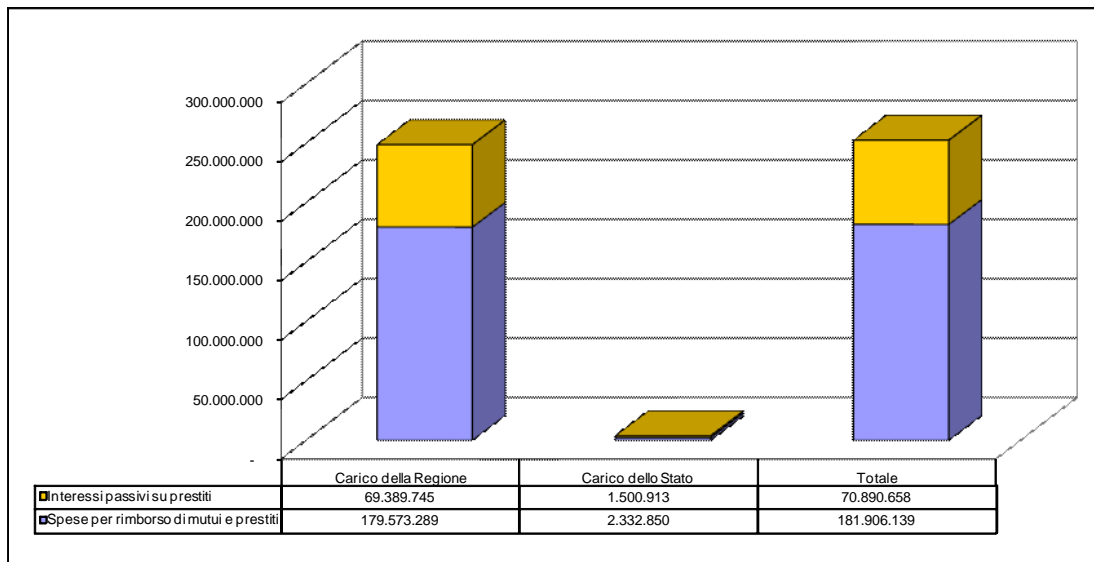
Tavola 96 - Impegni per Oneri finanziari e Rimborsi di finanziamenti



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

Allo scopo di rendere più precisa l'informazione che scaturisce dalla presente analisi, si evidenzia, con riferimento al solo esercizio 2010, la quota di spesa a carico dell'Amministrazione regionale e quella a carico dello Stato sia per quanto attiene le spese per rimborso di mutui e prestiti e le spese per interessi passivi su prestiti.

Tavola 97 – Mutui a carico della RAS e a carico dello Stato 2010



Le spese per trasferimenti di risorse finanziarie

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

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

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

Tavola 98 – Trasferimenti correnti e in conto capitale

	Titolo I	Titolo II	Totale Trasferimenti	Percentuale trasferimenti su totale regione	Totale su regione
Impegni complessivi c/competenza	5.480.031.645	634.421.065	6.114.452.709	83%	7.325.778.979
Impegni complessivi c/residui	1.541.550.806	3.015.727.632	4.557.278.438	73%	6.263.891.386
Pagamenti totali	5.151.459.800	755.584.916	5.907.044.716	85%	6.971.534.076
Residui totali	1.870.122.651	2.894.563.780	4.764.686.431	72%	6.618.136.289

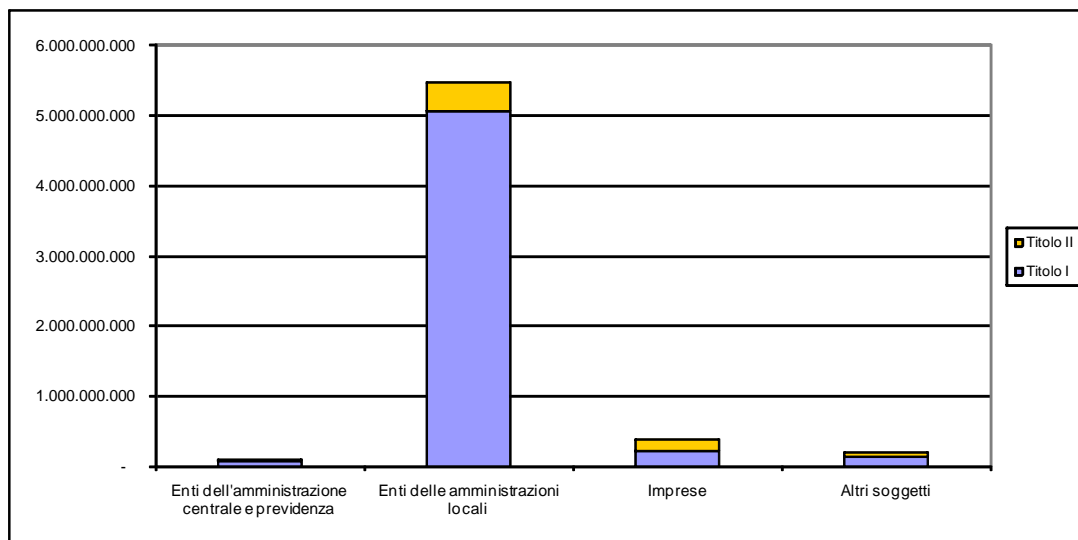
Dalla tavola sopra riportata è possibile avere un quadro di insieme dei risultati finanziari 2010, scaturiti dalla gestione in conto competenza e in conto residui, inerenti l'aggregato "Trasferimenti".

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

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

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

Tavola 99 - Impegni complessivi in conto competenza

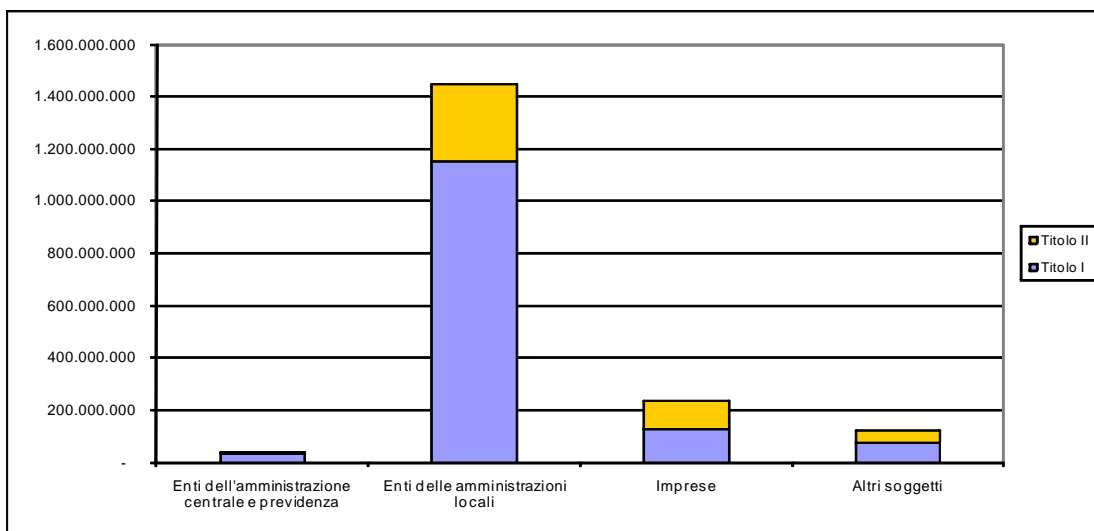


Come si può rilevare la parte preponderante, su tutti gli aggregati raffigurati, è ascrivibile al Titolo I (Spese correnti), complessivamente pari al 90% circa. La componente "Enti delle amministrazioni locali" aggrega i trasferimenti a favore di Aziende Sanitarie e ospedaliere, Comuni, Province, Regioni, Città metropolitane, Università, ed altri Enti⁴¹

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

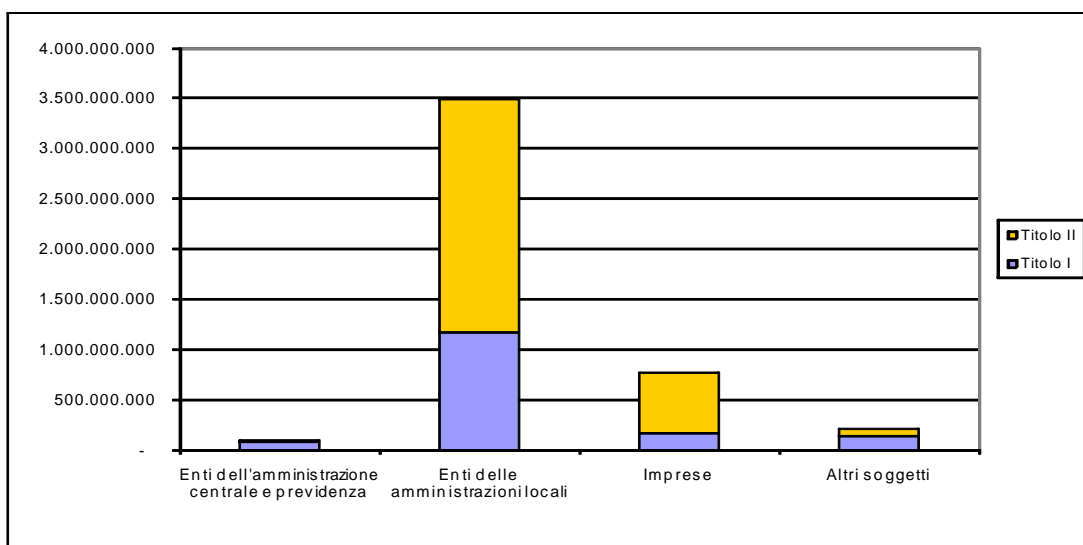
⁴¹ IRCCS, Camere di Commercio, Autorità portuali, Aziende di promozione turistica ed Enti Parco Nazionali (di cui al codice SIOPE di bilancio 10503 e 20203).

Tavola 100 - Residui dell'esercizio



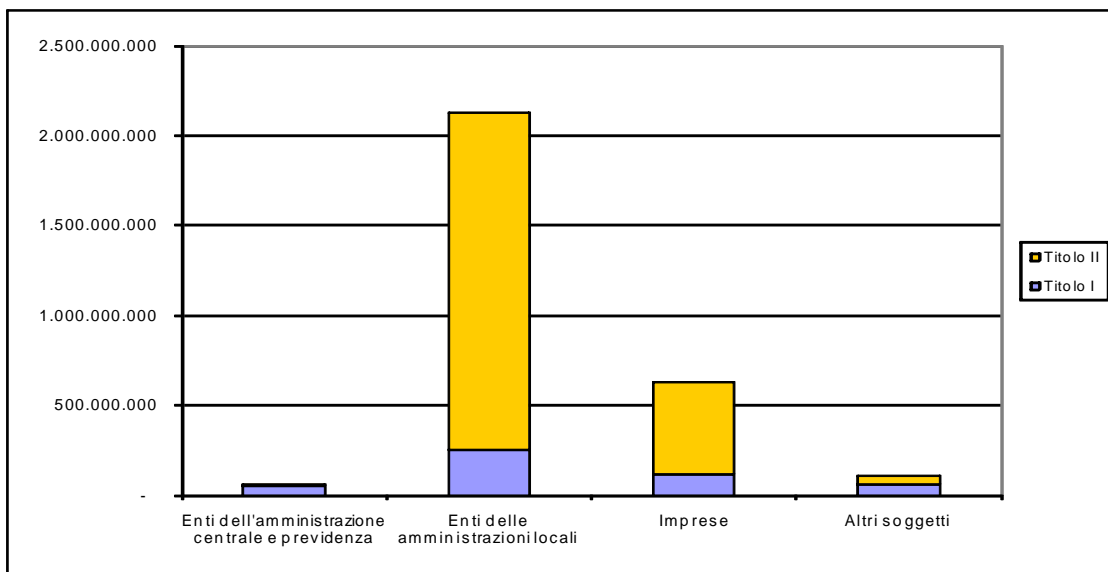
La tavola seguente evidenzia, per singolo destinatario, l'entità delle risorse finanziarie impiegate in conto residui, opportunamente distinti in spese correnti (Titolo I) e spese in conto capitale (Titolo II).

Tavola 101 - Impegnato complessivo in conto residui



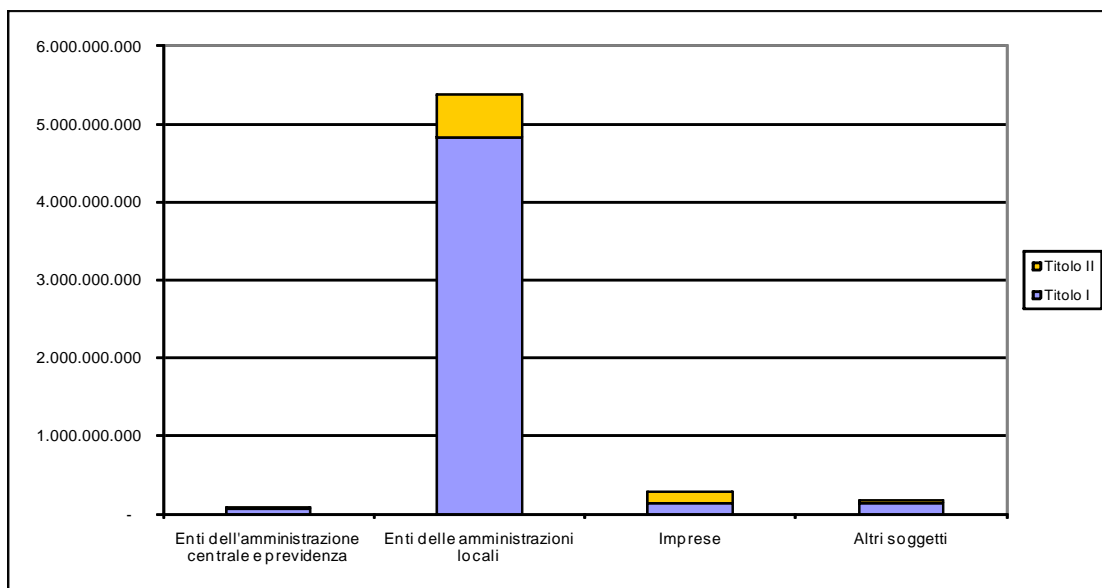
Come si evince dalla tavola seguente, anche con riferimento ai residui pregressi, i risultati della gestione evidenziano la prevalenza della componente "Enti delle amministrazioni locali".

Tavola 102 - Residui pregressi



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

Tavola 103 - Pagamenti totali



2.2.2.4 I residui passivi

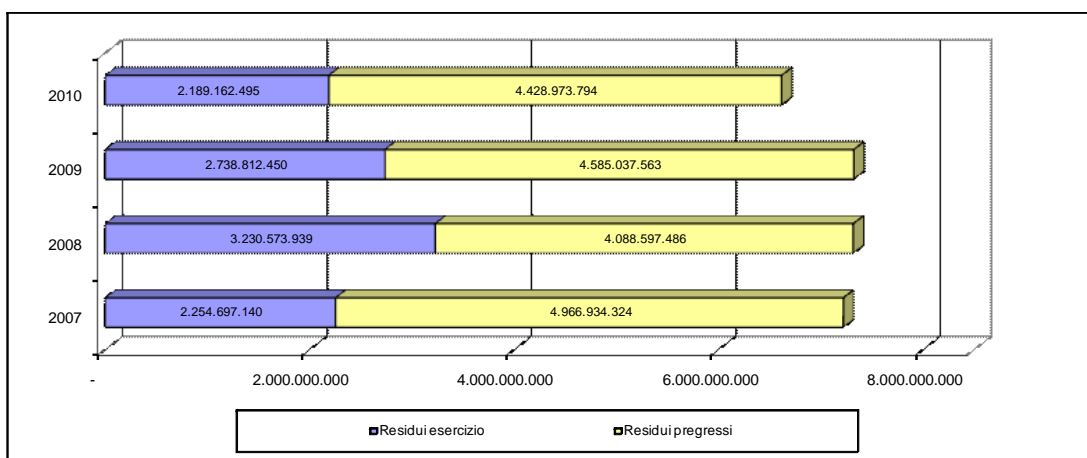
La gestione dei residui passivi risulta attentamente monitorata dall'Amministrazione regionale al fine di contenerne i volumi e razionalizzare la spesa.

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

Residui passivi totali

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

Tavola 104 - Residui passivi totali

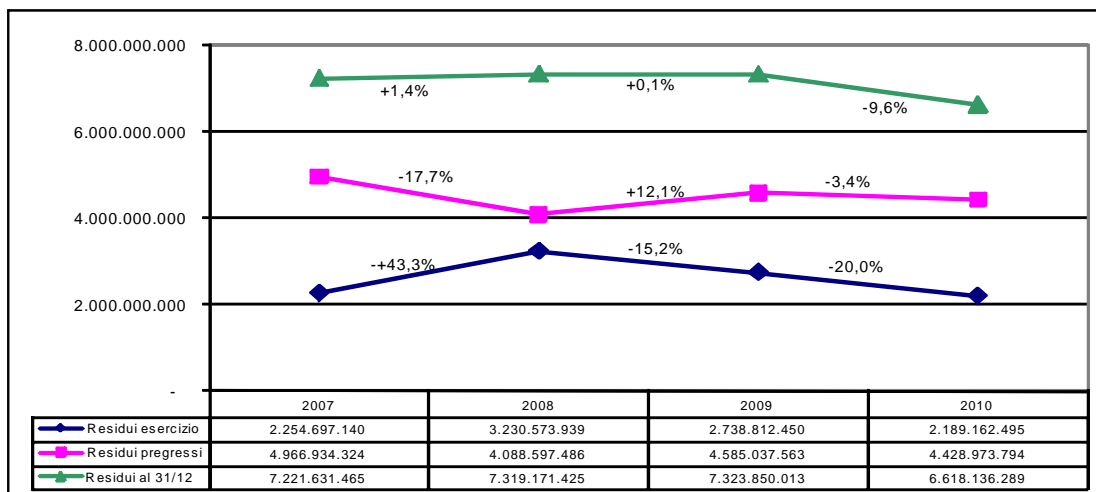


La consistenza dei residui passivi totali, al 31/12/2010, risulta pari a € 6.618.136.289 ed è formata per il 33% dai residui generati dalle gestione delle spese in conto competenza e per il restante 67% dalla gestione dei residui generati in esercizi precedenti (residui pregressi).

Dalla tavola è, inoltre, possibile rilevare, rispetto all'esercizio precedente, un significativo decremento del volume complessivo dei residui 2010 ascrivibile in misura preponderante alla gestione in conto competenza (-20%).

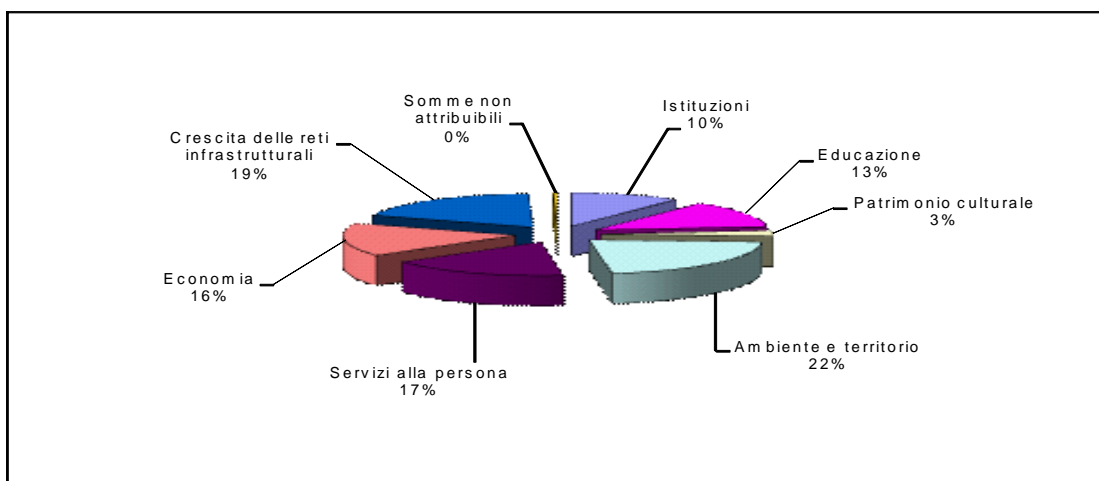
L'andamento delle variazioni percentuali intervenute tra un esercizio e l'altro, nell'ultimo quadriennio, è riportato nella tavola seguente.

Tavola 105 – Residui passivi totali - Variazioni 2007/2010



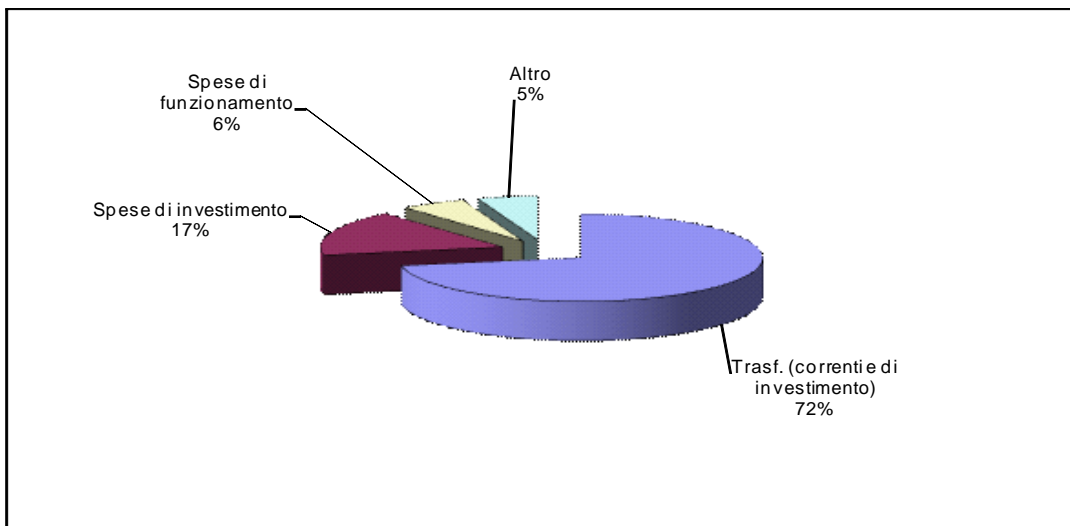
La composizione dei residui passivi totali (generati sia dalla gestione di competenza che provenienti da esercizi precedenti) per strategie di spesa, al 31/12/2010, è rappresentata nella tavola sottostante.

Tavola 106 – Residui passivi totali per Strategie 2010



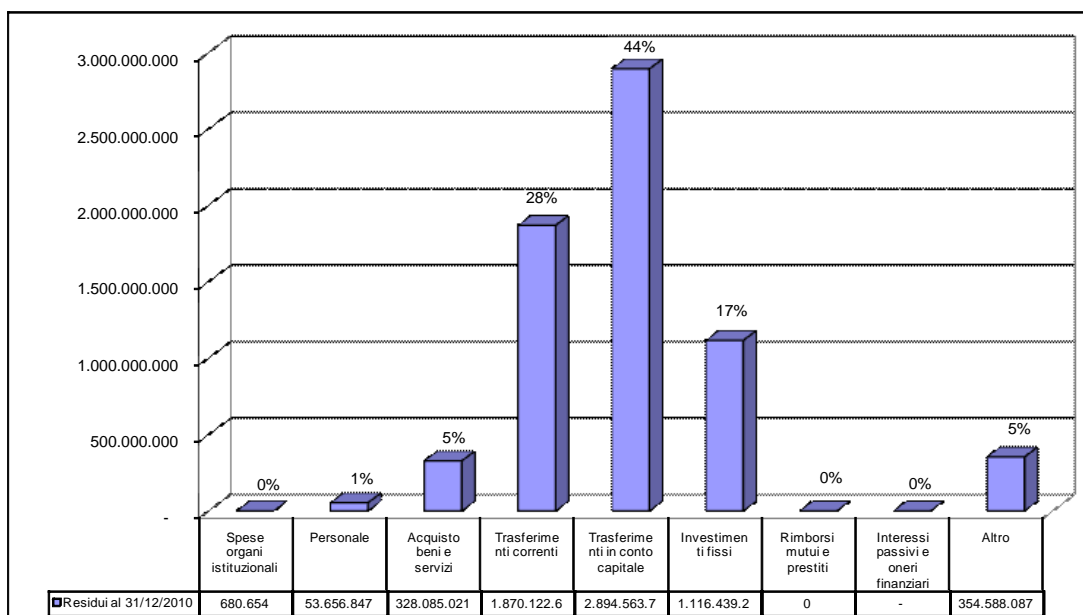
La scomposizione dei residui passivi totali per macro aggregati di spesa consente di constatare l'elevata incidenza della voce Trasferimenti (72%).

Tavola 107 – Residui passivi totali per macro aggregati di spesa 2010



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

Tavola 108 – Residui passivi totali per aggregati di spesa 2010



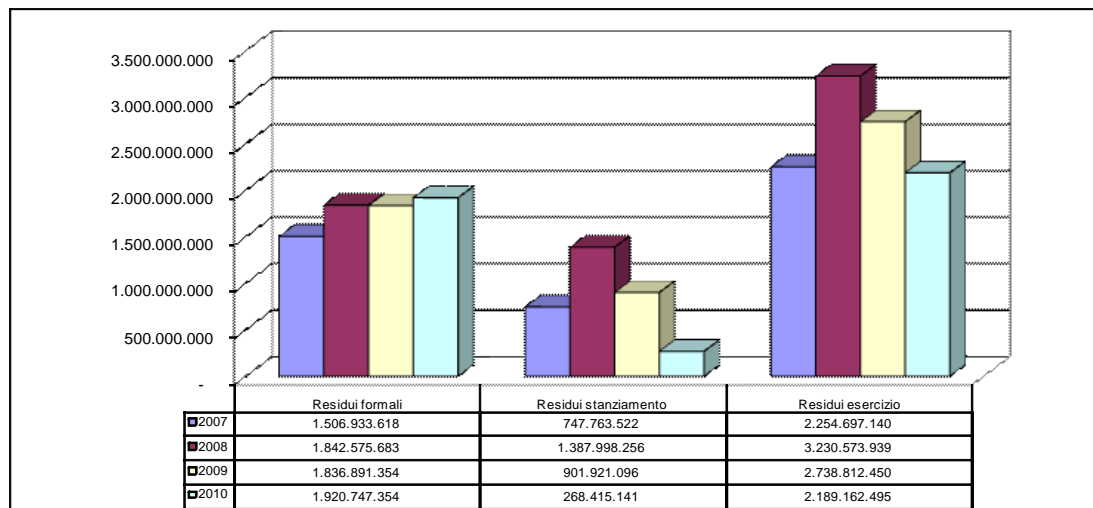
Di seguito si riporta l'analisi dei residui passivi tenendo distinta la gestione in conto competenza dalla gestione in conto residui (residui passivi pregressi).

⁴² Cfr schema aggregati di spesa riportato nell'introduzione alla presente parte.

Residui passivi della gestione di competenza

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

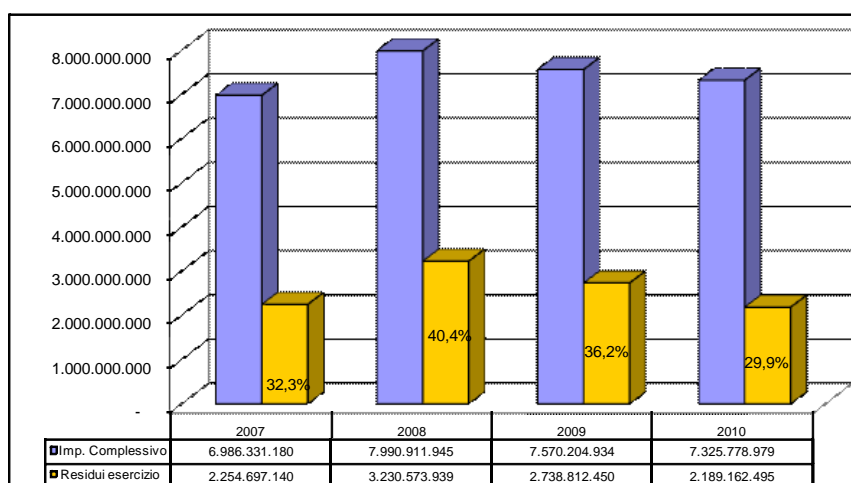
Tavola 109 – Residui passivi dell'esercizio formali e di stanziamento – 2007/2010



I residui passivi generati dalla gestione di competenza, pari a € 2.189.162.495, registrano, rispetto al 2009, un significativo decremento di circa 550 milioni di euro (pari al 20%) e risultano formati per il 87,7% da residui formali e per il 12,3% da residui di stanziamento⁴³.

Nell'analisi inerente la formazione dei residui della gestione di competenza si è inoltre ritenuto significativo confrontare gli stanziamenti finali al netto delle economie (impegni complessivi)⁴⁴ con l'ammontare dei residui finali dell'esercizio (formali e di stanziamento) evidenziando l'andamento della propensione a generare residui nel periodo 2007-2010⁴⁵.

Tavola 110 – Impegni complessivi e residui esercizio



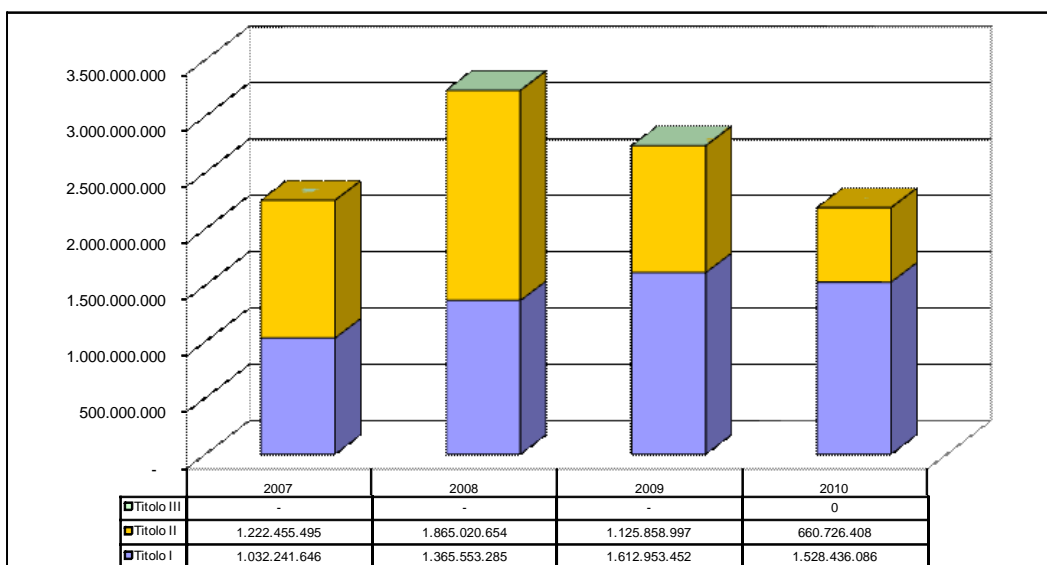
⁴³ Ammontare degli stanziamenti finali che in forza delle norme vigenti è possibile conservare pur in assenza di una obbligazione giuridica formalmente perfezionata.

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

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

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

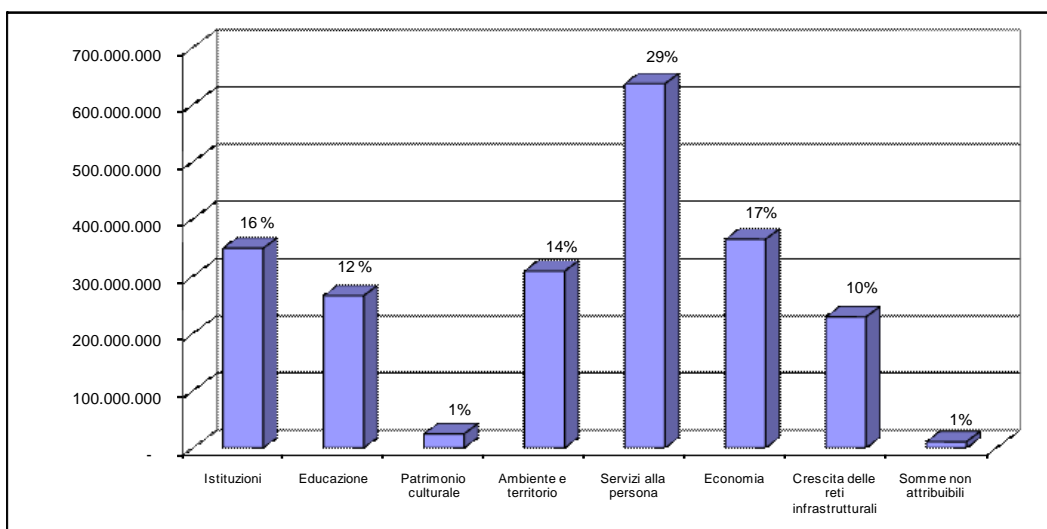
Tavola 111 – Residui passivi in conto competenza per Titoli



Dalla tavola risulta evidente il marcato decremento (- 41,3%) dei residui afferenti le spese in conto capitale (Titolo II) la cui consistenza è di circa il 60% rispetto all'esercizio precedente.

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

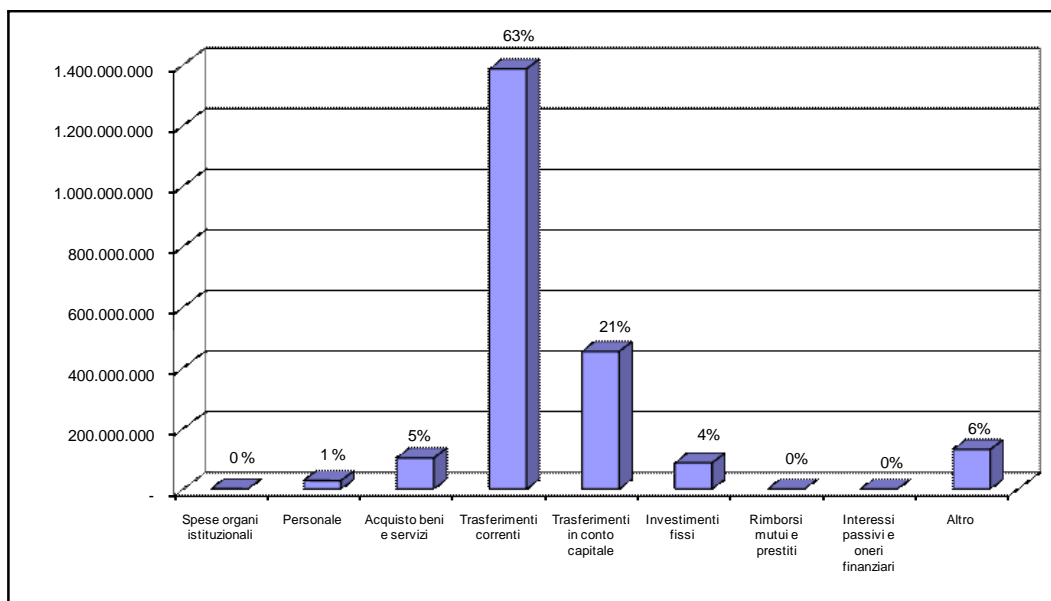
Tavola 112 – Residui esercizio per strategie - Esercizio 2010



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

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

Tavola 113 – Residui esercizio per aggregati di spesa – Esercizio 2010



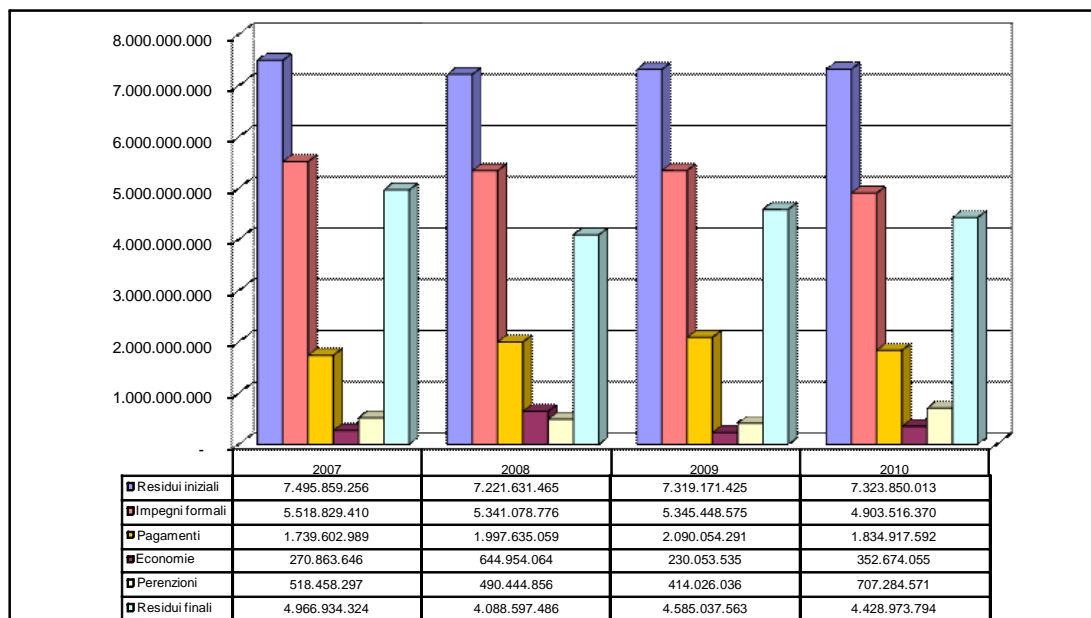
L'incidenza maggiore nella formazione dei residui dell'esercizio, come si può osservare dalla tavola sopra riportata, riguarda l'aggregato di spesa "Trasferimenti" (correnti e d'investimento), complessivamente pari al 84%. E' inoltre possibile constatare che per quanto attiene le spese di diretta gestione dell'Amministrazione regionale, il 4% riguarda spese di investimento, il 6% spese di funzionamento⁴⁷ ed un ulteriore 6% l'aggregato "Altro".

⁴⁷ Ottenuta dall'aggregazione delle spese del personale (1%) e acquisto di beni e servizi (7%).

Residui passivi pregressi

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

Tavola 114 – Gestione dei residui pregressi

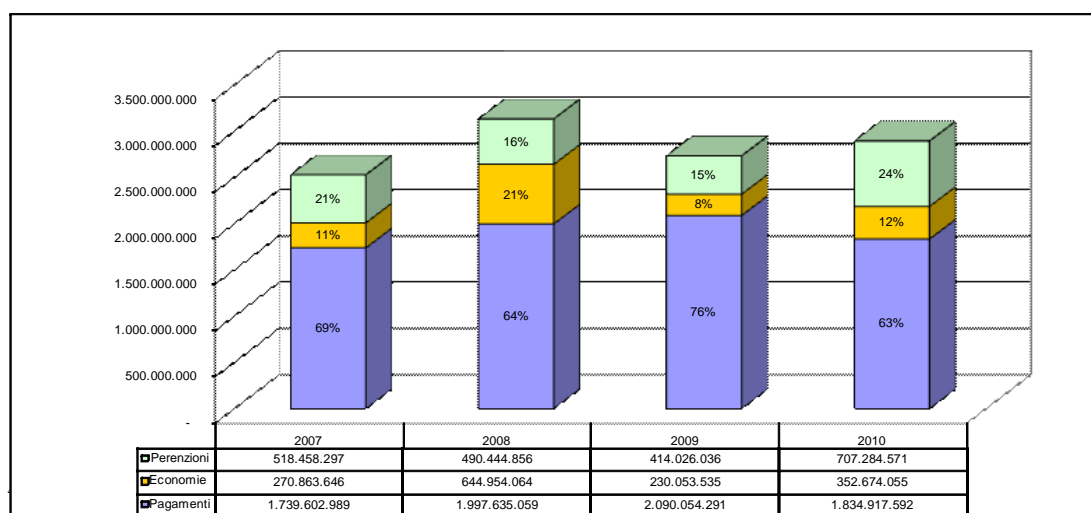


L'esercizio finanziario 2010, come si può notare dalla tavola, è caratterizzato da un decremento (3,4%) dei residui finali rispetto all'esercizio precedente.

Alla data del 31/12/2010 i residui passivi risultano diminuiti, rispetto al saldo iniziale, del 39,5% (€ 2.894.876.218), di cui il 63,4% (€ 1.834.917.592) per effetto di avvenuti pagamenti, il 12,2% (€ 352.674.055) per effetto delle economie registrate (sia sui residui formali che sui residui di stanziamento) ed il 24,4% (€ 707.284.571) per perenzione amministrativa.

La dinamica dello smaltimento dei residui pregressi, analizzata nelle sue diverse componenti⁴⁸, contestualmente raffrontata con quella degli esercizi 2007-2010, evidenzia aspetti caratterizzanti la gestione in conto residui.

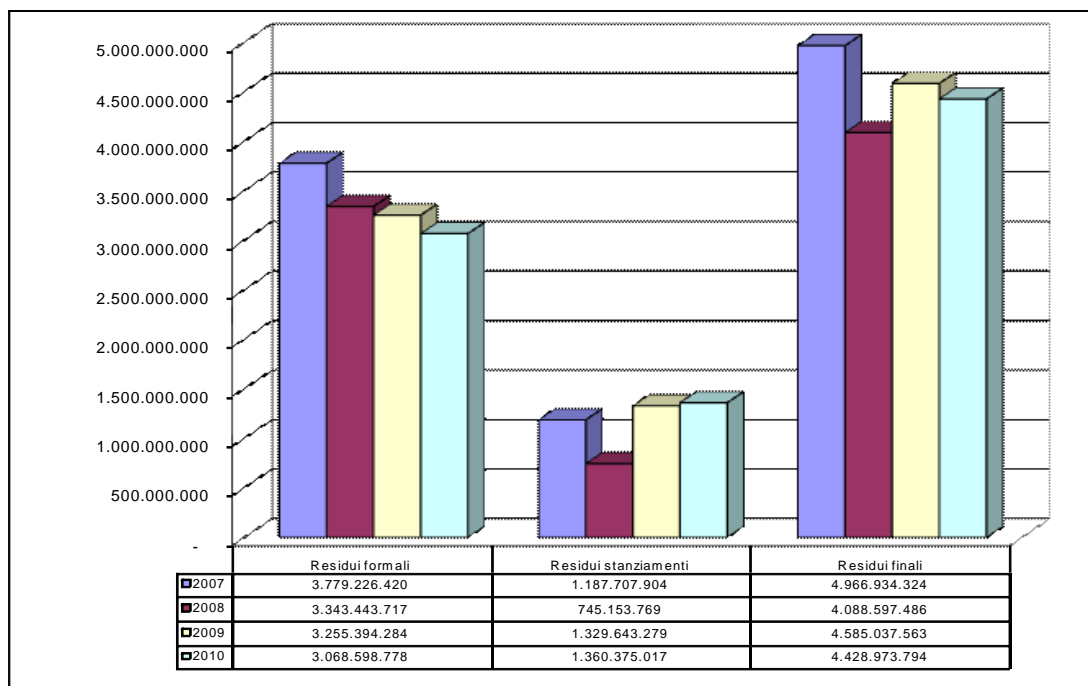
Tavola 115 – Smaltimento residui pregressi – Esercizi 2007/2010



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

Il grafico seguente evidenzia l'andamento della consistenza finale dei residui pregressi nel quadriennio 2007 -2010 distintamente per tipologia di residuo (formale e di stanziamento).

Tavola 116 – Residui passivi pregressi formali e di stanziamento

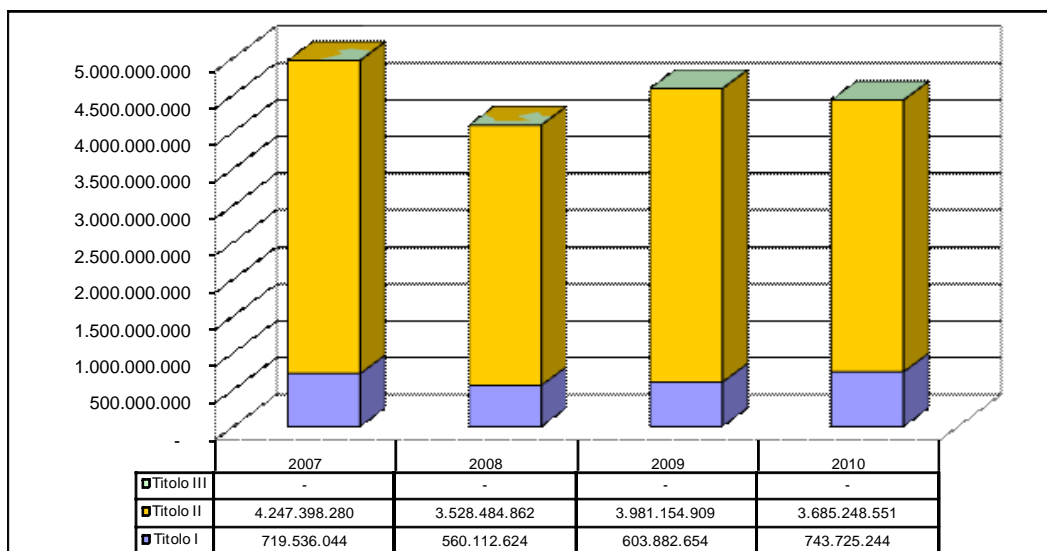


Il risultato dei residui finali è determinato da progressiva riduzione dei residui formali, che caratterizza l'intero arco temporale e da un andamento meno regolare per quanto riguarda i residui di stanziamento che tuttavia confermano un andamento in crescita cominciato nuovamente nell'esercizio 2009 rispetto al quale l'incremento registrato nel 2010 risulta di circa il 2%, rispetto all'esercizio precedente.

I residui finali risultano formati per il 44,1% da spese finanziate da interventi comunitari, per il 45,9% da spese in conto per investimenti e per il 10,0% da spese correnti.

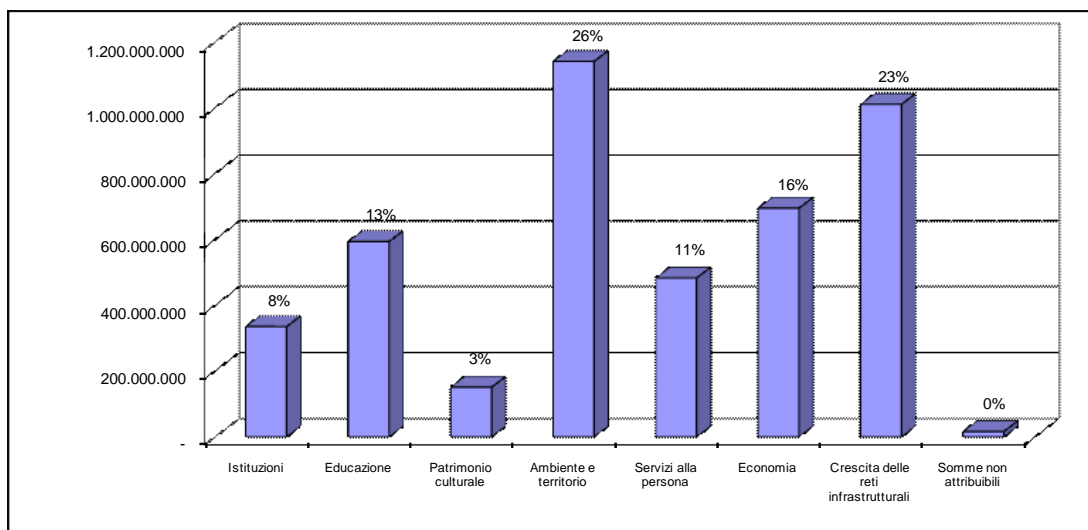
L'analisi per Titoli, riferito al periodo 2007-2010, ha evidenziato, in estrema sintesi, le seguenti risultanze.

Tavola 117 – Residui passivi pregressi per Titoli



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

Tavola 118 – Residui passivi pregressi per strategie - Esercizio 2010



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

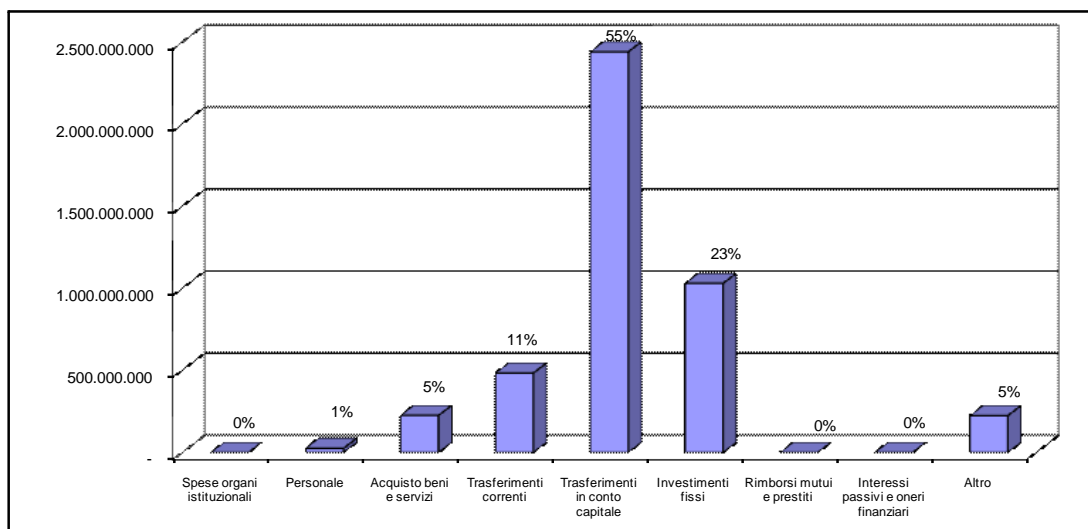
Attraverso la tavola seguente è possibile avere informazioni, in termini di impegnato complessivo, sui volumi di spesa registrati nell'esercizio 2010 nella gestione in conto residui, suddivisa per strategie e funzioni obiettivo, nonché, constatare la relativa incidenza sia con riferimento alla rispettiva strategia sia con riferimento al loro ammontare complessivo.

Tavola 119 – Impegnato complessivo in conto residui per strategie e funzioni obiettivo 2010

Strat.	Descrizione strategia	Funz.Ob.	Descrizione funzione obiettivo	Impegni complessivi	Perc. su strategia	Perc. sul totale
01	Istituzioni	01	Organizzazione Istituzionale Personale e funzionamento amministrativ.	7.575.335	1%	0%
		02	Attività istituzionali	34.765.821	6%	1%
		03	Attività di supporto	277.794.886	50%	4%
		04	Demanio e patrimonio	27.239.789	5%	0%
		05	Sistema delle autonomie locali	29.666.512	5%	0%
		06		176.521.719	32%	3%
Totale strategia 01				553.564.061	100%	9%
02	Educazione	01	Politiche a favore dell'istruzione	438.316.674	47%	7%
		02	Politiche della formazione	184.660.175	20%	3%
		03	Politiche attive del lavoro	130.044.627	14%	2%
		04	Ricerca scientifica e innovazione tecnol.	172.077.540	19%	3%
Totale strategia 02				925.099.016	100%	15%
03	Patrimonio culturale	01	Patrimonio culturale	171.250.150	92%	3%
		02	Interventi a favore della cultura	15.705.625	8%	0%
Totale strategia 03				186.955.775	100%	3%
04	Ambiente e territorio	01	Energie rinnovabili e risparmio energet.	289.444.628	20%	5%
		02	Risorse idriche	180.756.070	13%	3%
		03	Difesa del suolo e prevenzione di rischi	230.805.781	16%	4%
		04	Difesa delle coste	23.151.094	2%	0%
		05	Rifiuti	33.651.612	2%	1%
		06	Tutela e risanamento ambientale	162.461.260	11%	3%
		07	Strumenti di governo per sviluppo sost.	62.788.327	4%	1%
		08	Patrimonio ambientale e forestale	117.804.763	8%	2%
		09	Paesaggio e politiche di assetto territ.	14.391.036	1%	0%
		10	Città e sistemi urbani	329.203.324	23%	5%
		11	Aree e sistemi rurali	59.853	0%	0%
Totale strategia 04				1.444.517.747	100%	23%
05	Servizi alla persona	01	Tutela e difesa della salute umana	548.429.390	57%	9%
		02	Prevenzione della salute veterinaria	8.468.992	1%	0%
		03	Attività per l'inclusione sociale	328.042.374	34%	5%
		04	Interventi per lo sport e tempo libero	60.329.003	6%	1%
		05	Politiche per gli emigrati e immigrati	4.937.493	1%	0%
		06	Sicurezza e legalità	5.123.376	1%	0%
Totale strategia 05				955.330.627	99%	15%
06	Economia	01	Attrazione di investimenti	39.120.107	4%	1%
		02	Turismo sostenibile	126.030.558	13%	2%
		03	Industria, artigianato, commercio, servizi	381.633.400	40%	6%
		04	Filiere agro-alimentari	245.782.914	26%	4%
		05	Pesca e acquacoltura	19.389.696	2%	0%
		06	Politiche per l'occupazione per imprese	147.017.327	15%	2%
Totale strategia 06				958.974.001	100%	15%
07	Crescita delle reti infrastrutturali	01	Rete stradale	129.309.355	11%	2%
		02	Rete ferroviaria e sistemi intermodali	203.814.774	17%	3%
		03	Sistema aeroportuale	13.165	0%	0%
		04	Sistema portuale	68.914.814	6%	1%
		05	Mobilità nelle aree urbane	189.011.557	15%	3%
		06	Trasporto pubblico	86.313.019	7%	1%
		07	Reti idriche	357.268.844	29%	6%
		09	Reti ICT	24.601.266	2%	0%
		10	Opere diverse	160.912.669	13%	3%
		Totale strategia 07				1.220.159.463
08	Somme non attribuibili	01	Attività generali e di gestione finanz.	17.648.465	91%	0%
		02	Altre	1.642.230	9%	0%
Totale strategia 08				19.290.695	100%	0%
TOTALE				6.263.891.386		100%

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

Tavola 120 – Residui passivi pregressi per aggregati di spesa – Esercizio 2010

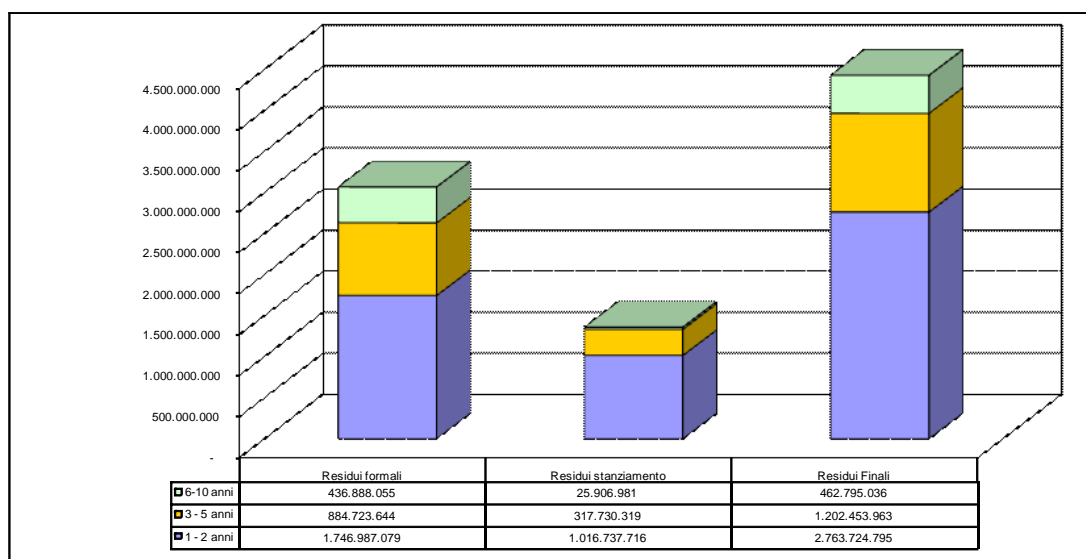


I residui pregressi evidenziano la netta prevalenza della componente “Trasferimenti in conto capitale” .

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

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

Tavola 121 - Stratificazione residui passivi pregressi – Esercizio 2010



La parte più consistente dei residui finali, pari al 62,4%, riguarda la fascia temporale 1 - 2 anni, il 27,1% è rappresentato da residui passivi appartenenti all'arco temporale 3-5 anni mentre il 10,4% è formato dai residui appartenenti alla fascia temporale più datata (6-10 anni).

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

Tavola 122 – Stratificazione residui passivi pregressi per anno di formazione 2010

Anno di Formazione	Residui iniziali	Impegni Formali	Pagamenti	Economie e perenzioni	Residui Finali	Cap. Smalt. Residui
1998	1.176	-	-	-	1.176	0%
1999	32.025	32.025	-	-	32.025	0%
2000	1.016.606	125.120	2.703	-	1.013.904	0%
2001	121.316.422	115.527.833	3.848.330	105	117.467.987	3%
2002	112.976.929	87.231.753	7.197.759	23.553.997	82.225.174	27%
2003	142.969.937	131.314.947	18.773.589	2.270.634	121.925.714	15%
2004	180.026.297	155.501.155	23.022.397	16.874.843	140.129.057	22%
2005	585.455.286	326.307.536	82.119.377	206.835.154	296.500.755	49%
2006	780.150.396	360.830.671	111.794.184	362.826.231	305.529.980	49%
2007	739.651.258	482.086.806	90.587.807	48.640.223	600.423.228	61%
2008	1.921.441.230	1.181.360.760	303.958.491	246.999.632	1.370.483.107	29%
2009	2.738.812.450	2.063.197.766	1.193.612.955	151.957.807	1.393.241.688	49%
Totale	7.323.850.013	4.903.516.370	1.834.917.592	1.059.958.626	4.428.973.794	40%

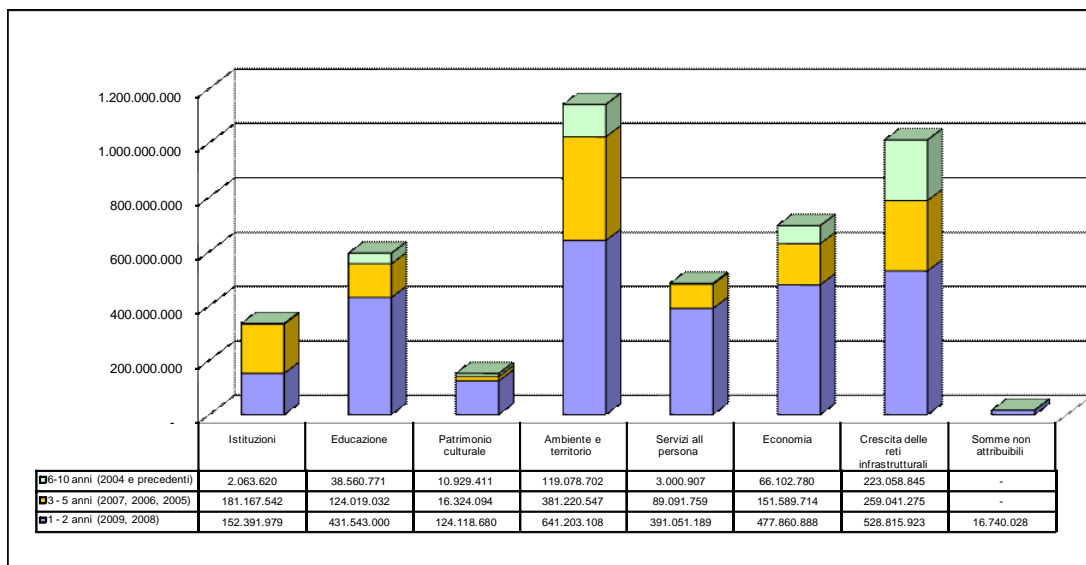
La tavola riveste particolare significatività in ordine all'attività di gestione dell'esercizio 2010 con riferimento alle diverse tipologie di movimentazioni registrate (pagamenti, economie e perenzioni) per ciascuna annualità di formazione dei residui. Dalla tabella è, inoltre, possibile rilevare la vetustà dei residui e la capacità di smaltimento anche relativamente alle singole annualità.

Nell'ambito dell'analisi in corso si ritiene utile precisare che sul totale dei residui finali pregressi, il 44,1% circa è attribuibile a programmi di spesa comunitari per i quali la normativa contabile vigente prevede il mantenimento in bilancio⁴⁹ delle somme stanziato fino al termine ultimo di impegnabilità previsto per la realizzazione dei programmi medesimi (residui di stanziamento) o, se impegnate (residui formali), fino al termine ultimo di pagamento stabilito dall'Unione europea o dallo Stato.

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

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

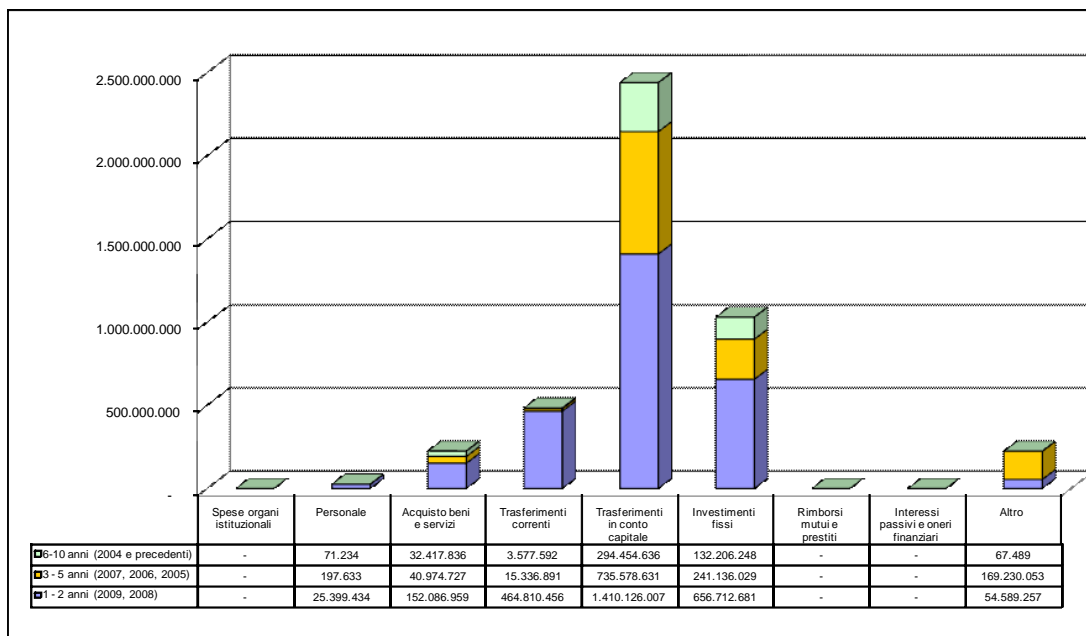
Tavola 123 - Stratificazione residui pregressi per strategie di spesa e fasce temporali 2010



Per quanto riguarda, infine, la fascia temporale più recente (1-2 anni).

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

Tavola 124 -Residui pregressi per aggregati di spesa e fasce temporali - Esercizio 2010



2.2.2.5 Gli indicatori finanziari della spesa

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

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

- capacità di impegno - determinata dal rapporto tra gli impegni formali di competenza e gli stanziamenti finali di spesa. Esprime in termini percentuali quanta spesa autorizzata (stanziamenti finali) nell'esercizio di competenza è stata formalmente impegnata.
- capacità di pagamento totale - determinata dal rapporto tra i pagamenti totali (competenza e residui) e gli impegni formali totali (competenza e residui). Esprime in che misura l'Amministrazione regionale traduce le spese impegnate in pagamenti, portando conseguentemente a compimento il processo di spesa.
- capacità di pagamento in conto competenza - determinata dal rapporto tra i pagamenti di competenza e gli impegni formali di competenza. Esprime in che misura l'Amministrazione regionale traduce le spese impegnate in conto competenza in pagamenti, portando conseguentemente a compimento il processo di spesa.
- capacità di pagamento in conto residui - determinata dal rapporto tra i pagamenti in conto residui e gli impegni formali in conto residui. Esprime in che misura l'Amministrazione regionale traduce le spese impegnate in conto residui in pagamenti, portando conseguentemente a compimento il processo di spesa.
- capacità di smaltimento residui passivi - determinata dal rapporto tra la somma delle economie, perenzioni e pagamenti in conto residui e i residui passivi iniziali. Esprime in termini percentuali in che misura l'Amministrazione regionale nell'esercizio finanziario è riuscita a ridurre i residui iniziali.
- propensione a generare residui – determinata dal rapporto tra i residui generati dalla gestione di competenza (formali e di stanziamento) e gli impegni totali⁵⁰ in conto competenza. Esprime in che misura l'Amministrazione regionale non riesce a concludere i processi di spesa iniziati nel corso dell'esercizio finanziario ed è

⁵⁰ Costituiti dagli impegni formali e dagli stanziamenti che seppure non impegnati formalmente a fine esercizio generano i residui detti appunto di stanziamento o residui impropri.

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

L'andamento registrato nel quadriennio 2007 – 2010 con riferimento ai singoli indicatori finanziari calcolati è riassunto nella tavola seguente.

Tavola 125 - Indicatori finanziari: serie storica

	2007	2008	2009	2010
Capacità di impegno in c/competenza	76,4%	73,1%	79,7%	89,7%
Capacità di pagamento totale	52,7%	56,6%	57,6%	58,3%
Capacità di pagamento in c/competenza	75,8%	72,1%	72,5%	72,8%
Capacità di pagamento in c/residui	31,5%	37,4%	39,1%	37,4%
Capacità di smaltimento dei residui	33,7%	43,4%	37,4%	39,5%
Propensione a generare residui	32,3%	40,4%	36,2%	29,9%

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

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

Tavola 126 – Indicatori per strategie

N.	Descrizione Strategie	CapImpegno	CapPagamentoC	CapPagamentoR	CapPagamentotot	CapSMaltResidui	PropGenRes
01	Istituzioni	86,5%	77,7%	70,5%	76,1%	50,2%	29,2%
02	Educazione	69,4%	42,8%	50,2%	47,2%	42,6%	58,5%
03	Patrimonio culturale	73,3%	59,6%	35,1%	43,6%	26,6%	43,2%
04	Ambiente e territorio	85,3%	38,0%	26,0%	29,4%	30,3%	63,9%
05	Servizi alla persona	97,5%	83,9%	60,9%	79,9%	59,5%	16,9%
06	Economia	82,5%	41,6%	31,4%	35,4%	35,4%	61,6%
07	Crescita delle reti infrastrutturali	85,1%	57,6%	19,9%	31,5%	31,5%	46,1%
08	Somme non attribuibili	82,9%	99,7%	99,1%	99,7%	34,9%	3,9%
	Totale	89,7%	72,8%	37,4%	58,3%	39,5%	29,9%

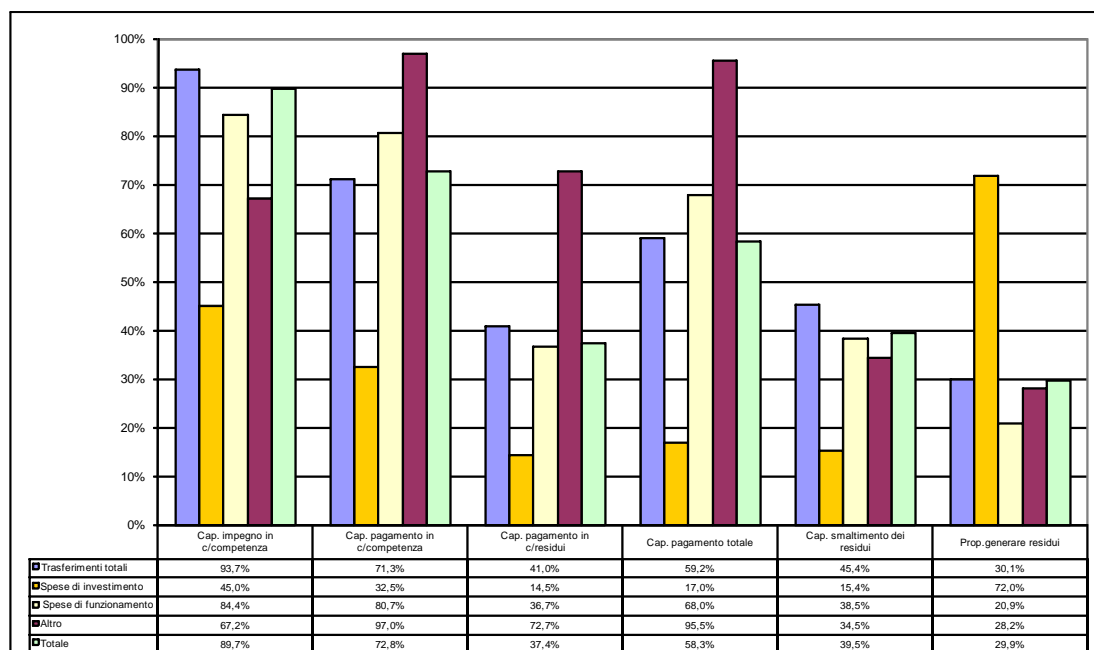
Dalla tabella è possibile notare per singolo indicatore quali sono le strategie che si collocano a livello superiore e/o inferiore rispetto al risultato dell'indicatore su base regionale.

Gli indicatori calcolati sulla strategia 05 – Servizi alla persona si collocano tutti ad un livello decisamente superiore rispetto al risultato registrato in generale dall'amministrazione.

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

aggregati di spesa⁵¹ utilizzati nell'analisi condotta nelle pagine precedenti, sono stati opportunamente riclassificati⁵² in quattro macro-aggregati ritenuti più rappresentativi per tipologia e peso.

Tavola 127 - Indicatori per aggregati di spesa 2010



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

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

⁵¹ Cfr tavola 49

⁵² La voce Trasferimenti totali è il risultato dell'aggregazione dei Trasferimenti per spese correnti e Trasferimenti per spese di investimento. La voce Spese di funzionamento aggrega: Spese del personale, Acquisti di beni e servizi, Oneri vari e altre partite. La voce "Altro" aggrega: Oneri finanziari, Rimborsi di finanziamenti e Servizi agli organi costituzionali.

Tavola 128 – Indicatori serie storica per Titoli

Capacità di impegno in c/competenza	2007	2008	2009	2010
Titolo I	79,6%	87,3%	84,4%	93,6%
Titolo II	59,7%	38,1%	57,9%	65,8%
Titolo III	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale	76,4%	73,1%	79,7%	89,7%
Capacità di pagamento totale	2007	2008	2009	2010
Titolo I	77,6%	76,7%	77,1%	74,9%
Titolo II	23,7%	28,2%	26,7%	23,9%
Titolo III	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale	52,7%	56,6%	57,6%	58,3%
Capacità di pagamento in c/competenza	2007	2008	2009	2010
Titolo I	82,8%	79,4%	78,2%	76,5%
Titolo II	31,8%	28,2%	32,6%	35,8%
Titolo III	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale	75,8%	72,1%	72,5%	72,8%
Capacità di pagamento in c/residui	2007	2008	2009	2010
Titolo I	59,7%	65,9%	73,1%	69,1%
Titolo II	24,3%	28,2%	25,2%	21,1%
Titolo III				
Totale	31,5%	37,4%	39,1%	37,4%
Capacità di smaltimento dei residui	2007	2008	2009	2010
Titolo I	53,0%	68,0%	68,5%	66,1%
Titolo II	28,8%	35,5%	26,3%	28,1%
Titolo III				
Totale	33,7%	43,4%	37,4%	39,5%
Propensione a generare residui	2007	2008	2009	2010
Titolo I	19,9%	24,1%	27,0%	24,6%
Titolo II	80,3%	86,8%	78,9%	71,0%
Titolo III	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Totale	32,3%	40,4%	36,2%	29,9%

2.2.2.6 I risultati per Assessorato

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

L'analisi di competenza

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

Tavola 129 - Gestione competenza per Assessorato

		2007	2008	2009	2010
1 Pres.Giunta	Impegni complessivi	137.449.501	134.963.967	214.433.887	148.979.956
	Pagamenti	109.051.656	104.587.281	140.350.928	125.729.269
	Residui	28.397.846	30.376.686	74.082.959	23.250.688
2 AAGG e Personale	Impegni complessivi	257.906.677	284.794.558	259.110.510	269.565.640
	Pagamenti	214.384.201	217.605.965	215.483.778	232.728.547
	Residui	43.522.477	67.188.593	43.626.732	36.837.093
3 Progr. e Bilancio	Impegni complessivi	684.380.480	546.591.244	462.659.577	531.467.357
	Pagamenti	410.910.421	330.939.930	344.748.336	309.870.804
	Residui	273.470.059	215.651.313	117.911.241	221.596.553
4 EELL Fin. Urb	Impegni complessivi	722.359.179	790.505.488	789.224.524	792.716.977
	Pagamenti	615.443.848	515.975.161	528.738.125	537.198.491
	Residui	106.915.331	274.530.326	260.486.399	255.518.486
5 Ambiente	Impegni complessivi	328.803.028	525.294.424	371.085.433	308.908.383
	Pagamenti	201.155.779	217.590.459	206.140.755	145.785.183
	Residui	127.647.249	307.703.966	164.944.678	163.123.199
6 Agricoltura	Impegni complessivi	387.532.819	244.729.443	269.675.101	290.749.814
	Pagamenti	146.868.582	142.206.757	67.040.251	88.832.850
	Residui	240.664.237	102.522.685	202.634.850	201.916.964
7 Turismo	Impegni complessivi	148.711.201	198.863.149	147.762.951	88.499.712
	Pagamenti	21.948.599	25.574.476	21.723.074	25.993.709
	Residui	126.762.602	173.288.674	126.039.877	62.506.003
8 Lavori Pubblici	Impegni complessivi	416.255.047	562.752.511	415.395.320	283.846.700
	Pagamenti	96.211.393	135.607.213	94.533.454	87.141.095
	Residui	320.043.654	427.145.297	320.861.867	196.705.605
9 Industria	Impegni complessivi	236.774.917	230.288.263	250.240.759	107.330.614
	Pagamenti	76.259.248	78.037.568	70.693.875	66.250.660
	Residui	160.515.669	152.250.695	179.546.884	41.079.954
10 Lavoro	Impegni complessivi	197.247.327	238.769.693	358.852.645	241.098.804
	Pagamenti	56.225.921	68.701.001	131.248.261	120.398.670
	Residui	141.021.406	170.068.692	227.604.384	120.700.133
11 Pubblica Istruzione	Impegni complessivi	268.516.454	517.429.861	411.947.800	265.893.053
	Pagamenti	87.410.492	70.661.273	74.590.766	96.925.771
	Residui	181.105.962	446.768.588	337.357.035	168.967.283
12 Sanità	Impegni complessivi	3.041.040.379	3.396.281.286	3.368.774.328	3.667.181.144
	Pagamenti	2.573.890.601	2.717.675.650	2.767.308.313	3.095.179.517
	Residui	467.149.779	678.605.636	601.466.015	572.001.627
13 Trasporti	Impegni complessivi	159.354.170	319.648.058	251.042.098	329.540.827
	Pagamenti	121.873.299	135.175.271	168.792.568	204.581.920
	Residui	37.480.871	184.472.787	82.249.531	124.958.907

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

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

Strategie	Istituzioni	Educazione	Patrimonio culturale	Ambiente e territorio	Servizi alla persona	Economia	Crescita delle reti infrastrutturali	Somme non attribuibili
Ass	01	02	03	04	05	06	07	08
01	116.333.590	18.900.000	26.574	7.210.322	1.170.700	-	2.139.294	3.199.476
02	259.646.232	4.436.430	-	-	4.659.628	404.000	412.349	7.000
03	111.591.291	66.800.568	4.150.000	851.988	3.390.000	76.742.367	-	267.941.143
04	682.508.572	50.354.436	-	59.812.778	24.450	-	-	16.742
05	4.048.114	10.000.000	-	283.499.233	8.838.682	-	-	2.522.354
06	1.587.741	2.169.443	-	36.633.248	1.500.000	248.859.082	-	300
07	8.365.958	350.000	-	989.523	-	78.708.428	-	85.803
08	2.801.314	-	29.250	57.947.549	57.189.915	-	165.024.247	854.424
09	821.400	1.025.000	-	10.958.223	100.000	94.425.991	-	-
10	3.037.944	104.139.816	-	25.000.000	15.976.436	92.881.546	-	63.062
11	934.386	175.946.539	52.604.866	-	36.407.262	-	-	-
12	2.191.316	20.643.181	-	620.000	3.643.629.778	-	-	96.869
13	904.576	-	-	-	-	-	328.636.251	-
	1.194.772.434	454.765.414	56.810.690	483.522.864	3.772.886.852	592.021.413	496.212.141	274.787.172

L'analisi dei residui passivi

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

Nella tavola seguente si riporta il confronto dei residui passivi totali (residui della gestione di competenza e residui pregressi ovvero generati dalla della gestione in conto residui) relativamente al quadriennio 2007-2010.

Tavola 131 – Residui totali per Assessorato

	Anno 2007	Anno 2008	Anno 2009	Anno 2010
1. Presidenza della Giunta	37.706.945	55.287.774	290.757.908	231.328.013
2. Ass. del Personale e Affari generali	95.884.788	113.521.055	114.499.290	112.980.507
3. Ass. della Programmazione	634.304.307	551.119.981	455.304.163	551.892.569
4. Ass. degli Enti Locali	710.276.581	697.797.435	538.193.615	494.050.059
5. Ass. dell'Ambiente	638.321.436	715.556.774	504.812.265	484.203.782
6. Ass. dell'Agricoltura e Riforma Agropastorale	532.144.421	267.767.191	328.672.009	339.225.865
7. Ass. del Turismo, Artigianato e Commercio	426.076.500	407.738.629	372.797.769	355.263.221
8. Ass. dei Lavori Pubblici	1.577.123.909	1.617.076.615	1.646.507.737	1.266.736.436
9. Ass. dell'Industria	489.274.592	502.934.496	440.392.261	373.318.607
10. Ass. del Lavoro, Formazione	594.393.112	412.369.880	475.705.074	428.516.199
11. Ass. della Pubblica Istruzione	542.357.501	726.989.135	806.733.599	644.616.596
12. Ass. della Sanità	695.089.063	903.758.181	981.603.566	930.729.215
13. Ass. dei Trasporti	248.678.309	347.254.279	367.870.758	405.275.220
Totale	7.221.631.465	7.319.171.425	7.323.850.013	6.618.136.289

Come si può notare, dalla tavola sopra riportata, l'importo più consistente dei residui totali,

per l'intero arco temporale considerato, è riconducibile all'Assessorato dei Lavori pubblici (pari a circa il 19,1% per il 2010).

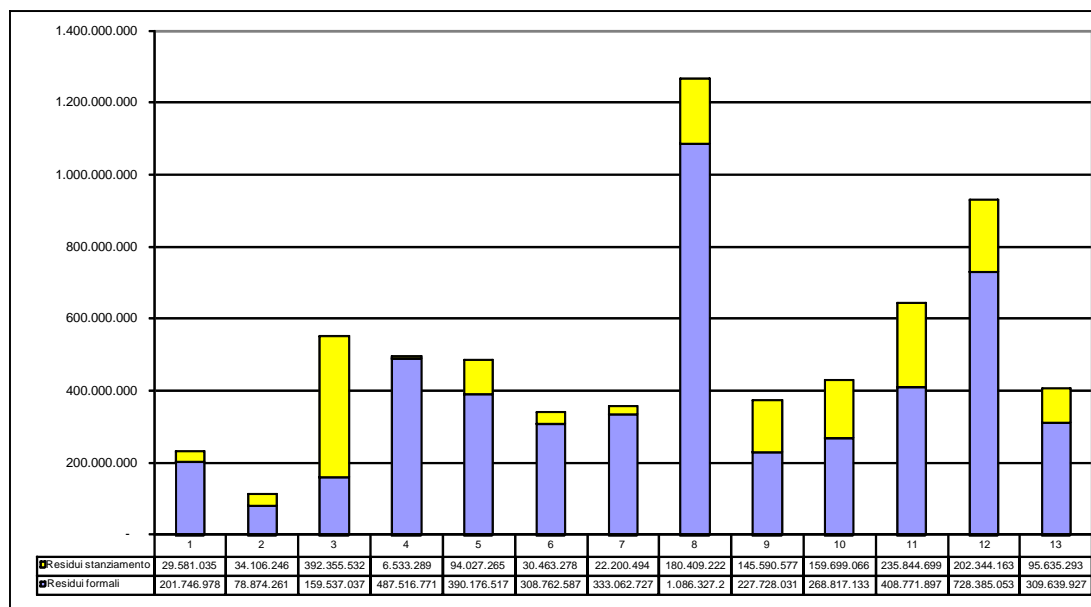
Nella tavola successiva si riporta, in termini di impegnato complessivo, l'ammontare della spesa gestita in conto residui da ciascun Assessorato per singola strategia di spesa.

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

Ass	01	02	03	04	05	06	07	08
01	52.032.700	18.914.711	-	182.994.825	491.859	108.456	4.461.078	211.323
02	34.304.729	31.134.923	-	-	2.574.877	7.273.880	23.911.109	4.000
03	245.782.066	69.751.870	-	14.225.349	5.123.376	28.770.748	-	18.515.779
04	190.762.383	34.091.105	97.918	264.625.349	-	32.622	1.190.157	9
05	14.593.554	10.625.523	-	421.483.547	17.654.532	500.000	-	-
06	1.693.953	4.677.213	-	22.139.052	1.147.616	264.672.610	4.620.139	3.672
07	1.899.446	2.094.327	-	285.445	-	346.518.950	-	2.656
08	5.104.215	15.000.000	6.725.401	313.539.524	109.269.417	12.709.278	840.570.137	535.228
09	1.176.233	-	-	214.403.278	100.000	151.422.549	-	-
10	5.669.975	263.823.397	-	10.226.379	12.992.817	146.964.907	-	16.484
11	197.413	437.064.511	180.132.455	25.000	71.056.522	-	-	1.379
12	110.203	34.921.437	-	570.000	734.919.611	-	-	166
13	237.193	3.000.000	-	-	-	-	345.406.843	-
	553.564.061	925.099.016	186.955.775	1.444.517.747	955.330.627	958.974.001	1.220.159.463	19.290.695

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

Tavola 133 - Composizione residui totali per Assessorato e per tipologia - Esercizio 2010



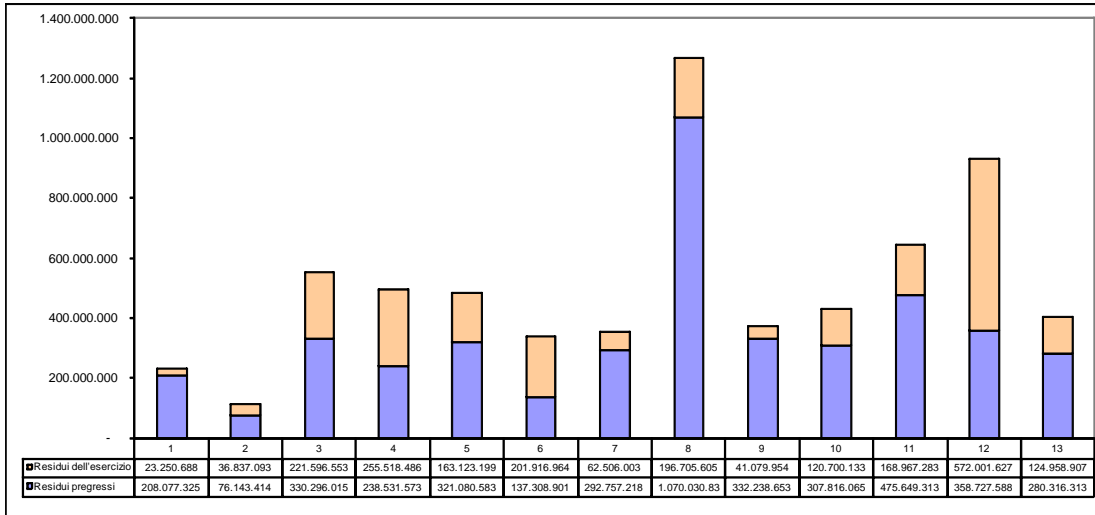
I residui formali costituiscono il 75,4% del totale dei residui passivi di cui il 21,8% in capo all'Assessorato dei Lavori Pubblici, il 14,6% all'Assessorato della Sanità, il 9,8% all'Assessorato Enti Locali ed il 8,2% all'Assessorato Pubblica Istruzione.

I residui di stanziamento costituiscono il 24,6% del totale dei residui passivi, la cui più

elevata incidenza risulta in capo all'Assessorato Programmazione (24,1%), alla Pubblica Istruzione (14,5%) e alla Sanità (12,4%).

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

Tavola 134 - Composizione residui totali per Assessorato



Residui passivi dell'esercizio

I residui dell'esercizio, ovvero quelli generati dalla gestione in conto competenza, costituiscono il 33,1% del totale dei residui passivi, di cui il 26,1% in capo all'Assessorato alla Sanità, il 11,7% all'Assessorato Enti Locali ed il 10,1% all'Assessorato della Programmazione.

Residui passivi pregressi

I residui pregressi rappresentano il 66,9% del totale dei residui passivi, di cui il 24,2% ascrivibili all'Assessorato dei Lavori Pubblici, il 10,7% all'Assessorato della Pubblica Istruzione.

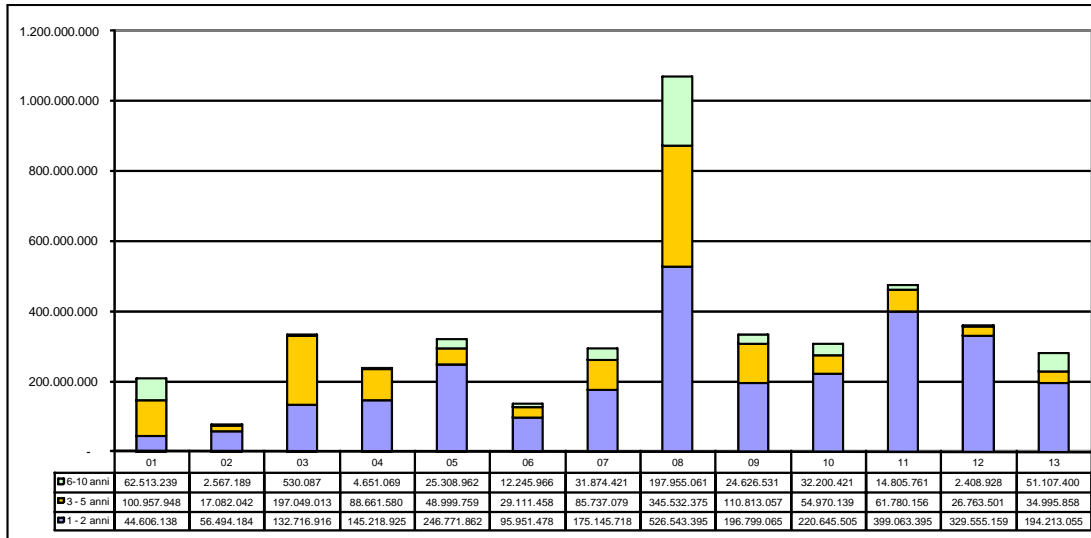
Nella tavola successiva sono rappresentati i residui iniziali, finali e quelli smaltiti formati in anni precedenti.

Tavola 135 – Residui pregressi per Assessorato

		2007	2008	2009	2010
1 Pres.Giunta	Impegni complessivi	34.197.172	44.714.326	248.168.871	259.214.952
	Pagamenti	24.888.073	19.803.238	31.493.922	51.137.627
	Residui	9.309.099	24.911.088	216.674.949	208.077.325
2 AAGG e Personale	Impegni complessivi	105.909.083	74.716.707	104.070.876	99.203.518
	Pagamenti	53.546.771	28.384.245	33.198.318	23.060.104
	Residui	52.362.312	46.332.462	70.872.558	76.143.414
3 Progr. e Bilancio	Impegni complessivi	408.990.224	377.197.152	572.525.239	382.169.188
	Pagamenti	48.155.976	41.728.485	235.132.318	51.873.172
	Residui	360.834.248	335.468.667	337.392.922	330.296.015
4 EELL Fin. Urb	Impegni complessivi	802.797.981	634.231.852	605.773.771	490.799.544
	Pagamenti	199.436.731	210.964.744	328.066.555	252.267.971
	Residui	603.361.251	423.267.108	277.707.216	238.531.573
5 Ambiente	Impegni complessivi	685.187.458	545.995.759	478.083.144	464.857.156
	Pagamenti	174.513.271	138.142.951	138.215.556	143.776.573
	Residui	510.674.186	407.852.808	339.867.588	321.080.583
6 Agricoltura	Impegni complessivi	506.488.934	546.514.077	229.673.525	298.954.255
	Pagamenti	215.008.750	381.269.571	103.636.366	161.645.354
	Residui	291.480.184	165.244.506	126.037.159	137.308.901
7 Turismo	Impegni complessivi	394.452.388	332.659.449	343.262.918	350.800.824
	Pagamenti	95.138.490	98.209.494	96.505.025	58.043.606
	Residui	299.313.898	234.449.955	246.757.892	292.757.218
8 Lavori Pubblici	Impegni complessivi	1.514.748.585	1.367.548.066	1.493.608.803	1.303.453.200
	Pagamenti	257.668.330	177.616.749	167.962.933	233.422.368
	Residui	1.257.080.255	1.189.931.317	1.325.645.870	1.070.030.831
9 Industria	Impegni complessivi	386.673.257	402.801.974	328.802.098	367.102.059
	Pagamenti	57.914.334	52.118.173	67.956.721	34.863.406
	Residui	328.758.923	350.683.801	260.845.377	332.238.653
10 Lavoro	Impegni complessivi	629.318.110	400.734.295	380.081.020	439.693.958
	Pagamenti	175.946.404	158.433.107	131.980.330	131.877.893
	Residui	453.371.706	242.301.188	248.100.690	307.816.065
11 Pubblica Istruzione	Impegni complessivi	521.044.342	485.606.093	691.595.681	688.477.280
	Pagamenti	159.792.802	205.385.545	222.219.116	212.827.967
	Residui	361.251.539	280.220.547	469.376.564	475.649.313
12 Sanità	Impegni complessivi	490.359.256	678.141.560	880.549.732	770.521.417
	Pagamenti	262.419.971	452.989.015	500.412.181	411.793.829
	Residui	227.939.284	225.152.545	380.137.551	358.727.588
13 Trasporti	Impegni complessivi	226.370.524	195.371.235	318.896.178	348.644.036
	Pagamenti	15.173.086	32.589.743	33.274.951	68.327.723
	Residui	211.197.438	162.781.492	285.621.228	280.316.313

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

Tavola 136 – Stratificazione residui passivi pregressi per Assessorato



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

2.2.3 La situazione finanziaria

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

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

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

Il disavanzo complessivo finanziario

Sulla base dei dati ufficiali del Conto del Bilancio, riportato in sintesi nella tabella seguente con riferimento al quadriennio 2006-2010, si perviene alla determinazione del disavanzo complessivo finanziario.

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

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

Tavola 137 - Disavanzo complessivo finanziario (caso 1)

Voci	2006	Variaz.	2007	Variaz.	2008	Variaz.	2009	Variaz.	2010
1 Fondo Cassa	247.638.925	-82%	44.028.934	-96%	1.590.202	63330%	1.008.670.897	-25%	760.201.480
2 Residui attivi	4.757.246.163	1%	4.824.025.296	11%	5.362.769.777	-14%	4.637.204.495	0%	4.645.155.451
3 Residui passivi	-7.499.879.215	-4%	-7.227.708.631	2%	-7.383.275.765	6%	-7.830.973.685	-14%	-6.749.762.311
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	-2.494.994.126	-5%	-2.359.654.401	-14%	-2.018.915.786	8%	-2.185.098.293	-38%	-1.344.405.379

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

Tuttavia analizzando l'evoluzione del disavanzo finanziario ufficiale si osserva come, nell'arco temporale 2006-2010, il suo andamento decrescente, passato da - 2.494.994.126 di euro del 2006 a - 1.344.405.379 del 2010, ha registrato una variazione percentuale del 46,1%.

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

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

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

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

Tavola 138 - Disavanzo complessivo finanziario rettificato (caso 2)

Voci	2006	Variaz.	2007	Variaz.	2008	Variaz.	2009	Variaz.	2010
1 Fondo Cassa	247.638.925	-82%	44.028.934	-96%	1.590.202	63330%	1.008.670.897	-25%	760.201.480
2 Residui attivi	4.757.246.163	1%	4.824.025.296	11%	5.362.769.777	-14%	4.637.204.495	0%	4.645.155.451
3 Residui passivi	- 7.499.879.215	-4%	- 7.227.708.631	2%	- 7.383.275.765	6%	- 7.830.973.685	-14%	- 6.749.762.311
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	- 2.494.994.126	-5%	- 2.359.654.401	-14%	- 2.018.915.786	8%	- 2.185.098.293	-38%	- 1.344.405.379
5 Crediti patrimoniali	465.324.228	-31%	320.641.802	-29%	228.093.470	-2%	223.697.404	-7%	208.049.049
6 Debiti patrimoniali	- 11.482.300	-46%	- 6.229.259	-73%	- 1.680.755	-100%	-	-	81.398.543
7 Mutui passivi	- 2.929.103.999	-8%	- 2.686.700.126	-6%	- 2.514.454.578	-7%	- 2.338.057.598	-8%	- 2.152.184.582
8 Residui perenti	- 1.398.989.453	27%	- 1.783.101.583	17%	- 2.091.118.220	9%	- 2.278.470.340	13%	- 2.576.855.733
9 Disavanzo compl. rettificato 9 = 4 + 5 + 6 + 7 + 8	- 6.369.245.651	2%	- 6.515.043.567	-1,8%	- 6.398.075.870	2,8%	- 6.577.928.827	-9,6%	- 5.946.795.188

Analizzando l'andamento del disavanzo complessivo rettificato, si osserva come il valore in termini assoluti passi da € 6.369.245.651 del 2006 ad € 5.946.795.188 del 2010, registrando così una diminuzione pari al 6,6%; rispetto all'esercizio precedente, invece, il 2010 ha visto una diminuzione pari al 9,6%. Sebbene con una variazione percentuale molto più ridotta rispetto al trend del disavanzo complessivo calcolato nel Caso 1, anche l'andamento del disavanzo rettificato presenta quindi una diminuzione.

Relativamente alla voce mutui passivi (comprendente il debito per le quote capitale non ancora scadute relativamente ai prestiti obbligazionari e ai mutui contratti) si conferma il trend decrescente del valore assoluto a partire dall'esercizio 2006 attestato nel 2010 a – 2.152.184.582 euro, mentre il peso percentuale dei mutui passivi sul totale del disavanzo finanziario passa dal 46% del 2006 al 36,2% del 2010.

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

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

Tavola 139 - Riassegnazioni presunte

Voce	2006	2007	2008	2009	2010
Fondo perenzioni	1.398.989.453	1.783.101.583	2.091.118.220	2.278.470.340	2.576.855.733
% Riassegnazione annua media	6,58%	6,58%	6,58%	6,58%	6,58%
Riassegnazione annua media	92.053.506	117.328.084	137.595.579	149.923.348	169.557.107
Numero anni riassegnazione	6	6	6	6	6
Riassegnazione totale	552.321.036	703.968.505	825.573.473	899.540.090	1.017.342.644

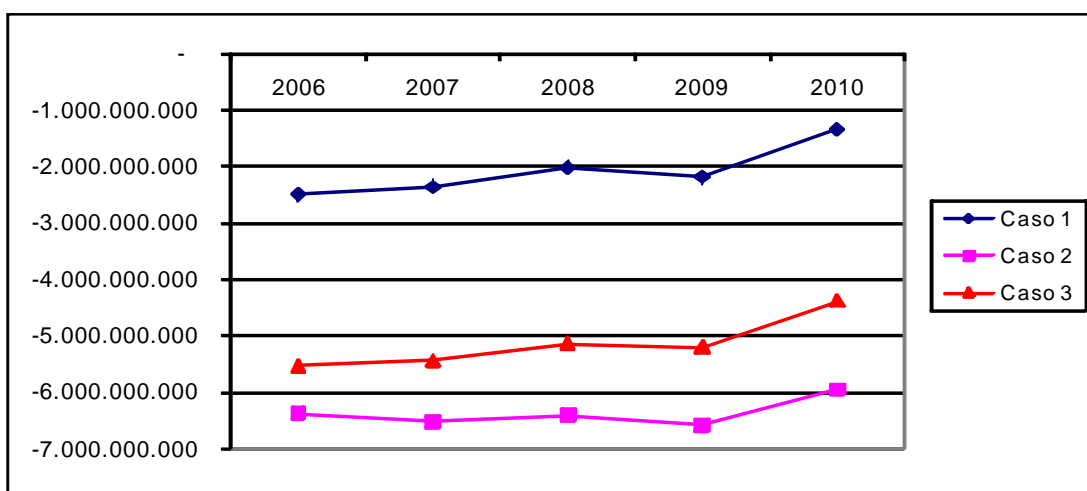
Utilizzando il valore delle riassegnazioni presunte, in sostituzione del fondo residui perenti globalmente considerato, si perviene alla determinazione di una nuova entità di disavanzo indicato come "Disavanzo complessivo rettificato comprensivo delle sole riassegnazioni presunte" (Caso 3).

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

Voci	2006	Variaz.	2007	Variaz.	2008	Variaz.	2009	Variaz.	2010
1 Fondo Cassa	247.638.925	-82%	44.028.934	-96%	1.590.202	63330%	1.008.670.897	-25%	760.201.480
2 Residui attivi	4.757.246.163	1%	4.824.025.296	11%	5.362.769.777	-14%	4.637.204.495	0%	4.645.155.451
3 Residui passivi	-7.499.879.215	-4%	-7.227.708.631	2%	-7.383.275.765	6%	-7.830.973.685	-14%	-6.749.762.311
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	-2.494.994.126	-5%	-2.359.654.401	-14%	-2.018.915.786	8%	-2.185.098.293	-38%	-1.344.405.379
5 Crediti patrimoniali	465.324.228	-31%	320.641.802	-29%	228.093.470	-2%	223.697.404	-7%	208.049.049
6 Debiti patrimoniali	-11.482.300	-46%	-6.229.259	-73%	-1.680.755	-100%	-	-	-81.398.543
7 Mutui passivi	-2.929.103.999	-8%	-2.686.700.126	-6%	-2.514.454.578	-7%	-2.338.057.598	-8%	-2.152.184.582
8 Residui perenti da riassegnare	-552.321.036	27%	-703.968.505	17%	-825.573.473	9%	-899.540.090	13%	-1.017.342.644
9 Disavanzo compl. rettificato 9 = 4 + 5 + 6 + 7 + 8	-5.522.577.234	-2%	-5.435.910.489	-6%	-5.132.531.123	1,3%	-5.198.998.578	-16%	-4.387.282.099

Dall'esame dell'andamento del disavanzo finanziario complessivo così rettificato, il 2010 registra un decremento del valore assoluto della grandezza oggetto di analisi: si passa da € 5.522.577.234 del 2006 ad € 4.387.282.099 del 2010, con una diminuzione dello stesso pari al 20,6%; rispetto all'esercizio precedente, invece, il 2010 vede una diminuzione del disavanzo pari al 15,6%.

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

Tavola 141 - Disavanzo

2.3 LA CONTABILITÀ DIREZIONALE

2.3.1 Il budget economico

Il ruolo del budget nel ciclo di programmazione economico-finanziario

Come noto l'amministrazione regionale coerentemente alle nuove esigenze dell'azione amministrativa ormai sempre più orientata verso l'efficienza nel percorso obiettivi - risorse - risultati, ha disciplinato la materia contabile, prevedendo l'adozione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale ed economico-analitica per centri di costo, integrato con la contabilità finanziaria¹. In sintonia con i processi di riforma della pubblica amministrazione in atto a livello nazionale che rafforzano il ruolo della contabilità economica, l'Amministrazione regionale si pone, attualmente, in posizione di vantaggio per aver avviato già da tempo il processo di riforma del sistema contabile regionale, che risulta essere allineato con i principi di cui alla legge 196 del 31 dicembre 2009² (Legge di contabilità e finanza pubblica) ed al decreto legislativo n. 150/2009 (Riforma Brunetta).

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

I principi ispiratori della riforma vedono l'affiancamento ai fini conoscitivi, al sistema di contabilità finanziaria, di un sistema di contabilità economico – patrimoniale che si ispiri a comuni criteri di contabilizzazione, consolidando il ruolo del sistema di contabilità economica allo scopo di migliorare la capacità informativa dei documenti di bilancio in stretta integrazione con il sistema di controllo interno di gestione volto alla verifica dei risultati conseguiti dalle Amministrazioni.

È in questa prospettiva che il budget economico (introdotto dall'Amministrazione regionale con la L.R. n. 11/2006) può oggi inserirsi, costituendo uno strumento di preminente attualità, anche nell'ottica dell'evoluzione della riforma avviata anche con la legge n. 196 del 2009. L'attività sperimentale in corso è quindi diretta a perfezionare il ruolo strumentale del budget³ e della contabilità economico analitica, in un'ottica di supporto dell'attività direzionale.

¹ Legge regionale n. 11 del 2 agosto 2006 – "Norme in materia di programmazione, di bilancio e di contabilità della Regione Autonoma della Sardegna", l'articolo 61 ha previsto l'adozione della Contabilità economico-patrimoniale ed economico-analitica.

² La Legge n. 196 del 31 dicembre 2009 disciplina la normativa in materia di contabilità e finanza pubblica.

³ "Il Budget dello Stato 2010" (Budget definito) – pubblicazione a cura del Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato – Ministero dell'Economia e delle Finanze – edizione Marzo 2010.

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

L'attuale sistema, ancora in fase di sperimentazione, consentirà tra l'altro a regime di collegare gli indirizzi agli obiettivi direzionali (POA), alle risorse effettivamente impiegate nei processi produttivi ed ai risultati a cui deve essere orientata l'azione amministrativa, secondo le logiche di misurazione e valutazione evidenziate dal Decreto Legislativo n. 150 del 2009⁴, (meglio noto come legge Brunetta).

A tale proposito l'Amministrazione regionale si è dotata da tempo, di un sistema informativo che consente la gestione di un sistema contabile integrato (contabilità finanziaria, contabilità economico patrimoniale e contabilità analitica) e la gestione dei programmi operativi annuali, rispondendo, quindi, alle esigenze di tutti i centri decisionali coinvolti, sia a livello direzionale che a livello politico.

Tavola 1 – Strumenti di programmazione

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

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

Sperimentazione

A partire dall'anno 2008 l'Amministrazione regionale è stata coinvolta nell'avvio di un innovativo processo budgetario, il cui terzo ciclo intrapreso per l'annualità 2010⁵ ha consentito, seppur in via sperimentale, di porre le basi per il compimento di passi importanti verso un'efficace azione di autocontrollo, nonché di svolgere ulteriori affinamenti per il superamento delle difficoltà di natura tecnico-operative riscontrate in seguito alla graduale estensione delle nuove funzionalità operative del modulo SAP – CO (Controlling) dedicato.

Nell'ottica di un continuo miglioramento delle tecniche previsionali la struttura del budget 2010 adottata è risultata identica a quella del 2009, (scelta derivata dall'esigenza di poter rendere confrontabili le previsioni dei due anni di riferimento), mentre la individuazione dei criteri e la applicazione di metodologie comuni a tutti i centri di costo ha consentito una maggiore responsabilizzazione nella gestione delle attività in ciascuna struttura.

In generale, nella sperimentazione si è proceduto secondo le indicazioni riportate nell'allegato alla deliberazione della Giunta regionale n. 50/22 del 10.11.2009 concernente "L.R. n. 11/2006, art. 61, comma 5. Budget economico 2008 e 2009, rapporto sullo stato di attuazione della sperimentazione", riconducibili all'avvio delle nuove attività necessarie per porre le basi per l'implementazione del budget 2010 e per la sua adozione in via definitiva nell'anno 2011⁶.

Si precisa a tale proposito che con legge regionale n. 14 del 10 agosto 2010 la decorrenza dell'avvio dell'applicazione è stata modificata, (art. 69 comma 1, lettera c. L.R. 11/2006), confermando anche per l'anno 2011 l'applicazione in via sperimentale delle disposizioni in materia (di cui all'art. 61 e seguenti della L.R. 11/2006).

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

A tale proposito, un importante contributo alla formulazione del budget ed alla applicazione delle nuove metodologie contabili è stato fornito dalla approvazione nell'anno 2009⁷ delle "Direttive per l'applicazione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica integrata con quella finanziaria", elaborate dal gruppo di lavoro interassessoriale per l'attuazione della contabilità economica, all'uopo istituito.

⁵ Deliberazione di Giunta n. 10/46 del 12.3.2010 Legge regionale 2 agosto 2006, n. 11, art. 61, comma 5 "Budget economico sperimentale per l'anno 2010".

⁶ Legge regionale n. 14 del 10 agosto 2010 - Misure di adeguamento del bilancio 2010 e modifiche e integrazioni alla legge regionale 2 agosto 2006, n. 11 (Norme in materia di programmazione, di bilancio e di contabilità della Regione autonoma della Sardegna. Abrogazione delle leggi regionali 7 luglio 1975, n. 27, 5 maggio 1983, n. 11 e 9 giugno 1999, n. 23).

⁷ Deliberazione di Giunta n. 18/24 del 20 aprile 2009 "Direttive per l'applicazione del sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica integrata con quella finanziaria" Legge regionale 2 agosto 2006 n. 11.

Il documento individua come sottolineato nelle “*finalità espresse*” i criteri e i principi generali e applicativi che stanno alla base della formazione del bilancio d’esercizio, del budget economico e di tutti gli altri documenti contabili, costituendo quindi un utile riferimento da adottare già dall’avvio in sede di primo impianto per garantire l’unitarietà dei principi di contabilità economica per l’Amministrazione regionale.

Così come avviene per l’Amministrazione statale, l’avvio del *ciclo di formazione del budget* dell’Amministrazione regionale si realizza simultaneamente al processo della programmazione, quindi dalla predisposizione della proposta di bilancio di previsione. Al fine di garantire la sua contestuale adozione, l’articolo 61 della L.R. n. 11 del 2006 prevede infatti, che entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore delle leggi finanziaria e di bilancio la Giunta regionale, su proposta dell’Assessore della Programmazione medesimo, sentito l’Ufficio del controllo interno di gestione, adotti il budget economico⁸.

Il 2010 si è caratterizzato, rispetto ai precedenti esercizi, per la tempestività con la quale la Giunta e il Consiglio regionale, nell’ambito delle rispettive competenze, hanno approvato i documenti di bilancio e, quindi, programmato la manovra finanziaria annuale.⁹

Tuttavia, anche quest’anno un primo controllo dei costi effettivi si è reso possibile limitatamente alla rilevazione di fine anno, infatti, il budget che si pone in via strumentale all’esercizio del controllo di gestione, potrà espletare pienamente le funzioni proprie, consentendo di intervenire tempestivamente con opportune azioni correttive nel caso di scostamenti, solo con il confronto sistematico tra gli obiettivi prefissati (dati previsionali) con i risultati raggiunti, (dati consuntivi).

Il processo di formazione del budget 2010

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

Centri di Costo – CdC

Le elaborazioni delle previsioni economiche annuali sono state elaborate e rilevate direttamente, nel rispetto degli stanziamenti di spesa autorizzati in bilancio, dai singoli *Centri di Costo* a cui è assegnata in definitiva la responsabilità della validazione dei dati. Per facilitare l’avvio del sistema tali unità organizzative di livello dirigenziale sono state

⁸ Con deliberazione 35/8 del 28.10.2011 “legge regionale 10 agosto 2010, n. 14 articolo1, lettera i, Budget economico, viene previsto che che “...in ragione del fatto che il budget si pone in via strumentale all’esercizio del controllo di gestione nell’ottica di supporto direzionale, l’Assessore ritiene opportuno che esso venga elaborato dall’Ufficio Controllo interno di gestione”, da individuarsi come “Direzione responsabile”.

⁹ Legge regionale del 28 dicembre 2009, n. 5, “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della regione (legge finanziaria 2010).

individuare, nell'ambito della Regione, coerentemente con i Centri di Responsabilità Amministrativa titolari della gestione finanziaria.

Anche per l'annualità 2010 il budget è stato formulato secondo le indicazioni fornite dalla Direzione della Programmazione, la quale ha esplicitato nella nota metodologica le modalità per la compilazione delle schede e delle note integrative, nonché indicato il calendario degli adempimenti, le fasi del processo ed i soggetti coinvolti.

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

Coerentemente alle mutate esigenze gestionali e alle variazioni dell'assetto organizzativo, come l'istituzione o la soppressione di centri di costo, anche in corso d'anno si è provveduto all'aggiornamento nel sistema SAP/CO del relativo Piano dei centri di costo operativo.

Mentre è facilmente ipotizzabile, nel sistema a tendere, un differente Piano dei centri di costo in riferimento alla evoluzione della riorganizzazione ed all'impatto sulle componenti fondamentali della contabilità economica e analitica.

Nel sistema SAP/CO, i Centri di Costo sono rappresentati gerarchicamente secondo la struttura organizzativa realmente operante nell'Amministrazione Regionale nell'anno. Nella tabella 2 ai fini di una rappresentazione sintetica è riportata a titolo esemplificativo la struttura degli Assessorati di primo livello, vedi le Direzioni Generali e le altre Partizioni Organizzative (ufficio ispettivo e centro regionale di programmazione, agenzia regionale distretto idrografico, ecc...), mentre non sono evidenziati i CdC di secondo livello corrispondenti ai singoli Servizi appartenenti funzionalmente alle Direzioni Generali.

Tavola 2 – Gerarchia standard dei Centri di Costo della Regione Sardegna anno 2010

Centri di Costo Regione Sardegna	
RAS	
C00010000	Presidenza
C00101	DG DELLA PRESIDENZA
C00102	DG DELL'AREA LEGALE
C00103	DG DELLA RAGIONERIA
C00105	AGENZIA REGIONALE DISTRETTO IDROGRAFICO
C00106	DG PER IL COORDINAMENTO DELLA PROGRAMMAZ UNITARIA
C00107	DG PROTEZIONE CIVILE
C00150	Ufficio Ispettivo
C00020000	Ass. Affari Generali Personale e Riforma
C00201	DG DEGLI AFFARI GENERALI
C00202	DG ORGANIZZAZIONE E METODO DEL PERSONALE
C00250	Ufficio del controllo di Gestione
C00030000	Ass. Programmazione e Bilancio, Credito Assetto Territorio
C00301	DG PROGRAMMAZIONE BILANCIO CREDITO E ASSETTO TERR
C00360	Centro Regionale di Programmazione
C00040000	Ass. Enti Locali, Finanze e Urbanistica
C00401	DG ENTI LOCALI E FINANZE
C00402	DG PIANIFICAZIONE URBANISTICA TERRITORIO E VIGIL
C00050000	Ass. Difesa dell'Ambiente
C00501	DG DIFESA DELL'AMBIENTE
C00502	DG CORPO FORESTALE VIGILANZA AMBIENTALE
C00060000	Ass. Agricoltura e Riforma Agro-pastorale
C00601	DG AGRICOLTURA E RIFORMA AGRO-PASTORALE
C00070000	Ass. Turismo, Artigianato e Commercio
C00701	DG DEL TURISMO ARTIGIANATO E COMMERCIO
C00080000	Ass. Lavori Pubblici
C00801	DG DEI LAVORI PUBBLICI
C00090000	Ass. Industria
C00901	DG DELL'INDUSTRIA
C00100000	Ass. Lavoro Formazione Cooperazione Sicurezza
C01001	DG DEL LAVORO
C00110000	Ass. Pubblica Istruzione, Beni Culturali
C01101	DG BENI CULTURALI, INFORMAZ, SPETTACOLO E SPORT
C01102	DG PUBBLICA ISTRUZIONE
C00120000	Ass. Igiene Sanità e Assistenza Sociale
C01201	DG DELLA SANITA'
C01202	DG DELLE POLITICHE SOCIALI
C00130000	Ass. Trasporti
C01301	DG dei Trasporti

La previsione dei costi, individuati in base alle Voci del Piano dei Conti adottato, sono state formulate da ogni singolo CdC con riferimento ai rispettivi capitoli del bilancio di competenza.

Secondo il fine della sperimentazione, orientato ad un efficace miglioramento dell'intero processo, per garantire il supporto ai responsabili dei CdC e per agevolare la elaborazione delle previsioni, sono stati inseriti nella schede di budget (in formato excel), i relativi capitoli finanziari desunti dalle previsioni del bilancio soggetto all'approvazione della Giunta, di competenza dei singoli Centri di Costo. Si riporta a titolo dimostrativo un esempio semplificato della scheda contenente i raggruppamenti delle voci di costo, ma escludendo le voci di costo dei trasferimenti.

Tavola 3 – Scheda di budget

SCHEDA PER LA RILEVAZIONE DEI COSTI						
ASSESSORATO						
CENTRO DI RESPONSABILITA': 00.12.02.00						
VOCI DEL PIANO DEI CONTI						
TOTALE COSTI PER ACQUISTO BENI DI CONSUMO	SC01.0137	SC01.0450	SC01.0708	SC08.0045	SC08.0046	Totale 2010
3121341000 Cancelleria e materiale informatico						-
3121342000 Carburanti, combustibili e lubrificanti						-
3121342001 Benzina e olio per auto						-
3121342002 Gasolio per riscaldamento						-
3121343000 Pubblicazioni, giornali e riviste						-
3121344000 Acquisto beni per referendum						-
3121345000 Altri materiali di consumo						-
TOTALE COSTI PER SERVIZI						
3131346000 Contratti di servizio per il trasporto						-
3131347000 Altri contratti di servizio						-
3131348000 Studi consulenza indagini gettoni						-
3131349000 Organizzazione manifestazioni e convegni						-
3131350000 Corsi di formazione organizzati per terzi						-
3131351000 Manutenzione ordinaria e riparazioni						-
3131352000 Manut.ordinaria e riparazioni di automezzi						-
3131353000 Altre spese manutenzione ordinaria e riparazione						-
3131354000 Servizi ausiliari - pulizia-traslochi-facchinaggio						-
3131354001 Pulizia						-
3131354002 Traslochi c/uffici						-
3131354003 Gestione parcheggi						-
3131354004 Vigilanza						-
3131354005 Altri servizi ausiliari						-
3131354006 Manutenzione verde						-
3131354007 Gestione silos Via Caprera						-
3131355000 Utenze canoni telefonia e reti di trasmissione						-
3131356000 Utenze canoni energia elettrica acqua gas						-
3131357000 Utenze e canoni per altri servizi						-
3131358000 Acquisto di servizi per Referendum						-
3131359000 Spese Postali						-
3131360000 Assicurazioni						-
3131361000 Spese di rappresentanza						-
3131362000 Assistenza e manutenzione informatica						-
3131363000 Spese per liti (patrocinio legale)						-
3131364000 Altre spese per servizi						-
3131365000 Acquisto di servizi sanitari per assist osped da soggetti priv						-
3131366000 Acquisto di servizi sanitari per assist osped da pubblico						-
3131367000 Acquisto di altri beni /servizi sanitari						-
TOTALE COSTI PER GODIMENTO BENI DI TERZI						
3141412000 Licenze software						-
3141411000 Noleggi, locazioni e leasing operativo						-
3141411001 Noleggio auto in Roma						-
TOTALE ONERI DIVERSI DI GESTIONE						
3171101000 Spese per organi istituzionali						-
TRASFERIMENTI CORRENTI						
IMPOSTA REGIONALE SULLE ATTIVITA' PRODUTTIVE						
3611811000 IRAP						-

Tra le voci di costo per acquisto di beni di consumo e costi per servizi riportate nella scheda, sono contenute anche quelle attinenti ai costi cosiddetti "comuni" alla cui previsione per tutta

l'Amministrazione, hanno provveduto come per i precedenti cicli di budget il Servizio Tecnico e il Servizio Provveditorato dell'Assessorato degli Enti Locali.

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

- 3121342000 Carburanti combustibili e lubrificanti

32121342001 Benzina e olio per auto

32121342002 Gasolio per riscaldamento

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

3121354001 Pulizia

3121354002 Traslochi c/uffici

3121354003 Gestioni parcheggi

3121354004 Vigilanza

3121354005 Altri servizi ausiliari

3121354006 Manutenzione verde

3121354007 Gestione silos via Caprera

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

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

Costi di gestione

Come è noto l'ambito di riferimento del budget economico riguarda *i costi propri*, più precisamente detti costi di funzionamento della struttura, che rappresentano il valore delle prestazioni di lavoro del personale dipendente, dei beni di consumo relativi ai beni materiali ed ai servizi esterni impiegati nello svolgimento delle funzioni istituzionali e di supporto dell'Amministrazione. Tuttavia, seppur per finalità non immediatamente riconducibili al

budget dei costi della gestione, la raccolta dei dati previsionali anche per l'anno 2010 si è estesa ai cosiddetti *costi dislocati*, intesi quali trasferimenti di risorse finanziarie a terze economie, organismi pubblici e privati, presso i quali avverrà, in ultima analisi, l'effettiva manifestazione del costo.

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

Tavola 4 – codifica Costi della Gestione

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

Come detto, anche per questa annualità come per le precedenti annualità il budget economico elaborato ha accolto alcune semplificazioni ed adattamenti, derivanti sia da considerazioni oggettive (tempi e nuove modalità gestionali) che da scelte obbligate, non avendo ancora avuto completa integrazione nel sistema l'utilizzo del modulo SAP-AA preposto alla gestione dei cespiti patrimoniali, ossia dei beni che producono la loro utilità su

più annualità. Conseguentemente manca la previsione delle voci riguardanti gli *ammortamenti*, non essendo ancora rilevabili.

Inoltre le previsioni del budget 2010 risentono della mancata attivazione anche del modulo *SAP-MM (Material Management)* per la gestione degli approvvigionamenti, il cui funzionamento risulta fondamentale ai fini della piena applicazione della contabilità analitica, in quanto garantirà la corretta imputazione dei consumi ai CdC che effettivamente utilizzano i beni e i servizi acquistati secondo il nuovo modello di gestione.

L'adozione in via definitiva¹⁰ del nuovo sistema contabile con la completa implementazione dei moduli previsti su SAP per gli approvvigionamenti MM – Material Management, e per le immobilizzazioni AA Asset Accounting, consentirà attraverso la gestione condivisa delle informazioni contabili il monitoraggio dei fatti gestionali e la conoscenza della dinamica dei fenomeni osservati.

Reportistica

Occorre inoltre segnalare che lo sviluppo delle funzioni attinenti alla realizzazione dell'intero processo di budget nel modulo CO, hanno evidenziato la necessità di implementare a sistema la reportistica essenziale necessaria per le attività di analisi e monitoraggio dei dati economici.

Costi del Personale

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

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

- stima delle unità di personale che saranno impiegate nelle direzioni generali, negli uffici di gabinetto e negli uffici di staff
- valore unitario medio della retribuzione fissa ed accessoria del personale, degli oneri riflessi e dei buoni pasto

¹⁰ Legge finanziaria 2010 n. 1 del 14 maggio 2009 "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della regione" l'art. 1 comma 13 ha modificato l'art. 69 della L.R. 11/06 stabilendo la decorrenza dell'adozione della contabilità economica, la cui applicazione al 2009 in via sperimentale e al 2011 in via definitiva.

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

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

Nel capitolo dedicato specificatamente alla misurazione del costo lavoro, come per gli anni precedenti, viene esplicitata l'analisi dettagliata del valore effettivo rilevato nell'anno 2010 in tutte le sue componenti anche evidenziando il confronto nel quadriennio.

Come per l'anno 2009 è proseguito il confronto per agevolare maggiore integrazione tra la Direzione della Programmazione, la Direzione del Personale e l'Ufficio Controllo di gestione e favorire univoche modalità gestionali dei dati riguardanti il costo delle risorse umane.

Tavola 5 – voci di costo del personale

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

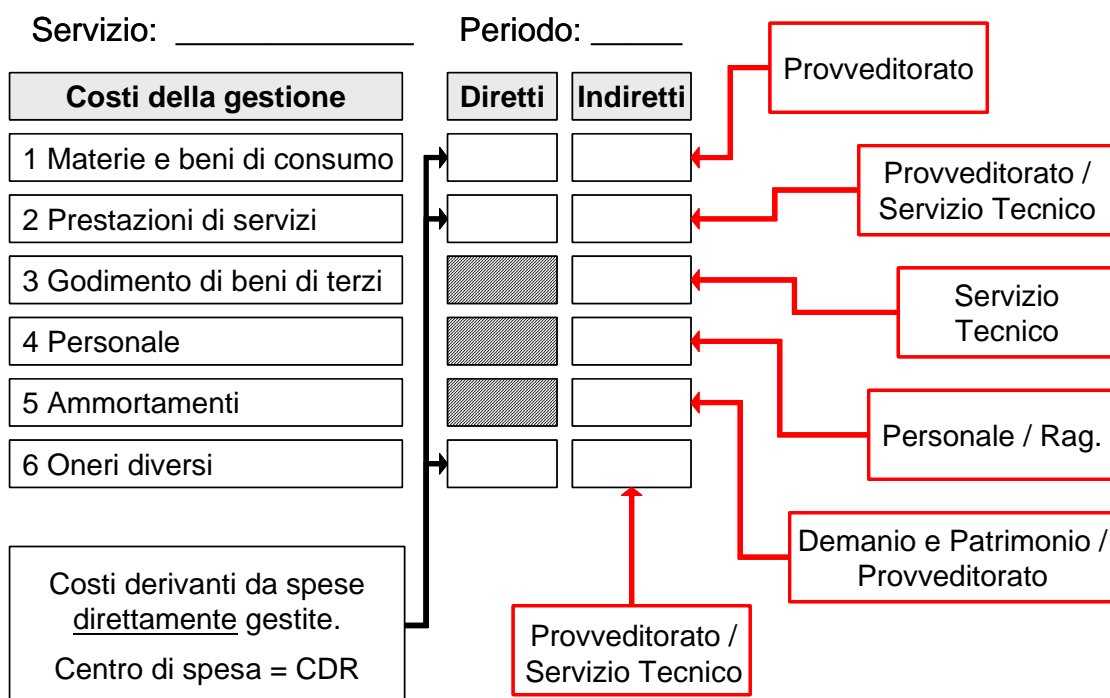
Criteria e metodi - spese dirette e indirette

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

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

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

Tavola 6 – Budget economico costi diretti e indiretti



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

- **Teste**, è utilizzato per la ripartizione a budget dei costi di cancelleria, altri materiali di consumo, spese postali, assistenza informatica e manutenzione software, altre servizi ausiliari, altre spese per servizi.
- **Metri Quadri**, i dati degli stabili relativi agli immobili di proprietà e/o in locazione dell'Amministrazione regionale occupati dai centri di responsabilità dell'Amministrazione risulta un parametro oggettivamente idoneo per la ripartizione dei costi quali, gasolio per riscaldamento, pulizia locali, assistenza e manutenzione, energia elettrica. Tuttavia un limite all'applicazione del parametro è derivato dal fatto che il massimo dettaglio reso disponibile dal centro mittente è stato quello dei metri quadri per Direzione.
- **Direzioni e/o Uffici di Gabinetto**, identifica il numero dei centri di costo destinatari; è stato utilizzato per la ripartizione dei costi per assicurazione, noleggio e benzina auto.

In questa fase sperimentale, la individuazione degli indicatori statistici e la gestione dei cicli di ripartizione dei costi ha consentito, relativamente alle transazioni utilizzate, di testare la funzionalità del sistema, infatti conseguentemente allo sviluppo delle attività ed ai primi risultati delle analisi economiche avviate, tali indicatori saranno oggetto di revisione e/o modifica già a partire dalla prossima formulazione del budget, coerentemente alla elaborazione delle informazioni extracontabili da parte dei centri detentori.

Gestione del ciclo di budget

In seguito all'adozione del sistema contabile integrato ed alle diverse modalità di contabilizzazione, scaturenti dalla contabilità analitica dei costi e dalla gestione finanziaria delle spese, ogni fenomeno gestionale deve essere analizzato sotto un duplice aspetto finanziario ed economico, entrambi rilevanti per la valutazione dell'attività amministrativa, anche se tendenzialmente non coincidenti con l'arco temporale di riferimento. Infatti, come anticipato, il sistema della contabilità economica si fonda sulla regola dell'imputazione dei costi basata sul **criterio di competenza economica**, ossia l'imputazione del costo all'esercizio (periodo) nel quale si verifica l'effettivo consumo dei fattori produttivi, impiegati per lo svolgimento dell'attività, quindi si riferisce a:

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

Nel budget economico, sia in fase di previsione che di rilevazione dei consuntivi, l'analisi del dato fa riferimento al costo, ossia al valore delle risorse umane, strumentali e finanziarie effettivamente utilizzate nell'anno, diversamente dalla spesa che, nel sistema contabile finanziario, si configura quale esborso monetario legato alla loro acquisizione (impegno, liquidazione ordinazione e pagamento). Principio fondamentale del sistema di contabilità economica, infatti è la rilevazione dei costi, intesi come valorizzazione monetaria dell'utilizzazione delle risorse (competenza economica), mentre la spesa (più propriamente l'uscita) - che caratterizza la contabilità finanziaria - è espressa dall'esborso monetario legato all'acquisizione delle risorse medesime.

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

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

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

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

delle attività istituzionali sia per il mantenimento e per il funzionamento della struttura dell'Amministrazione.¹¹

Tavola 7 – Voci di Costo - Costi di acquisto beni e servizi budget 2010

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

¹¹ "Manuale dei principi e delle regole contabili" – pubblicazione a cura del Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato – Ministero dell'Economia e delle Finanze. Edizione 2008 pag. 52, Beni di consumo - contenuto e articolazione della voce.

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

2.3.2 La contabilità economico-analitica

Finalità

L'orientamento al risultato, in termini di miglioramento dei livelli quanti-qualitativi di erogazione dei servizi e di ottimizzazione e contenimento della spesa, collegato ad esigenze di accountability esterna nei confronti dei beneficiari dell'azione amministrativa e ad esigenze di rendicontazione istituzionale, impone l'adozione di strumenti di rilevazione dei fatti di gestione riguardanti in particolare gli impieghi delle risorse, che, da una parte, consentano di superare la logica del mero adempimento formale e, dall'altra, consentano di monitorare singole grandezze significative per la misurazione del grado di efficienza, efficacia ed economicità della gestione.

La contabilità economico-analitica è uno degli strumenti contabili del controllo di gestione, insieme alla contabilità generale e al budget.

Attraverso la contabilità economico-analitica si completano le informazioni prodotte dalla contabilità finanziaria (contabilità pubblica) e dalla contabilità economico-patrimoniale (contabilità generale), sistemi orientati all'esame di dinamiche gestionali complessive e non analitiche. La contabilità economico-analitica, ponendosi obiettivi diversi, è in grado di fornire una visione particolareggiata dell'andamento della gestione, riferita alle singole parti nelle quali si suddivide la struttura amministrativa (centri di responsabilità) o a specifici oggetti (centri di costo, processi, azioni, prodotti, ecc.).

Un centro di costo è un'unità d'imputazione dei consumi di risorse, che presenta omogeneità nelle attività svolte, specifica dotazione di fattori produttivi, significatività delle spese sostenute e presenza di un responsabile. La contabilità per centri di costo consente l'allocatione dei costi, precedentemente rilevati per natura in contabilità economico-patrimoniale, alle fonti dalle quali gli stessi costi hanno avuto origine, ai centri che ne hanno causato il sostenimento, attraverso operazioni d'imputazione di costi diretti ed eventuale attribuzione o *ribaltamento* di costi indiretti.

In particolare, la riclassificazione e/o scomposizione dei valori economici (costi e proventi) rilevati dalla contabilità economico-patrimoniale per origine/natura in valori classificati per destinazione, è indispensabile per orientare le decisioni aziendali e per realizzare più in generale il processo di controllo della gestione.

Le decisioni aziendali che si basano sulla conoscenza dei costi in base alla loro allocatione, mentre nelle imprese riguardano, principalmente, la formulazione dei prezzi di vendita e le scelte conseguenti al calcolo di redditività dei vari prodotti, nelle aziende pubbliche, che non perseguono il fine del profitto ma la diretta soddisfazione dei bisogni di determinati soggetti, riguardano principalmente:

- la capacità di definire un *catalogo-prodotti* della pubblica amministrazione collegato

ai relativi costi di produzione, che possa attribuire maggiore consapevolezza nel governo delle risorse e dei processi interni;

- la realizzazione di un'attività di *benchmarking* interno, con il quale misurare la maggiore o minore efficienza dei vari centri di responsabilità, attraverso l'imputazione dei costi diretti e delle quote di costi indiretti relativi agli stessi;
- la realizzazione di un'attività di *benchmarking* esterno, con il quale operare dei confronti con altre amministrazioni ottenendo informazioni utili per una migliore *taratura* ed impiego degli apparati, anche in funzione di scelte di esternalizzazione di servizi o linee di attività.

Anche nella pubblica amministrazione, come nelle grandi imprese, si stanno operando scelte di esternalizzazione di tutte le attività maggiormente routinarie, che comportano notevoli costi fissi di mantenimento di apparati e strumenti tecnici, che non riguardano direttamente l'attività caratteristica, il *core-business*, dell'azienda, sia in un'ottica di contrazione dei costi che di flessibilizzazione delle strutture. Tra le attività che maggiormente si prestano a scelte di outsourcing rientrano la gestione del personale, gli approvvigionamenti (es., convenzione con Consip Spa per la stipula di contratti quadro per l'acquisto di beni e servizi per conto dell'amministrazione), la gestione di servizi ausiliari come le pulizie, la vigilanza, la gestione degli autoparchi, ecc..

L'adozione di un sistema di contabilità economico-analitica in ambito regionale trova il suo originario fondamento nel quadro normativo delineato dalla legge regionale 13 novembre 1998, n. 31, che prevede la separazione tra compiti di direzione politica, assegnati al Presidente della Regione, alla Giunta ed ai singoli Assessori, e compiti di direzione amministrativa, assegnati ai dirigenti.

L'art. 8, c. 1, della legge citata prevede che *“La Giunta regionale, il Presidente e gli Assessori, secondo le rispettive competenze, esercitano le funzioni di indirizzo politico-amministrativo, definendo gli obiettivi da conseguire e i programmi da attuare da parte dell'Amministrazione ed adottando gli altri atti rientranti nello svolgimento di tali funzioni, e verificano la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti”*; mentre il c. 3 prevede che *“Ai dirigenti dell'Amministrazione e degli enti spetta l'adozione degli atti e provvedimenti amministrativi, compresi tutti gli atti che impegnano le amministrazioni verso l'esterno, nonché la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa, mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Essi sono responsabili in via esclusiva dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati”*. L'art. 9 della stessa legge stabilisce, inoltre, che l'organo politico definisce *“gli obiettivi e i programmi da attuare, indicando le scale di priorità”* e determina *“le risorse finanziarie da destinare alle diverse finalità”*, mentre i direttori generali *“sulla base delle risorse messe a loro disposizione determinano i programmi operativi, affidandone la gestione ai direttori dei servizi”, “verificano periodicamente con i direttori dei servizi lo stato di attuazione dei programmi ad essi assegnati e discutono con essi gli interventi*

eventualmente occorrenti per garantire il conseguimento degli obiettivi prefissati”.

Secondo tale logica, che in campo nazionale trova riferimento nel D. Lgs. 165/2001, l'attività amministrativa si articola e si attua nelle seguenti tre fasi:

- la programmazione, con la quale si fissano gli obiettivi da raggiungere, si individuano ed assegnano le risorse e si definiscono le attività ed i tempi occorrenti per la realizzazione degli obiettivi stessi;
- la gestione, nella quale vengono rilevati gli eventi al momento del loro manifestarsi, in relazione al verificarsi di atti di scambio con l'esterno;
- il controllo, nel quale, con cadenze periodiche infrannuali, si verifica che la gestione si stia svolgendo in modo tale da permettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In tale quadro, il sistema di contabilità economico-analitica costituisce un imprescindibile strumento conoscitivo e di supporto per la definizione degli obiettivi economicamente perseguibili, per l'elaborazione delle previsioni finanziarie ad essi collegate e per il monitoraggio del raggiungimento degli stessi.

Secondo quanto stabilito dall'art. 10, lett. c), della legge regionale 31/98 già citata, infatti, una delle finalità del controllo interno di gestione è *“fornire gli elementi conoscitivi necessari al fine di collegare l'esito dell'attività di valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati all'allocazione annuale delle risorse”.*

Pertanto, nella sua funzione di analisi dei risultati economici della gestione, particolarmente per ciò che riguarda i costi, la contabilità economico-analitica, in sede di predisposizione del progetto di bilancio annuale, si pone anche come strumento necessario al superamento del criterio della spesa storica incrementale, consentendo ai centri di responsabilità di formulare proposte all'autorità politica di obiettivi e programmi da perseguire, tenendo conto dei costi sostenuti per lo svolgimento delle funzioni istituzionali.

Criteria e metodi

Come descritto nella parte relativa alle finalità, è nella misurazione del consumo di risorse collegato allo svolgimento delle funzioni istituzionali che la contabilità economico-analitica esplica la sua principale utilità, consentendo di misurare i costi di funzionamento dell'amministrazione regionale.

I costi di funzionamento delle amministrazioni pubbliche possono essere in qualche modo ricondotti ai costi operativi delle imprese private. Essi si producono nel sistema-azienda regionale ed esprimono il costo assorbito dalla macchina regionale per il suo funzionamento. I costi di funzionamento diventano l'oggetto di osservazione e di analisi della contabilità economico-analitica delle amministrazioni pubbliche perché richiamano il concetto di attività caratteristica o tipica utilizzato nelle analisi per flussi e per indici delle imprese private.

Essa viene denominata anche area operativa e comprende tutte le operazioni di esercizio che si collegano alle scelte riguardanti gli obiettivi di gestione rientranti nell'oggetto

caratterizzante l'attività economica svolta dall'azienda.

In ambito pubblico la definizione di costi di funzionamento non è mai stata formulata univocamente anche se il loro monitoraggio sta assumendo una crescente rilevanza negli ultimi anni.

L'unico specifico riferimento normativo ai costi di funzionamento è presente nel D. Lgs. 289/99 che, andando a individuare "*i sistemi automatizzati e le procedure manuali rilevanti ai fini del sistema di controllo*", definisce come tali quei "*sistemi e procedure relativi alla analisi delle spese di funzionamento dell'amministrazione*", riconducendo le stesse alle spese per personale, beni e servizi.

Nell'individuazione delle spese di funzionamento, quindi, il decreto utilizza il criterio della natura dei fattori produttivi che tipicamente sono consumati nella gestione operativa o caratteristica della pubblica amministrazione. Pertanto le spese di funzionamento rappresentano l'assorbimento di risorse da parte delle attività (produttive/erogative) destinate a garantire l'operatività della amministrazione (funzionamento della macchina amministrativa), rispetto all'ambito definito dalla missione istituzionale.

L'utilizzazione delle risorse a disposizione dell'area operativa implica il sostenimento di costi d'esercizio, che possono essere individuati, a grandi linee, nei seguenti gruppi:

- a) consumi di materie e beni di consumo
- b) costi del personale
- c) ammortamenti
- d) costi per servizi
- e) altri costi

Considerate le funzioni operative assegnate alla contabilità economico-analitica, è necessario illustrare alcune classificazioni di costi utili nei processi decisionali e di controllo di gestione. Le principali classificazioni dei costi distinguono i costi diretti e quelli indiretti, i costi fissi e quelli variabili ed infine i costi controllabili e quelli non controllabili.

In relazione alla prima distinzione occorre definire il rapporto che lega il costo allo specifico oggetto di analisi, ossia al centro di responsabilità o al centro di costo o al prodotto ecc.

Un costo è diretto rispetto ad uno specifico oggetto di imputazione quando esiste una correlazione immediata e oggettivamente misurabile tra lo stesso ed il consumo delle risorse, umane, tecniche e strumentali, impiegate. Si considerano diretti rispetto ai centri di costo quelli relativi alle risorse la cui acquisizione ed utilizzo sono immediatamente riferibili al centro stesso (ad es. una consulenza richiesta dal responsabile del centro, un macchinario specifico per le attività svolte dal centro di costo, il consumo di materie specificamente attribuibile, la *mano d'opera* diretta e pochi altri costi individuabili caso per caso).

Un costo, invece, è indiretto rispetto ad un preciso oggetto di imputazione quando esiste un basso grado di collegamento tra l'utilizzo della risorsa e lo svolgimento delle attività relative. I costi indiretti si riferiscono di solito all'utilizzo di risorse acquisite da strutture amministrative apposite, che ne curano successivamente la distribuzione ai vari centri in base alle richieste.

Nelle Amministrazioni pubbliche, esempi di tali oneri sono rappresentati dai costi di acquisto di beni di consumo (cancellaria, toner e cartucce, prodotti per la pulizia e l'igiene industriale, ecc..), nel caso in cui gli approvvigionamenti siano centralizzati, oppure i c.d. costi comuni di amministrazione, come affitti, utenze, manutenzioni ordinarie, etc...).

Occorre anche precisare che non sempre la misurazione dei costi diretti, pur essendo oggettiva, sia anche conveniente. In questi casi, i costi, pur essendo diretti, vengono imputati ricorrendo a criteri di attribuzione o ripartizione soggettivi come se fossero indiretti.

Nel caso della Regione Sardegna, a titolo di esempio, nell'ambito della determinazione del costo-lavoro, vengono imputati mediante ribaltamento in funzione del numero di teste i costi per formazione, equo indennizzo e IRAP, non essendo la loro misurazione oggettiva per centro di costo conveniente dal punto di vista della macchinosità del calcolo in relazione all'entità del costo da attribuire.

A parte questi pochi casi, i costi del personale sono considerati sempre diretti rispetto ai centri di costo, in quanto l'impiego di risorse umane presenta normalmente le caratteristiche di misurabilità oggettiva e di relazione diretta.

La distinzione tra costi variabili e costi fissi si basa sulla relazione che lega entità del costo e quantità di attività prodotta. Sono variabili i costi il cui ammontare varia, tendenzialmente, in proporzione al variare dei volumi di produzione realizzata, mentre sono fissi i costi che restano tendenzialmente immutati, pur in presenza di variazioni nei volumi effettivi di produzione, all'interno di una data capacità produttiva aziendale. Sono tipici esempi di costi variabili i costi per mano d'opera, per materie prime, per forza motrice, ecc..

Tale distinzione non riveste particolare rilevanza nel caso dell'amministrazione regionale, nella quale la produzione realizzata non riguarda processi fisici di trasformazione di materie in prodotti finiti, ma l'erogazione di servizi per la soddisfazione diretta dei bisogni dei destinatari e non risente, pertanto, degli andamenti congiunturali collegati a espansione o contrazione dei mercati, di variazioni nelle commesse, ecc.. Nel caso delle amministrazioni pubbliche, infatti, la maggior parte dei costi ricorrenti riguardano figure di costi tipicamente fisse come stipendi di impiegati, ammortamenti, fitti passivi, spese per consulenze, ecc.. Ma anche le figure classiche di costi variabili, come i costi per energia e beni di consumo, tendono a comportarsi come costi fissi in quanto riferiti ad una *capacità produttiva* sostanzialmente stabile nel tempo.

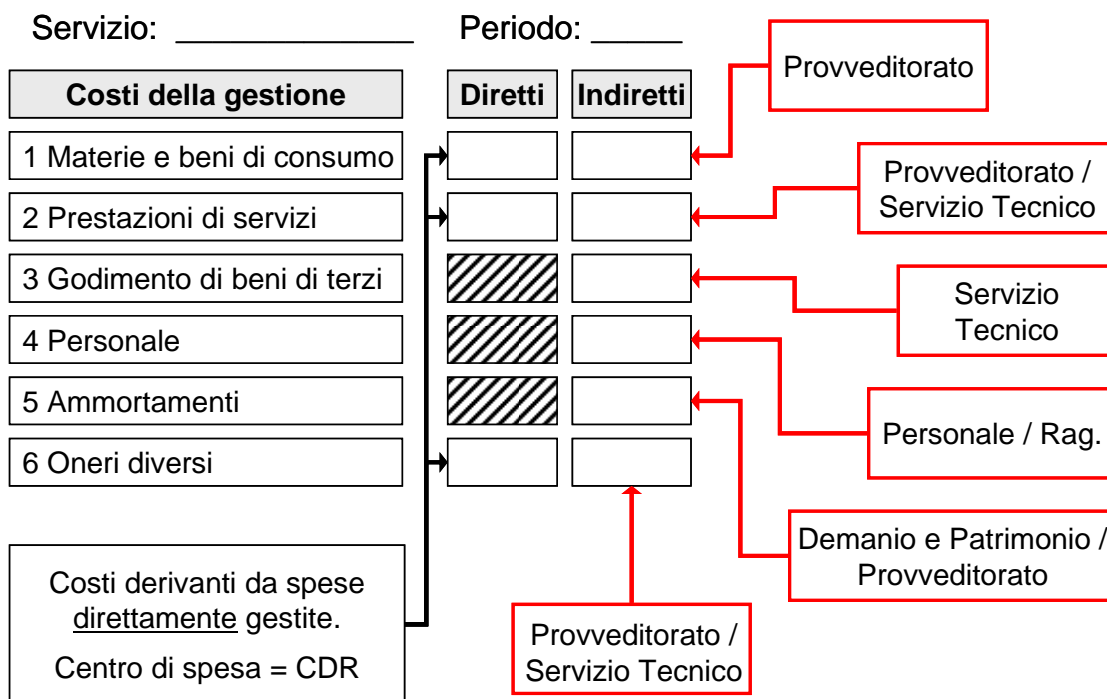
Una distinzione di una qualche rilevanza tra costi fissi e costi variabili può essere fatta a proposito del costo lavoro (per la trattazione del quale si rimanda al paragrafo 2.3.3), distinguendo tra le voci di retribuzione fissa, come la retribuzione tabellare, e le voci di retribuzione variabile, come i compensi per lavoro straordinario e le trasferte.

L'ultima classificazione dei costi riguarda la distinzione tra costi controllabili e non controllabili. L'entità dei primi è collegata in maniera significativa alle decisioni del responsabile del centro di imputazione degli stessi (centro di responsabilità, centro di costo); l'entità dei secondi, al contrario, non è influenzabile dalle scelte del responsabile del centro

di imputazione ma dalle scelte operate ad un livello superiore. In riferimento all'intera azienda, infatti, i costi sono tutti controllabili.

Lo schema seguente illustra il sistema di alimentazione delle voci dei costi di funzionamento della Regione Sardegna da parte delle varie strutture preposte alla loro gestione e/o rilevazione.

Tavola 8 –Report di contabilità economico analitica



Operatività del sistema

Come illustrato in maniera più dettagliata nel paragrafo 1.3, in SAP il modulo deputato alla definizione delle logiche e delle funzioni della contabilità analitica e del controllo di gestione è il *Controlling* (CO), mentre il modulo che gestisce la contabilità economico-patrimoniale è il *Financial* (FI). Questo è integrato “a monte” con il modulo *Funds Management* (FM), per la gestione della contabilità finanziaria, ed “a valle” con il *Controlling*.

In relazione all’attivazione in via sperimentale della contabilità economico patrimoniale e analitica prevista, sia il modulo *Financial* (FI) che quello *Controlling* (CO) di Sap sono entrati in funzione nel corso del 2007, mentre sono in corso di attivazione il modulo *Material Management* (MM), relativo alla gestione degli approvvigionamenti, ed il modulo *Asset Accounting* (AA) per la gestione dei cespiti.

Ai sensi della delibera n. 18/24 del 20 aprile 2009, la Giunta ha approvato le direttive per l’applicazione del sistema di contabilità economica come previsto dall’art. 61, c. 3, della legge regionale 11/2006. Un gruppo di lavoro interassessoriale appositamente costituito da

referenti della Ragioneria Generale, dell'Assessorato della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio, dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione e dell'Assessorato degli Enti Locali ha quindi elaborato il "Manuale dei principi e delle regole di contabilità economica della regione autonoma della Sardegna" contenete le apposite direttive.

In SAP le rilevazioni delle liquidazioni attive e passive in contabilità finanziaria alimentano automaticamente le scritture economico-patrimoniali. Il momento in cui i due moduli (contabilità finanziaria e contabilità economico-patrimoniale) si integrano è quello della liquidazione. Come noto, in contabilità finanziaria la fase della liquidazione, che può essere passiva nel caso di spese o attiva nel caso di entrate, corrisponde al momento in cui il debito o il credito dell'Amministrazione diventano liquidi ed esigibili in quanto viene individuata la persona del debitore o del creditore (qualora ciò non sia già avvenuto in fase di impegno o accertamento) e ne viene determinato l'esatto ammontare. Essa si interpone tra la fase giuridica dell'impegno o dell'accertamento, che risultano irrilevanti per la contabilità economico-patrimoniale, e l'emissione del titolo di spesa (mandato) o di entrata (reversale). Inoltre, è la fase che più si avvicina al momento del consumo, attraverso il quale viene definita la competenza economica del costo o provento. E' nel momento della liquidazione che viene rilevato, per la contabilità economico-patrimoniale, il sorgere del debito o del credito dell'Amministrazione, debito o credito che misureranno rispettivamente il costo o il ricavo ad essi collegato. In contabilità finanziaria, al momento dell'impegno o dell'accertamento, deve essere registrato sul sistema il corretto codice SIOPE associato ad ogni capitolo di bilancio, che, a sua volta, è associato ad un conto di contabilità generale (economico-patrimoniale). Al momento della liquidazione, attraverso il codice SIOPE inserito in fase di impegno o accertamento, il sistema deriverà il conto CO.GE.¹ associato, alimentando automaticamente la contabilità economico-patrimoniale. Il Piano dei conti CO.GE., che classifica i conti per natura o origine, viene utilizzato anche dalla contabilità analitica. Ai fini di quest'ultima, infatti, i conti economici della contabilità generale diventano voci di costo e di provento secondo un rapporto 1 a 1.

Le voci di costo e di provento rappresentano le unità elementari della contabilità analitica ed il punto di partenza per le rielaborazioni necessarie alla quantificazione dei consumi di risorse e della produzione di valore articolati per centri di responsabilità, per centri di costo o per processi.

L'architettura organizzativa dell'Amministrazione regionale, così come delineata dal combinato disposto dell'art. 9 della legge regionale 11/2006 e dell'art. 9 della legge regionale 31/1998, ha consentito di individuare nei Servizi i centri di responsabilità – CdR, che presentano la caratteristica di far capo ad un dirigente responsabile, al quale spetta l'adozione degli atti di gestione delle risorse allo stesso affidate, in vista del perseguimento degli obiettivi assegnati.

¹ Conto CO.GE. : fa parte del Piano dei conti di COntabilità GEnerale (economico-patrimoniale)

In fase di avvio è stata prevista l'esatta corrispondenza tra centri di responsabilità e centri di costo, con la creazione di un centro di costo per ogni centro di responsabilità individuato secondo i criteri già descritti. La struttura dei centri di costo è tuttavia flessibile e modificabile, potendo essere aggiunti nuovi centri di costo e livelli inferiori di dettaglio (centri di costo di secondo livello). Inoltre, per facilitare le operazioni di imputazione dei costi, vengono definiti come centri di costo anche le Direzioni generali e gli Assessorati.

Sulla base della struttura organizzativa regionale, infine, i centri di costo sono stati organizzati secondo una gerarchia articolata nei seguenti quattro livelli di unità organizzative: Dipartimenti, Assessorati, Direzioni Generali, Servizi.

La funzionalità della contabilità economico-analitica prevede l'integrazione con i moduli di gestione degli approvvigionamenti, *Material Management* (MM), dei cespiti, *Asset Accounting* (AA), e delle risorse umane, *Human Resource* (HR).

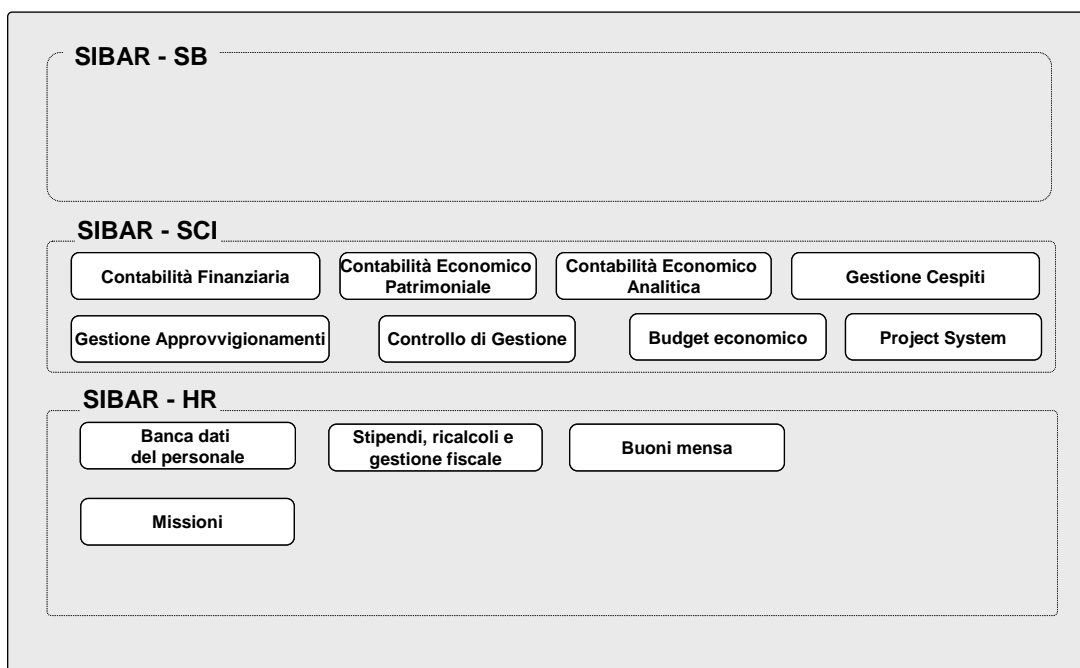
Il modulo di gestione degli approvvigionamenti (MM) consente di gestire la programmazione, l'esecuzione e la rilevazione delle operazioni di acquisto di beni di consumo, prestazioni e servizi necessari per lo svolgimento dei processi produttivi dell'Amministrazione regionale.

Il modulo di gestione dei cespiti (AA) è preposto alla gestione delle immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie in riferimento alle operazioni di acquisizione, assegnazione interna, rivalutazione, svalutazione, manutenzione, ammortamento e dismissione.

Il modulo di gestione degli approvvigionamenti e quello di gestione dei cespiti presentano importanti connessioni e inoltre sono integrati con tutti i modelli contabili (FI, FM, CO).

Come già accennato, tali moduli sono ancora in fase di attivazione. Pertanto, la contabilità analitica deve necessariamente basare la propria funzionalità sul solo modulo HR (di gestione delle risorse umane), oltre che sul modulo FI (di gestione della contabilità economico-patrimoniale).

Tavola 9 –il sistema SIBAR



Pertanto, riallacciando il discorso alla definizione dei costi di funzionamento data dal D. Lgs. 289/99, che riconduce gli stessi alle voci di spesa relative al personale, ai beni ed ai servizi, allo stato attuale di attivazione del complessivo sistema informativo/informatico dell'Amministrazione Regionale, l'unica analisi sui costi di funzionamento che è stato possibile avviare risulta essere quella relativa al costo-lavoro.

Le analisi sul costo-lavoro effettuate dall'Ufficio negli anni passati, sono state svolte attraverso la costruzione di elementari sistemi di rilevazione mirati alla misurazione del dato di costo in un contesto contabile di natura esclusivamente finanziaria (contabilità pubblica finalizzata alla gestione e redazione del Bilancio di previsione e del Rendiconto Generale).

Con l'avvio del progetto SIBAR e della contabilità economica (sia pure in maniera sperimentale) è stato possibile derivare le componenti di costo direttamente dalle rilevazioni contabili effettuate in contabilità economico-patrimoniale (a loro volta derivate dalla contabilità finanziaria) e procedere alla loro allocazione ai centri di responsabilità ed ai centri di costo in base a meccanismi nella maggior parte dei casi *intra-sistema*. (per la trattazione in dettaglio del costo lavoro si fa rinvio al successivo paragrafo 2.3.3).

2.3.3 La misurazione del costo lavoro

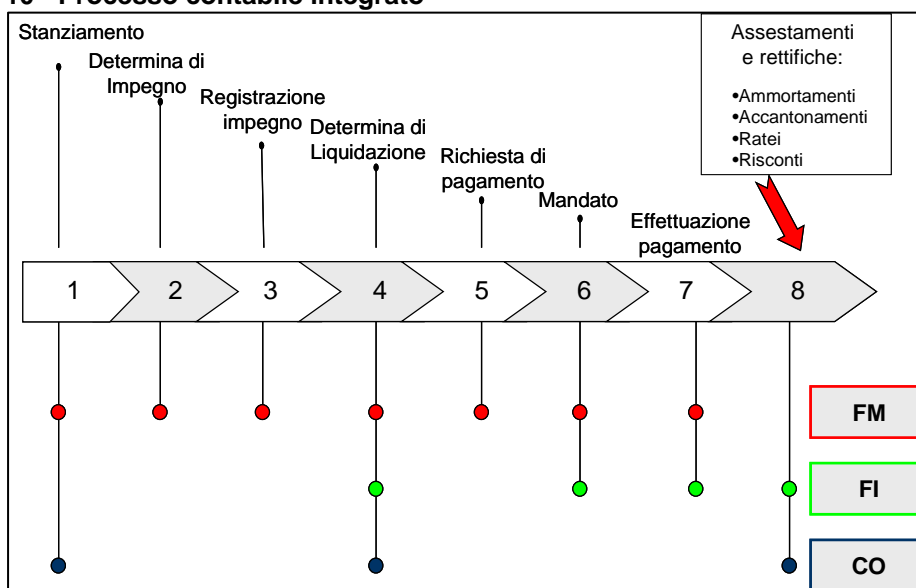
Obiettivo dell'analisi condotta è la determinazione del "costo lavoro" sostenuto dall'Amministrazione regionale nell'esercizio 2010, nella sua attualità e interezza, per Assessorato, Direzione Generale ed altre strutture organizzative particolari. Anche quest'anno si è proceduto¹ ad un'analisi anche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

I valori dell'esercizio vengono confrontati con quelli dell'anno precedente per individuare i trend di crescita. Il lavoro è stato svolto ai sensi della LR n° 11/2006 che ha dotato l'Amministrazione regionale di un sistema di Contabilità direzionale analogamente a quanto avviene nei sistemi privatistici, attraverso l'utilizzo della contabilità economico-patrimoniale, di quella economico-analitica, e in generale del controllo budgetario. Cio' al fine di consentire la realizzazione di una gestione orientata al risultato, favorendo la migliore allocazione ed utilizzo delle risorse.

Attraverso il progetto "SIBAR - Sistemi Informativi di Base dell'Amministrazione regionale", l'Amministrazione si è dotata di un sistema di contabilità economica, integrato con la contabilità finanziaria, che comprende sia il modulo di contabilità economico-patrimoniale che quello di contabilità economico-analitica. Questi elementi, unitamente al budget, costituiscono gli strumenti fondamentali del controllo di gestione.

Nel sistema integrato SIBAR, la fase della liquidazione finanziaria rappresenta il momento di interconnessione dei tre mondi: della contabilità finanziaria (FM), della contabilità economico patrimoniale (FI) e della contabilità analitica (CO).

Tavola 10 - Processo contabile integrato



¹ vedasi il paragrafo Analisi per centro di costo.

Il vantaggio del sistema integrato è evidente in quanto, con un'unica registrazione in contabilità finanziaria, viene contestualmente effettuata una registrazione in partita doppia in contabilità economico-patrimoniale che rileva il costo o provento e in contropartita il debito o il credito verso i terzi, mentre in contabilità analitica viene imputato il costo o il provento al rispettivo centro di costo. Questi ultimi coincidono, secondo un rapporto di uno a uno, con i centri di responsabilità ai quali spetta la gestione delle risorse a fronte degli obiettivi assegnati.

Analisi del costo-lavoro per origine

Il "costo lavoro", così come di seguito analizzato, esprime l'ammontare complessivo degli oneri derivanti dall'impiego delle risorse umane, classificabili quale lavoro dipendente, necessarie al funzionamento dell'Amministrazione regionale².

I criteri di aggregazione e classificazione delle voci e dei valori utilizzati per l'esposizione dei risultati trovano il loro fondamento nelle voci previste dallo schema di bilancio d'esercizio del Codice Civile e sono in linea con i principi contabili generalmente accettati³ e coerenti con le direttive approvate dalla Giunta Regionale (delibere n° 18/24 del 20 aprile 2009 relative alla formalizzazione del Manuale dei principi e delle Regole di Contabilità Economica della Regione Autonoma della Sardegna, n° 10/46 del 12 marzo 2010 relativa all'applicazione delle norme della L.R. n. 11/2006, art. 61, comma 5 sul Budget economico sperimentale per l'anno 2010 e n° 25/34 del 19 maggio 2011 relativamente al Budget economico 2011). In sede di consuntivo sono stati omogeneizzati i criteri del budget con quelli della contabilità analitica, cercando di ottenere valori omogenei e coerenti con quelli programmati.

² Anche nel corso del 2010, grazie al sistema informativo integrato, è stato possibile monitorare tutte le liquidazioni e tutti i flussi finanziari relativi al pagamento degli stipendi e degli oneri ad essi connessi, riconciliandoli con i dati provenienti dal flusso delle buste paga. Pertanto, è stato superato, il problema della maggiore complessità di calcolo nella determinazione del "costo lavoro" legata alla presenza di più archivi eterogenei e non integrati. Nel 2010 è stato possibile individuare le informazioni che vengono gestite extra-sistema dai diversi Assessorati/Direzioni e registrarle manualmente. Rientrano in tale fattispecie, tra le altre, le spese relative alla formazione del personale, quelle per il vestiario e quelle relative al personale comandato presso l'Amministrazione regionale, che in parte ricadono sui capitoli gestiti dall'Assessorato del Personale ed in parte sui capitoli gestiti dall'Assessorato del Lavoro (corsi sulla sicurezza di cui al D.Lgs 626/94, formazione finanziata mediante il P.O.R.).

³ Alla determinazione del "costo del lavoro" hanno concorso le seguenti categorie:

- personale di ruolo assunto a tempo indeterminato, con esclusione del personale comandato presso altri enti (comandati out) o in aspettativa non retribuita o sospeso dal servizio senza retribuzione ed incluso il personale con contratto di lavoro a tempo parziale;
 - personale non di ruolo assunto a tempo determinato secondo quanto previsto dall'art. 63 del CCRL 2001;
 - personale assunto con contratto di diritto privato secondo quanto previsto dall'art. 11 della L.R. n. 31/1998 e dalla L.R. n. 7/1962 e successive modificazioni (Commissari di direzione del Controllo Interno di Gestione);
 - titolari di rapporti di collaborazione coordinata e continuativa in staff presso gli uffici di gabinetto degli Assessorati regionali;
 - personale comandato o distaccato presso l'amministrazione (comandati in) secondo quanto previsto dall'art. 40 della L.R. n. 31/1998 e dall'art. 10 L.R. n. 7/2002 e successive modificazioni;
 - personale ex LR 42/89 (formazione professionale) subentrati in Amministrazione regionale in forza della LR 5 marzo 2008 n° 9 (art. 6 comma 1 lettera f);
 - il Presidente della Regione e gli Assessori.
- Viceversa, non sono state prese in considerazione le seguenti categorie:
- personale esperto del CRP (Centro Regionale di Programmazione) assunto ai sensi della L.R. n. 7/1962 non grava sui capitoli del bilancio regionale ma su quelli della contabilità speciale relativa al Piano di Rinascita (L. n. 588, del 11 Giugno 1962 e L. n. 268, del 24 Giugno 1974). Pertanto gli stessi non sono stati inclusi in coerenza con quanto fatto nel Budget 2010 e 2011 in quanto costi non attribuiti al bilancio regionale.
 - personale con contratto di collaborazione coordinata e continuativa (ad esclusione di quello previsto nel precedente elenco);
 - personale regionale comandato presso altre strutture esterne (comandati out).

L'esercizio 2010 ha visto la conclusione dell'iter di perfezionamento della procedura che attribuisce automaticamente i costi derivanti dalla procedura paghe e stipendi, sui centri di costo su cui effettivamente sono allocate le risorse umane. Tale procedura rientra nell'ambito delle personalizzazioni al modulo SAP/CO ed è stata verificata, revisionata e ottimizzata nel corso dell'esercizio 2010, sfruttando anche tutta l'attività di sperimentazione antecedente. Attualmente necessita ancora di qualche ulteriore perfezionamento per consentire un'esatta attribuzione dei costi relativi alle missioni prepagate all'unità beneficiaria della prestazione, che si conta di ultimare a breve termine.

Le risorse umane

L'interpretazione della dinamica che caratterizza il costo lavoro è strettamente correlata sia alla consistenza numerica delle risorse umane che alla loro suddivisione per categorie contrattuali di appartenenza, elementi dai quali si ritiene di non poter prescindere al fine di giungere a corrette valutazioni del fenomeno analizzato.

La consistenza media⁴ rappresenta il dato numerico di riferimento della presente analisi, risulta pari a 4.533 unità medie, di cui 4.074 unità si riferiscono a personale dipendente, a tempo determinato e indeterminato, dirigente e non dirigente in carico agli Assessorati. Non fanno parte di quest'ultima grandezza le 99 unità relative al personale dell'Amministrazione regionale comandato presso altre Amministrazioni (Comandati out), le 338 unità lavorative per le quali trovano applicazione le norme della LR 42/89, e le 20 unità del CRP classificate come Esperti. Nella tavola che segue viene rappresentata la consistenza media dei dipendenti complessivi dell'Amministrazione regionale negli anni 2010 e 2009.

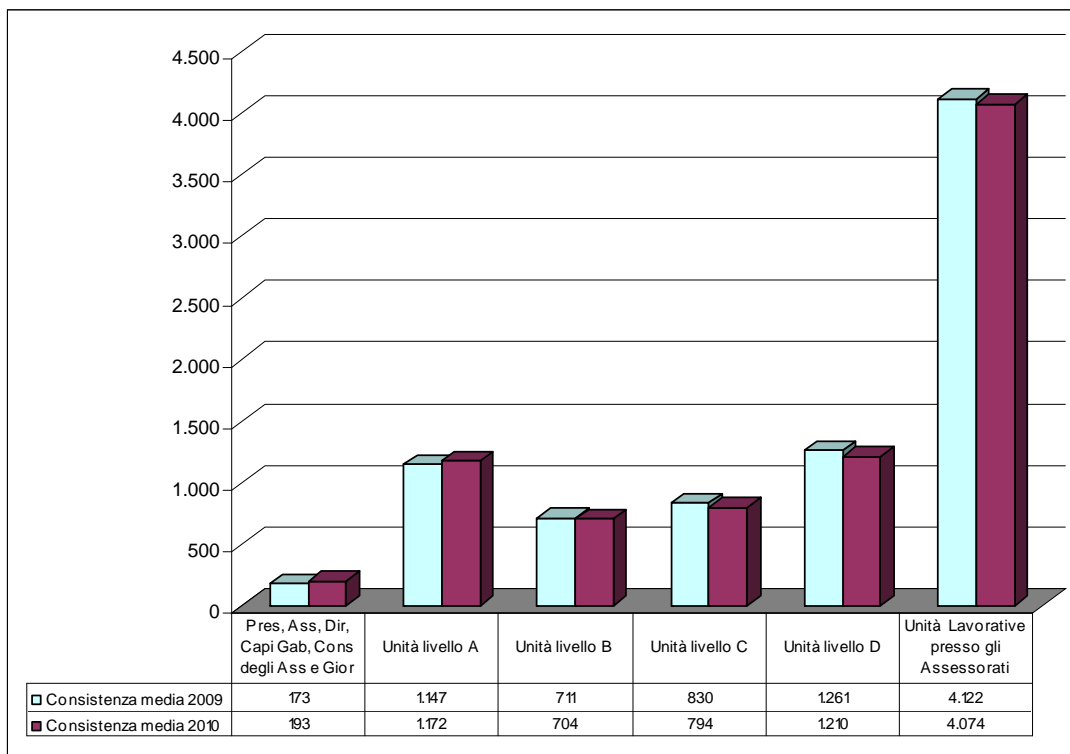
⁴ La consistenza media, estratta dal sistema integrato SAP HR, è stata determinata calcolando la somma dei mesi retribuiti di tutti i dipendenti e dividendo tale somma per il numero dei mesi lavorati in un anno per ciascun dipendente.

Tavola 11- Consistenza media personale dell'Amministrazione regionale

	Consistenza media 2010	Consistenza media 2009	Variazione assoluta	Variazione %
Pres, Ass, Dir, Capi Gab, Cons degli Ass e Gior	193	173	19	11,1%
Unità livello A	1.172	1.147	25	2,2%
Unità livello B	704	711	-7	-0,9%
Unità livello C	794	830	-36	-4,3%
Unità livello D	1.210	1.261	-51	-4,0%
Unità Lavorative presso gli Assessorati	4.074	4.122	-49	-1,2%
Esperti CRP	20	20	0	-2,4%
Unità non attribuite alle strutture	2	0	2	100,0%
Unità regionali comandati presso altre amministrazioni	99	103	-4	-3,9%
Unità LR 42/89	338	341	-3	-1,0%
Totale generale	4.533	4.587	-54	-1,2%

Nella tavola n° 12 viene evidenziata l'evoluzione della consistenza media dei dipendenti in attività presso le strutture dell'Amministrazione regionale degli ultimi due anni suddivisa per categorie economiche di appartenenza. E' opportuno evidenziare che le uniche consistenze in aumento sono quelle relative alla categoria A, mentre tutte le altre sono in diminuzione.

Tavola 12 - Consistenza media dipendenti per categoria



Relativamente al personale dirigente va precisato che nelle 193 unità si comprendono oltre al personale classificato come dirigente, il Presidente, gli Assessori, tutti i dirigenti con contratto di diritto privato⁵, i Capi di Gabinetto, i Consulenti dell'Organo Politico e i Giornalisti.

Nel 2010 si rileva una diminuzione complessiva di circa 54 unità di personale pari al -1,2%. Nelle strutture dell'Amministrazione regionale si rileva una diminuzione di 86 unità (-3,2%), di contro il Corpo Forestale presenta un incremento di 37 unità pari al +2,6% (come riportato nella tabella n° 13).

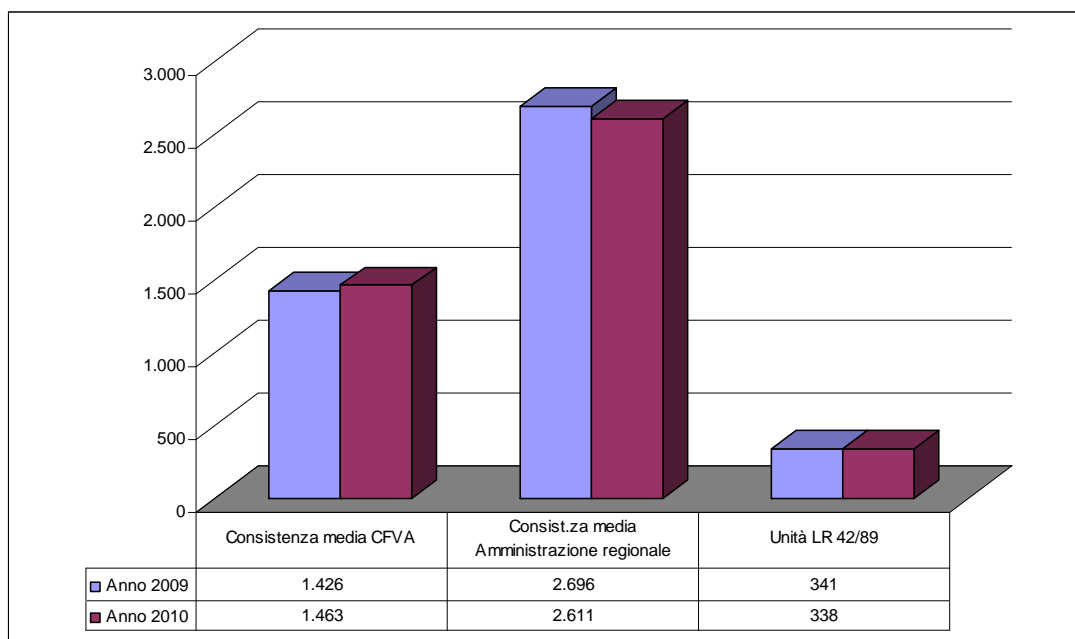
Tavola 13 - Consistenza media dipendenti Amministrazione regionale e CFVA

	Anno 2010	Anno 2009	Variazione	Variazione %
Consistenza media CFVA	1.463	1.426	37	2,6%
Consist.za media Amministrazione regionale	2.611	2.696	-86	-3,2%
Tot. Consistenza media RAS	4.074	4.122	-49	-1,2%
Esperti CRP	20	20	0	-2,4%
Unità non attribuite alle strutture	2	0	2	100,0%
Comandati Out	99	103	-4	-3,9%
Unità LR 42/89	338	341	-3	-1,0%
Totale Generale	4.533	4.587	-54	-1,2%

Nella tabella n° 14 vengono riportate le consistenze del Corpo Forestale, quelle proprie dell'Amministrazione regionale e le consistenze totali che confermano i trend precedentemente citati.

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

Tavola 14 - Consistenza media dipendenti Amministrazione, CFVA e LR 42/89

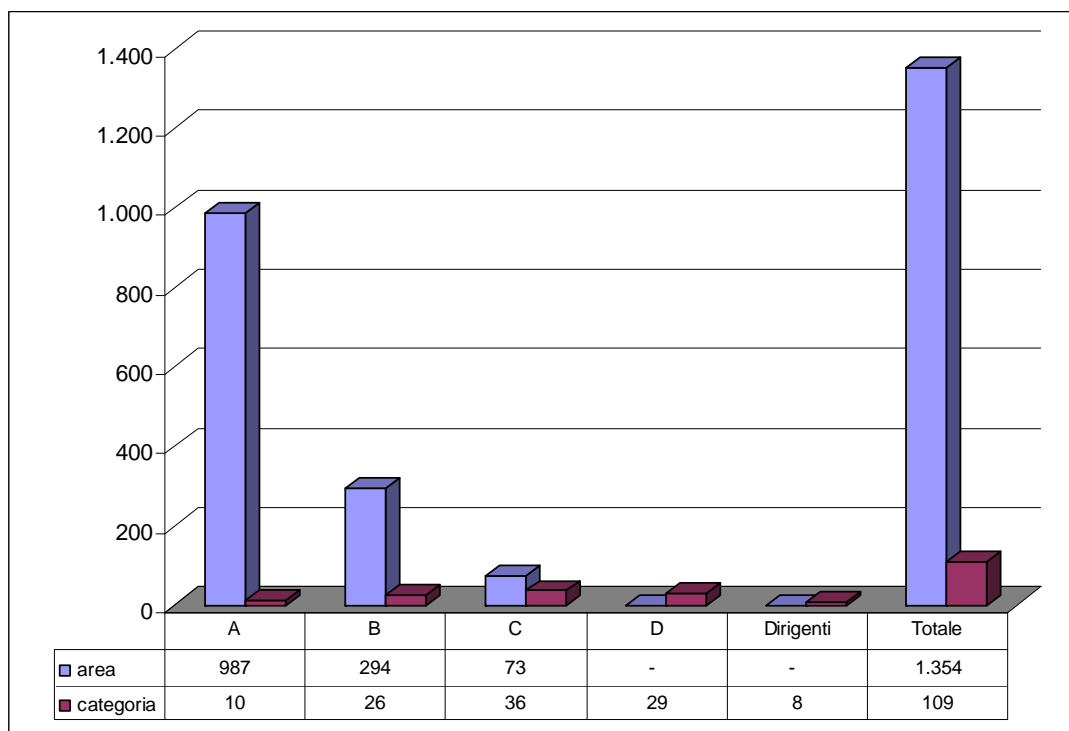


Sempre in tema di consistenza numerica e di composizione dell'organico, anche quest'anno è stato approfondito in modo particolare il caso del Corpo Forestale e di Vigilanza Ambientale (C.F.V.A.) in ragione della specificità dello stesso.

Come di seguito esposto, l'organico medio che risulta in forza alla suddetta Direzione Generale ammonta a 1.463 unità di cui 1.354 dipendenti inquadrati nelle categorie previste dalle declaratorie di cui all'allegato A del C.C.R.L. e 109 dipendenti, inquadrati nelle aree riservate agli appartenenti al Corpo Forestale, ai quali si applica una distinta disciplina nell'ambito dello stesso contratto.

La tavola che segue mostra la consistenza media per categoria e per area della Direzione Generale del Corpo Forestale e di Vigilanza Ambientale.

Tavola 15 - Consistenza media dipendenti per categoria del Ruolo Unico e per area del C.F.V.A.



Il costo-lavoro

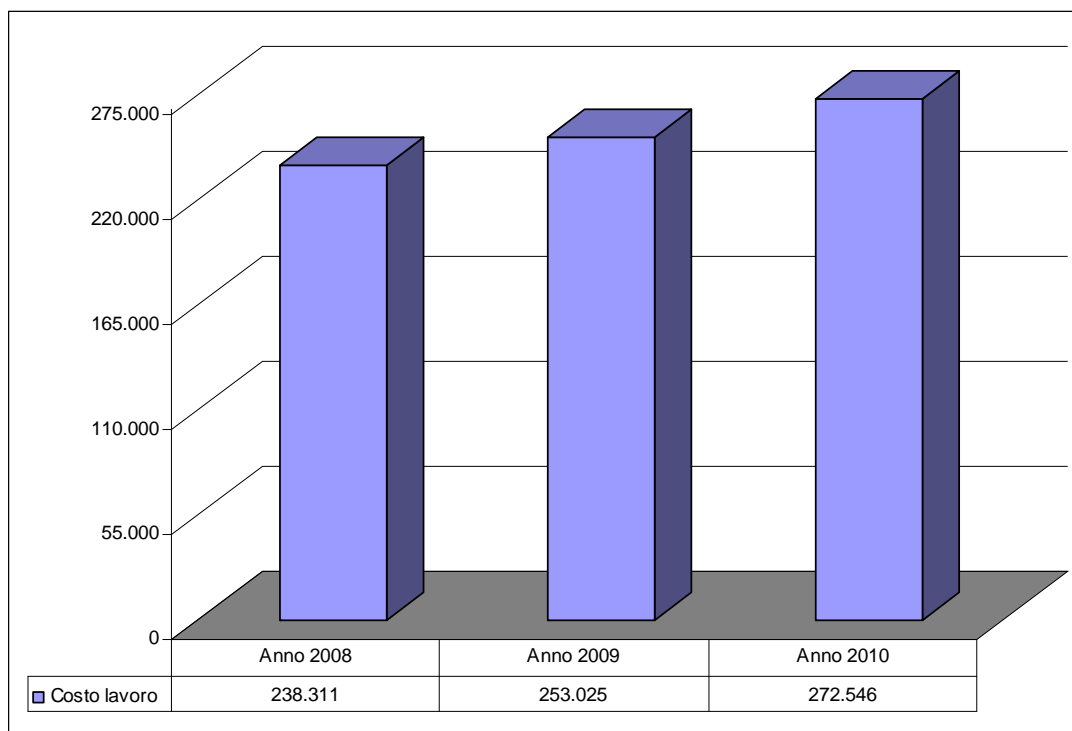
Il costo complessivo liquidato dall'Amministrazione regionale nel corso dell'anno 2010 come costo lavoro nelle sue varie forme ha raggiunto i 281.604 migliaia di €. Il valore è ottenuto dai dati analitici rilevati nel sistema pari a 272.546 migliaia di € sommati al costo del personale comandato presso altre strutture esterne all'Amministrazione (comandati out), pari a 5.492 migliaia di €, ed al il costo degli esperti CRP pari a 3.566 migliaia di €.

Il valore di 272.546 migliaia di € è rappresentato nella tavola n° 16, dove il costo lavoro è riportato per voce di costo, secondo le indicazioni formalizzate dalle delibere precedentemente citate. In tale tabella è, inoltre, riportato il costo degli Esperti del CRP, valore questo non presente nel bilancio dell'Amministrazione regionale, bensì nella contabilità speciale del Piano di Rinascita.

Tavola 16 – Analisi costo lavoro anno 2010 per Voce di costo

Descrizione Voce di costo	Costo
Competenze fisse personale a tempo indeterminato	143.375.807
Contributi obbligatori per il personale	59.349.979
Altre comp.indenn.access.pers.tempo indeterminato	25.808.193
IRAP	18.374.473
Arretrati anni precedenti	8.866.254
Buoni pasto	3.218.309
Straordinario personale a tempo indeterminato	2.637.533
Indennità missione rimborsi spese viaggi	2.499.516
Contributi aggiuntivi	2.409.157
Spese per organi istituzionali	2.527.118
Comp.fisse accessorie pers.tempo determinato	1.635.044
Formazione del personale	730.306
Accertamenti sanitari	489.640
Rimborsi spese per personale comandato	442.904
Altre spese del personale	88.362
Contributi previdenza complementare	40.035
Contrib. indenn.fine serv. e accant. TFR	24.218
Equo indennizzo	15.759
Altri oneri per il personale	9.474
Compensi per commissioni di concorso	2.067
Altri oneri per personale in quiescenza	1.754
Totale costo RAS	272.545.900
Costo Lavoro Esperti CRP	3.566.225
Totale complessivo	276.112.125

Tavola 17 – Analisi del costo lavoro



Nelle successive tabelle viene esposto il risultato derivante dal rapporto tra il costo lavoro e la consistenza media del personale, suddiviso per categorie economiche e aree di appartenenza, per gli anni 2008/2010.

Tavola 18 - Costo medio per categoria personale R.A.S. (migliaia di €)

Costo medio per Categoria	A	B	C	D	DIR
Anno 2010	44,27	47,53	50,79	63,59	136,18
Anno 2009	38,92	42,55	49,63	60,77	127,55
Anno 2008	38,12	43,41	49,23	60,92	135,35

Tavola 19 - Costo medio per area personale CFVA (migliaia di €)

Costo medio per Area	Area A	Area B	Area C
Anno 2010	53,84	61,92	73,82
Anno 2009	53,46	61,97	74,06
Anno 2008	53,82	62,25	70,86

L'analisi condotta per calcolare il costo medio per categoria e per area non tiene conto dell'organo politico⁶, dei comandati out, degli esperti CRP, dei dirigenti di diritto privato e personale relativo alla LR 42/89.

Al fine di fornire ulteriori elementi conoscitivi sui fattori che compongono il costo del personale, di seguito l'analisi del costo lavoro viene sviluppata secondo i raggruppamenti previsti dalla delibera della Giunta Regionale n° 10/46 del 12 marzo 2010 L.R. n. 11/2006, art. 61, comma 5. Budget economico sperimentale per l'anno 2010 e 2011:

- **salari e stipendi** (comprehensive delle voci competenze fisse per il personale a tempo indeterminato e determinato, arretrati, retribuzioni connesse al risultato, altre indennità e straordinari);
- **oneri sociali** (comprehensive dei contributi previdenziali, oneri assistenziali e integrazioni FITQ);
- **trattamento di fine rapporto** (comprehensive del TFR, TFS, FITQ);
- **altri costi** (comprehensive dei costi per la formazione, indennità di missione e rimborsi spese viaggio, buoni pasto, costi vari e straordinari);
- **Irap** (comprehensive dei costi per l'Irap a carico dell'Amministrazione regionale).

Nella parte finale della tabella che segue è stato considerato anche il costo liquidato per gli esperti del CRP. Per una corretta lettura della tabella è necessario evidenziare l'alto costo unitario lordo delle unità di personale in argomento (costo unitario lordo pari 178,3 migliaia di €). Tale componente di costo non verrà più considerato nel seguito dell'analisi, anche per omogeneità con quanto stabilito dalla Giunta regionale, relativamente alla predisposizione del Budget economico 2010 e 2011.

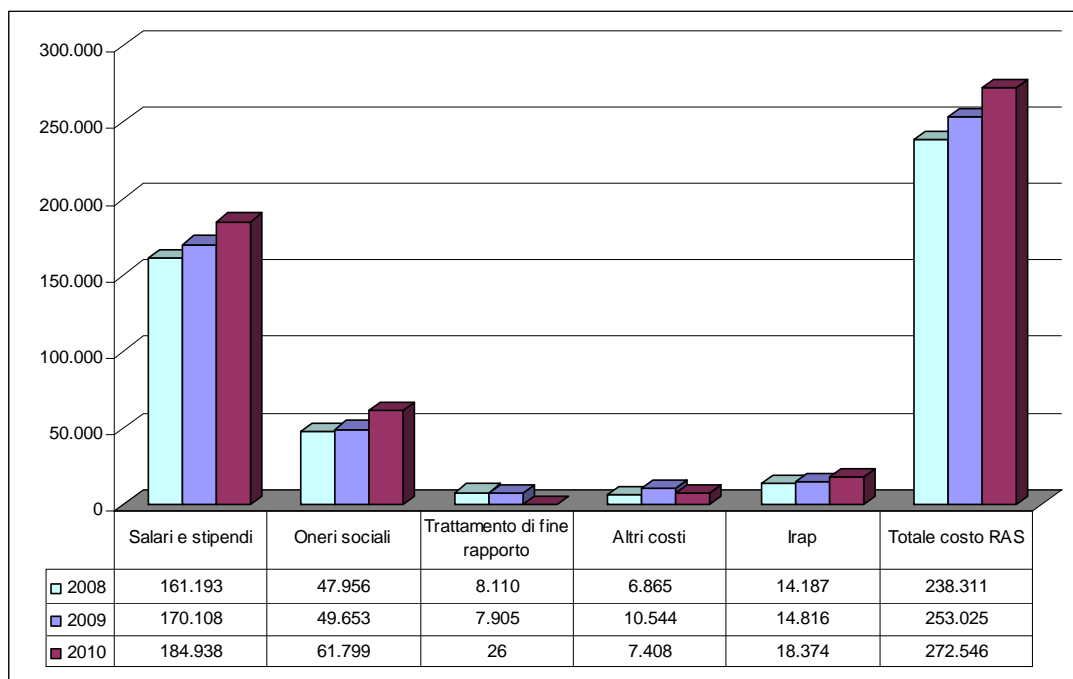
⁶ I dati provenienti dalla procedura "gestione buste paga del personale" (comprendenti gli elementi di costo lavoro ordinario e lo straordinario, i contributi e gli oneri previdenziali) sono stati attribuiti per categoria e per centro di costo. Mentre, l'Irap e l'INAIL sono stati ripartiti in base alle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

Tavola 20 – Composizione costo del personale

Raggruppamento costi	Codice Gestionale	Descrizione Voce di Costo	Anno 2010
Salari e stipendi	1101	Comp.ze fisse politici	2.527.118
" "	1211	Comp.ze fisse personale a tempo indet	143.375.807
" "	1212	Straordinario pers.le a tempo indet.	2.637.533
" "	1213	Altre Competenze Accessorie	25.808.193
" "	1214	Competenze fisse Tempo Determinato	1.635.044
" "	1216	Arretrati AP	8.866.254
" "	1215	Altre spese del personale	88.362
Salari e stipendi		Totale	184.938.310
Oneri Sociali	1221	Contributi obbligatori	59.349.979
" "	1224	Contributi Aggiuntivi	2.409.157
" "	1258	Oneri Straordinari	0
" "	1224	Contributi previdenza complementare	40.035
Oneri Sociali		Totale	61.799.170
Trattamento di fine rapporto	1223	Contributi TFR	24.218
" "	1243	Altri oneri Personale in Quiescenza	1.754
Trattamento di fine rapporto		Totale	25.972
Altri costi del personale	1233	Equo indennizzo	15.759
" "	1251	Formazione del personale	730.306
" "	1252	Buoni pasto	3.218.309
" "	1253	Mensa	0
" "	1254	Compensi x commissioni	2.067
" "	1255	Accertamenti Sanitari	489.640
" "	1256	Missioni	2.499.516
" "	1257	Rimborsi Spese Comandati in	442.904
" "	1258	Altri oneri del Personale	9.474
Altri costi del personale		Totale	7.407.975
IRAP	1811	IRAP	18.374.473
Totale costo del personale RAS			272.545.900
Costo lavoro esperti CRP	G9901		3.566.225
Totale complessivo			276.112.125

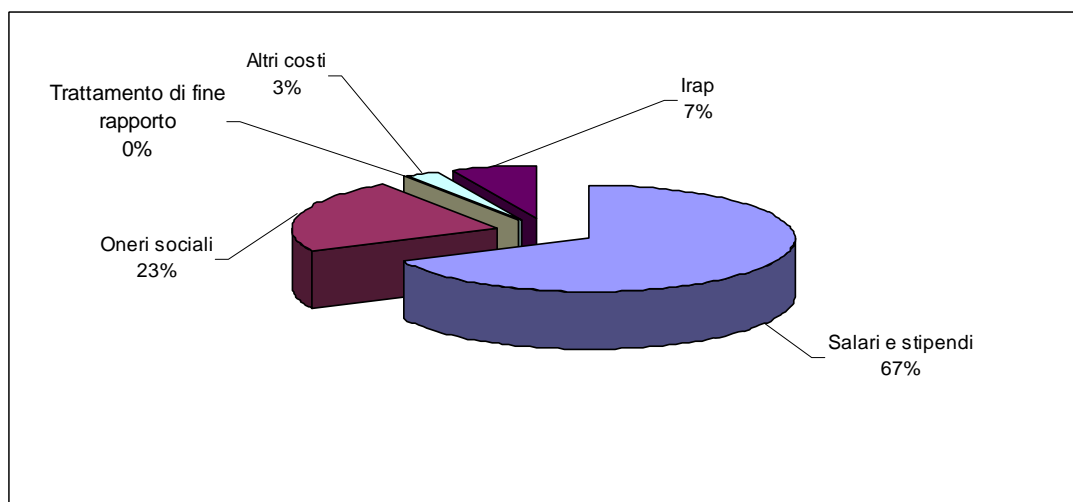
Nel grafico seguente si riporta il costo lavoro ripartito secondo i raggruppamenti di cui sopra relativamente al triennio considerato:

Tavola 21 – Composizione del costo per il personale



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

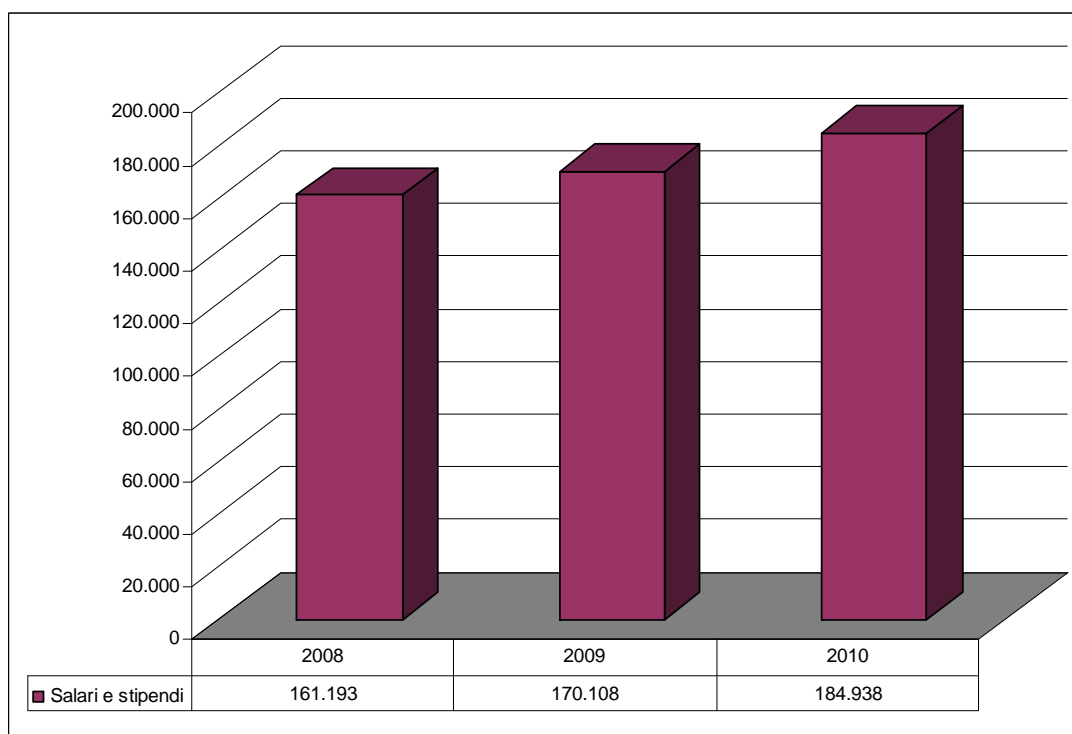
Tavola 22 – Composizione del costo per il personale



Salari e stipendi: il costo ammonta a 184.938 migliaia di €, pari al 67% del costo totale. Rispetto al 2009 questo aggregato di costo presenta un aumento di 14.830 migliaia di €, con una variazione percentuale positiva del 8,7%. E' opportuno ricordare che l'analisi del costo lavoro nel tempo, risente in modo determinante delle dinamiche connesse ai rinnovi

contrattuali che hanno gravato in maniera rilevante sull'esercizio 2010. Infatti, in data 18 febbraio 2010 si è proceduto alla sottoscrizione del rinnovo economico del contratto del personale regionale non dirigente, liquidato nei mesi di aprile/maggio dello stesso anno mentre quello dei dirigenti pur sottoscritto a fine 2009, è stato liquidato nei primi mesi del 2010. Si ricorda inoltre che in data 15 settembre 2009 è stato sottoscritto tra il Coran e le associazioni sindacali, l'Accordo sulle Progressioni Professionali all'interno della Categoria o Area che ha permesso il transito alla categoria economica successiva di circa 660 dipendenti, la liquidazione degli arretrati è avvenuta nei primi mesi del 2010.

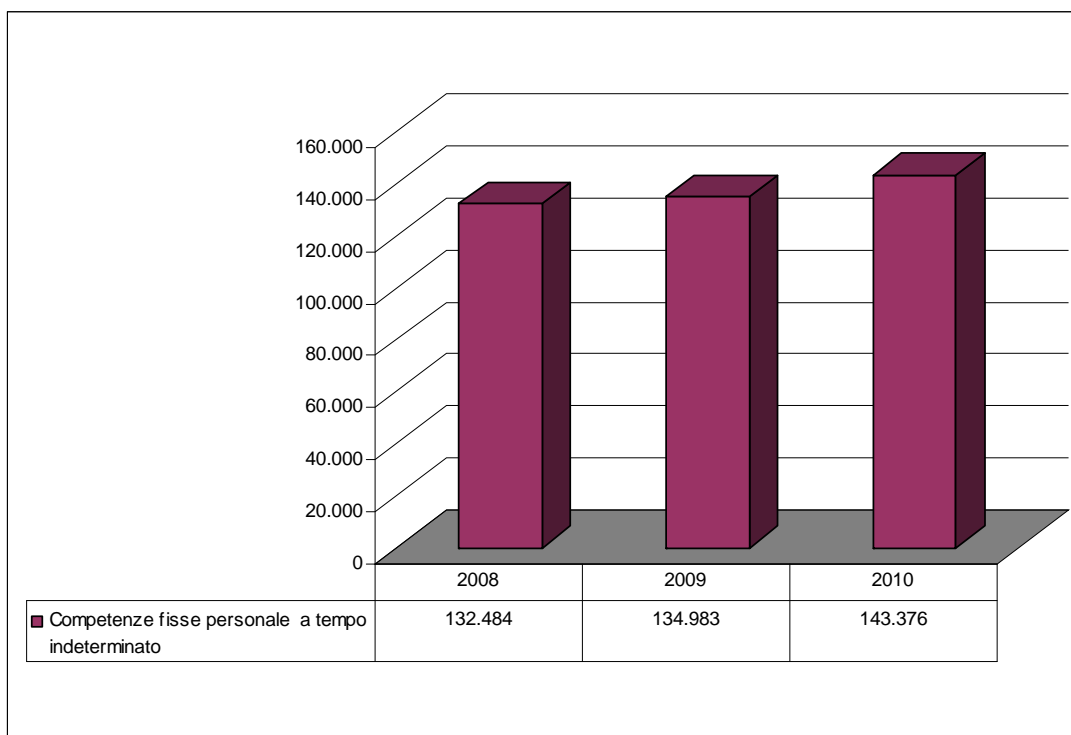
Tavola 23 – Analisi salari e stipendi



La macro voce salari e stipendi rileva un costo complessivo di 184.938 mila € per il 2010 e può essere ulteriormente analizzata in:

1. Competenze fisse personale a tempo indeterminato
2. Altre Competenze Accessorie
3. Straordinario personale a tempo indeterminato
4. Competenze fisse politici e missioni
5. Competenze fisse Tempo Determinato
6. Arretrati Anni Precedenti

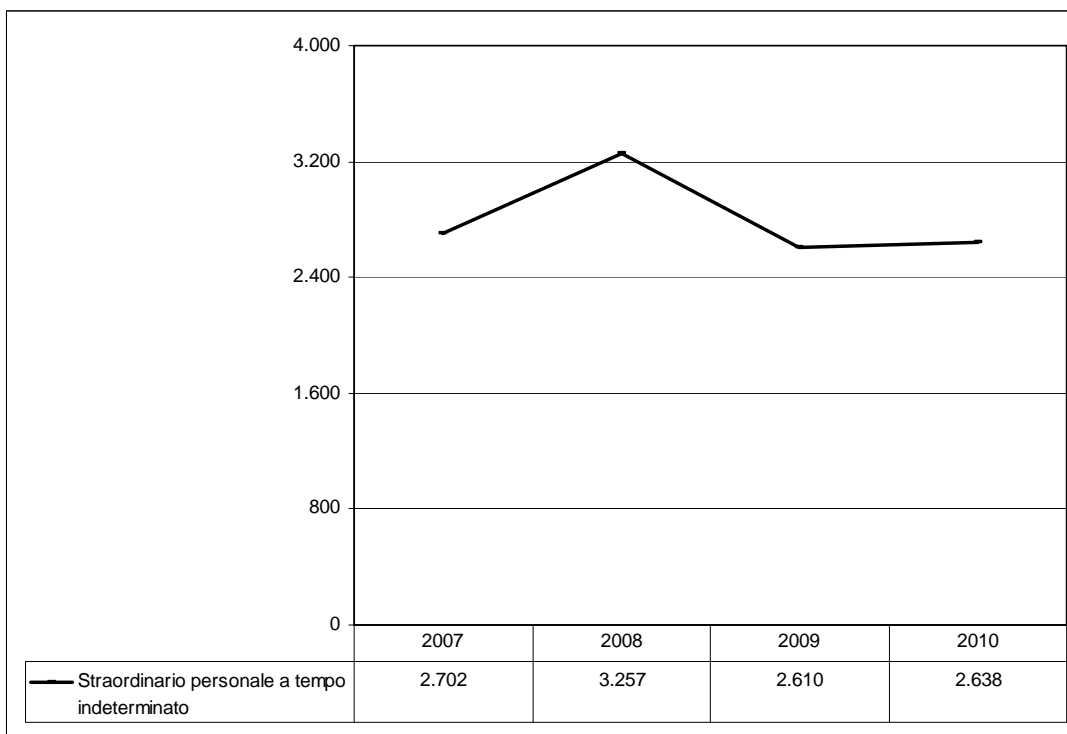
Tavola 24 – Competenze fisse personale a tempo indeterminato



In particolare:

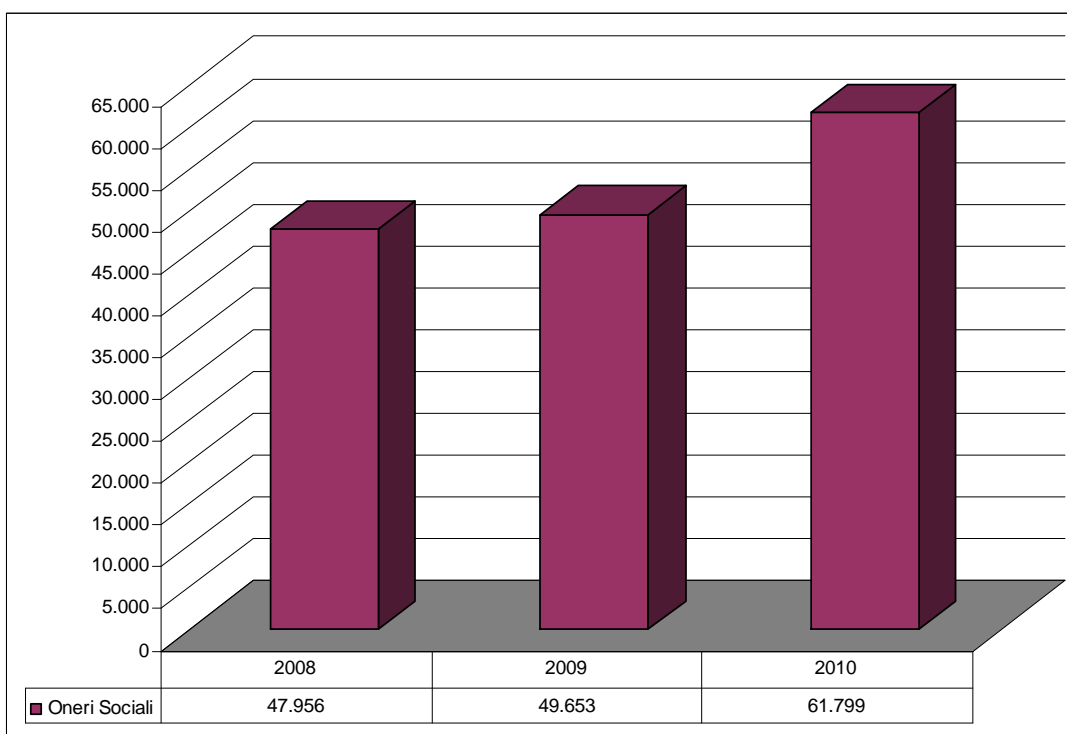
- le competenze fisse del personale a tempo indeterminato sono per il 2010 pari a 143.376 mila di €, comprendono le competenze fisse corrisposte in modo fisso e continuativo per stipendio, tredicesima, quattordicesima, assegni familiari, altre indennità e arretrati contrattuali. Tale grandezza rispetto al 2009 registra un incremento di 8.393 migliaia €, pari al +6,2%;
- lo straordinario per il personale a tempo indeterminato, pari a 2.638 migliaia di €, rispetto al 2009 ha subito un' aumento di 28 migliaia di €, pari al +1,1%. E' opportuno rimarcare che circa 563 migliaia di € pari al 21,3% del totale costo annuo per straordinari, è relativo a costi liquidati al personale della LR 42/89 come evidenziato nella tabella n° 33;
- le altre competenze liquidate nel 2010 sono pari a 25.808 migliaia di €, comprendono compensi quali il rendimento, il fondo di posizione e tutte le indennità corrisposte in modo fisso e continuativo e non, al personale regionale e gli arretrati corrisposti nell'anno.

Tavola 25 - Straordinario per personale a tempo indeterminato



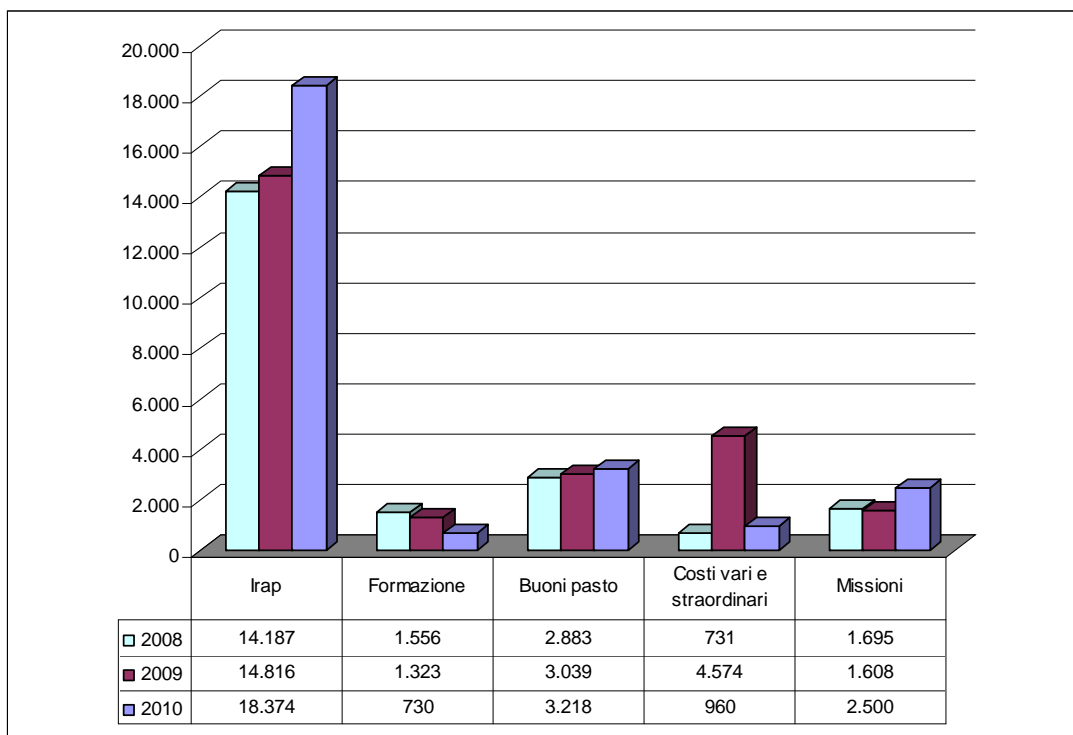
Oneri sociali: il costo ammonta a 61.799 migliaia di € e rappresenta il 23,0% del totale dei costi del personale. Rispetto al 2009, come rappresentato dal grafico seguente, è aumentato di 12.146 migliaia di € con un +24,4% a causa dell'aumento dei contributi obbligatori.

Tavola 26 - Oneri sociali



L'aggregato Irap e altri costi del personale è stato analizzato quale unica voce vista la dimensione abbastanza contenuta. Il totale per l'anno 2010 ammonta a 25.782 migliaia € e rappresenta il 9,5% del totale dei costi del personale. Rispetto al 2009, tale voce registra, nel complesso, un' aumento di 423 migliaia di €, pari al +1,7% determinato dall'aumento della quota Irap, buoni pasto e missioni.

Tavola 27 – Irap e altri costi del personale



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

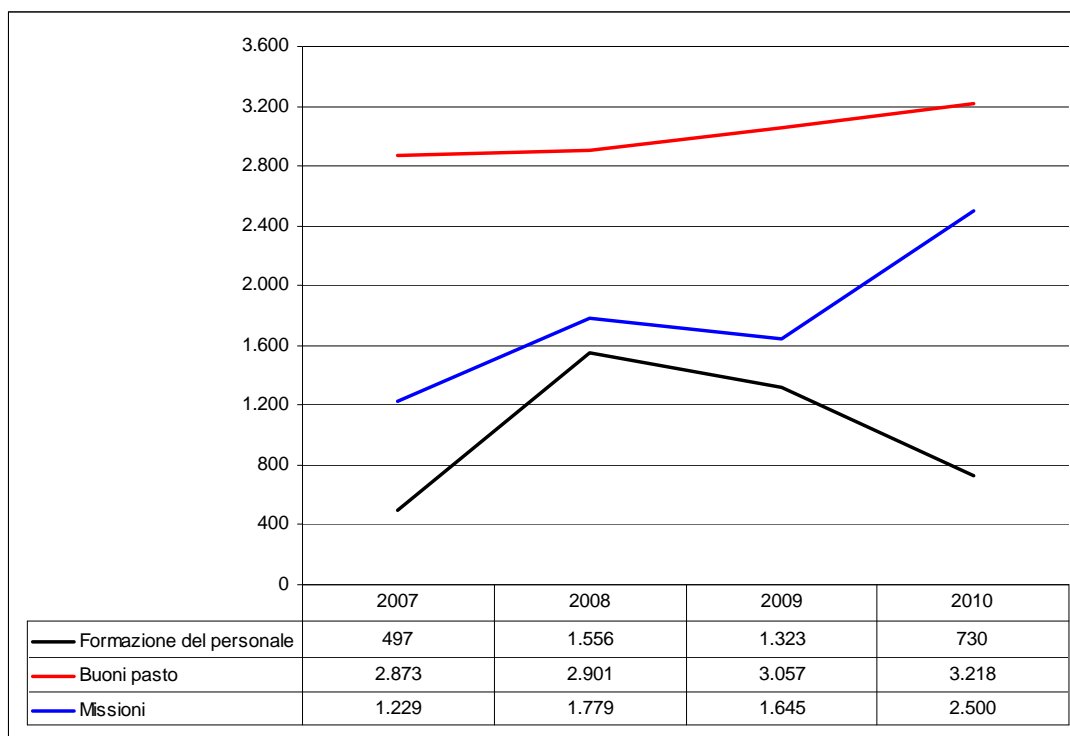
Irap: il valore risulta in aumento di 3.558 migliaia di € pari al +24,0%;

Formazione: il valore risulta diminuito rispetto al 2009 di 593 migliaia € (pari al -44,8%);

Buoni pasto: il costo è aumentato di 179 migliaia di € rispetto al 2009 (pari al +5,9%);

Missioni: il valore consuntivato è pari a 2.500 migliaia di €, rispetto al 2009 presenta un' aumento sostanzioso di 892 migliaia di €, pari al +55,5%.

Tavola 28 – Raffronti costi per formazione del personale, buoni pasto e missioni



Analisi del costo-lavoro per destinazione

Il sistema integrato SIBAR-SCI basato su SAP come sistema modulare di gestione integrata di tutte le funzioni aziendali (contabilità, acquisti, personale, magazzino, beni e servizi, etc.) nel quale i diversi moduli condividono le anagrafiche ha permesso di sperimentare la contabilità economico-patrimoniale e la contabilità economico-analitica.

Quest'ultima è stata alimentata dalle componenti di costo originate in fase di liquidazione. Infatti, le singole voci di costo e di ricavo, classificate e rilevate per natura in contabilità economico-patrimoniale, vengono riclassificate per destinazione ed imputate ai rispettivi centri di responsabilità/costo automaticamente, grazie all'integrazione con il sistema di contabilità economico-analitica.

I centri di costo/provento costituiscono raggruppamenti di costi e proventi individuati prendendo come base la struttura organizzativa della Regione Sardegna, dove, ad ogni singolo centro di costo, si è fatto corrispondere un centro di responsabilità.

I centri di costo sono stati classificati in base alla struttura organizzativa regionale, seguendo il rapporto gerarchico esistente che pone al vertice della struttura l'organo politico, inteso come Presidenza della Giunta e singoli Assessorati, suddivisi in Direzioni Generali a loro volta suddivise in Direzioni di Servizio.

Anche quest'anno si è deciso di sperimentare il sistema per Direzione di Servizio limitatamente alla Direzione Generale al Turismo, ai Lavori Pubblici, alla Programmazione, alle Politiche Sociali e ai Trasporti così come riportato nelle tabelle allegate "Analisi per

centro di costo”.

Il sistema contabile integrato è stato studiato in modo tale che al centro di responsabilità indicato nella fase di liquidazione finanziaria trovi riscontro sempre e univocamente il centro di costo ad esso corrispondente. Tale corrispondenza risulta verificata solo quando al centro di responsabilità assegnatario delle risorse, corrisponde il centro di costo che effettivamente le consuma. Quando tale corrispondenza non si realizza, è necessario riallocare i costi per destinazione mediante operazioni di ripartizione e scritture di giroconto tra centri di costo.

Precisamente, per ciò che attiene il costo-lavoro del 2010, risultando quest'ultimo quasi interamente a carico del CdR Direzione di Servizio Gestione Giuridica ed Economica del Rapporto di Lavoro, dell'Assessorato al Personale, si è dovuto rigenerare in contabilità analitica i movimenti contabili delle liquidazioni dei salari e degli stipendi, attribuendo le singole voci di costo ai corretti centri di imputazione.

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

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

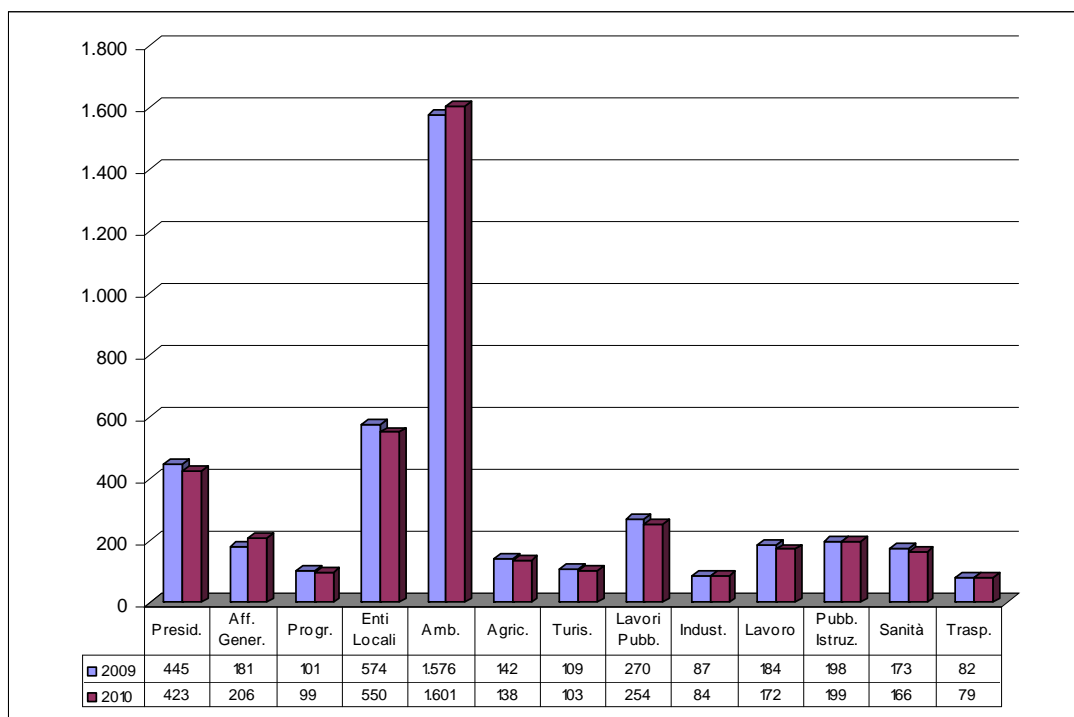
Si sottolinea l'importanza del risultato raggiunto, in quanto è ora possibile, attraverso il modulo Controlling di Sap, quantificare il costo-lavoro articolandolo, in base alla struttura organizzativa, al livello di intera Amministrazione regionale, di singolo Assessorato, di singola Direzione Generale e di singola Direzione di Servizio.

Le risorse umane per Assessorato

Le consistenze medie per l'anno 2010 attribuite agli Assessorati risultano pari a 4.074 unità (al netto degli esperti CRP pari a 20 unità, delle unità non attribuite pari a 2 unità, dei comandati out pari 99 unità e delle unità LR 42/89 pari a 338 unità) e sono ripartite per assessorato secondo quanto emerge dalla tavola seguente.

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

Tavola 29 – Consistenze medie personale per Assessorato



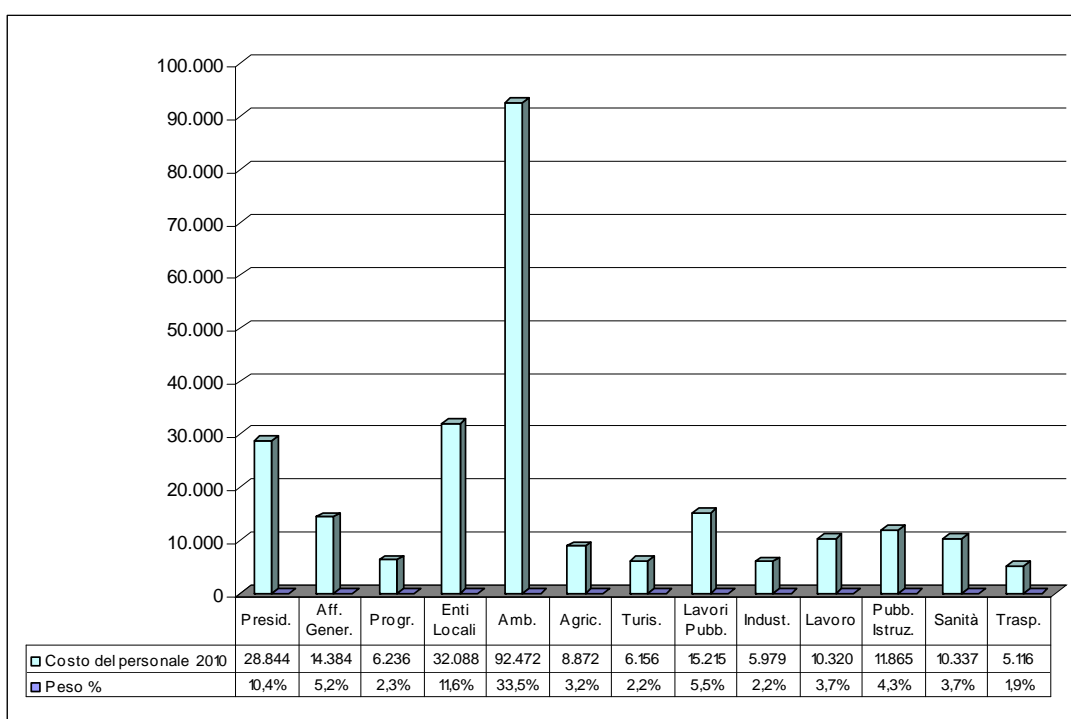
Il costo-lavoro per Assessorato

Costo complessivo del personale per Assessorato

Nell'anno 2010 il costo complessivo del personale dell'Amministrazione è pari a 272.546 migliaia di € al lordo del costo del personale che trova disciplina nella LR 42/89 pari a 13.865 migliaia di €, comandati in per 3.325 migliaia di € e costi non attribuiti alle strutture amministrative pari a 7.474 migliaia di €.

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

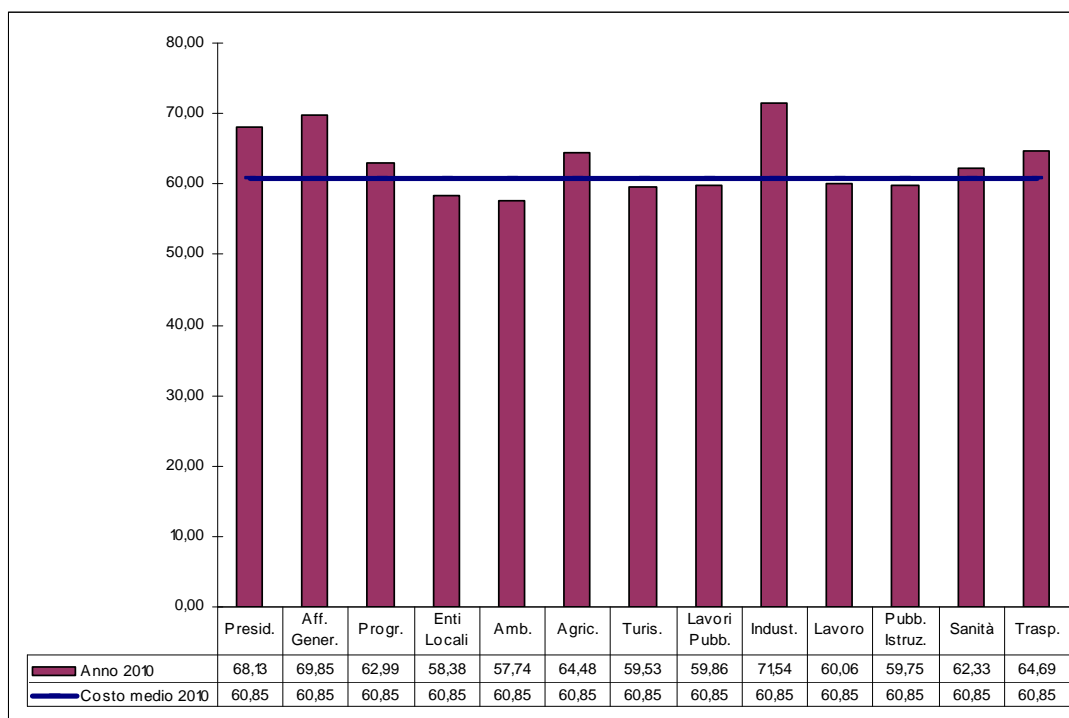
Tavola 30 - Costo del personale per Assessorato



Costo medio unitario del personale per Assessorato

Nel grafico che segue viene rappresentato il costo medio unitario per Assessorato e quello dell'intera Amministrazione regionale. L'indicatore medio per Assessorato viene poi raffrontato graficamente con quello dell'intera Amministrazione regionale, evidenziando le strutture che presentano alti costi unitari di personale .

Tavola 31 – Costo medio unitario del personale per Assessorato



Il raffronto tra i diversi Assessorati evidenzia una situazione assai diversificata per effetto del diverso mix di composizione delle categorie contrattuali del personale assegnato.

Al fine di fornire ulteriori elementi di conoscenza necessari per una corretta lettura ed interpretazione del fenomeno esaminato, si riporta la tavola che evidenzia la distribuzione media del personale in ragione delle categorie economiche e delle aree di appartenenza⁸.

Tavola 32 - Consistenza media per categoria, area e Assessorato⁹

Cod. Ass. 10	DESCRIZIONE	GIO	A1	A2	A3	Area A					Area B				Area C				DIR	UFF. G.A.B.	Tot. Ras	ESP	Totale				
						B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4						D5			
01	PRESIDENZA	7	1	22	7	0	6	18	18	7	0	0	85	7	16	0	0	74	15	85	8	0	26	23	423	423	
02	AFFARI GENERALI E ORGANI	0	3	5	6	0	1	20	2	4	0	0	42	3	12	0	0	45	2	30	2	0	14	14	206	206	
03	PROGRAMMAZIONE	0	0	4	0	0	0	12	3	0	0	0	9	0	7	0	0	30	0	20	1	0	4	9	99	20	119
04	ENTI LOCALI	0	8	18	10	1	1	87	12	7	0	0	83	7	46	0	0	87	4	134	10	0	21	12	550	550	
05	AMBIENTE	0	1	11	4	988	0	20	11	8	0	294	39	8	27	0	73	46	8	37	1	0	14	12	1.601	1.601	
06	AGRICOLTURA	0	1	3	3	0	0	6	5	2	0	0	19	0	20	0	0	29	1	27	5	1	9	8	138	138	
07	TURISMO	0	0	4	1	0	0	13	2	8	0	0	15	2	7	0	0	17	0	17	1	0	7	11	103	103	
08	LAVORI PUBBLICI	0	2	7	5	0	2	17	15	3	0	0	31	0	41	0	0	44	7	56	3	0	7	15	254	254	
09	INDUSTRIA	0	2	3	1	0	0	11	1	0	0	0	9	1	6	0	0	14	3	14	3	0	5	11	84	84	
10	LAVORO	0	0	8	8	0	2	7	6	1	0	0	34	2	19	0	0	28	0	42	1	0	6	8	172	172	
11	PUBBLICA ISTRUZIONE	0	2	6	2	0	6	5	1	1	0	0	36	5	11	0	0	45	1	46	10	0	8	13	199	199	
12	SANITA'	0	1	4	2	0	1	24	2	3	0	0	11	5	11	0	0	37	8	34	6	1	5	10	166	166	
13	TRASPORTI	0	0	4	1	0	0	7	1	1	0	0	8	1	5	0	0	21	0	14	0	0	4	12	79	79	
	TOTALE	7	21	98	50	989	19	246	79	45	0	294	421	41	228	0	73	515	49	557	51	2	128	158	4.074	20	4.094
	Dipendenti non attribuiti																									2	2
	COMANDATI OUT																									99	99
	DIPENDENTI LR 42/89																									338	338
	TOTALE	7	21	98	50	989	19	246	79	45	0	294	421	41	229	0	73	515	49	558	51	2	128	158	4.513	20	4.533

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

⁹ Arrotondamento all'unità

Di seguito si riporta l'analisi del costo lavoro, complessivo e unitario, per Assessorato scomponendolo in alcune macro voci come precedentemente specificato:

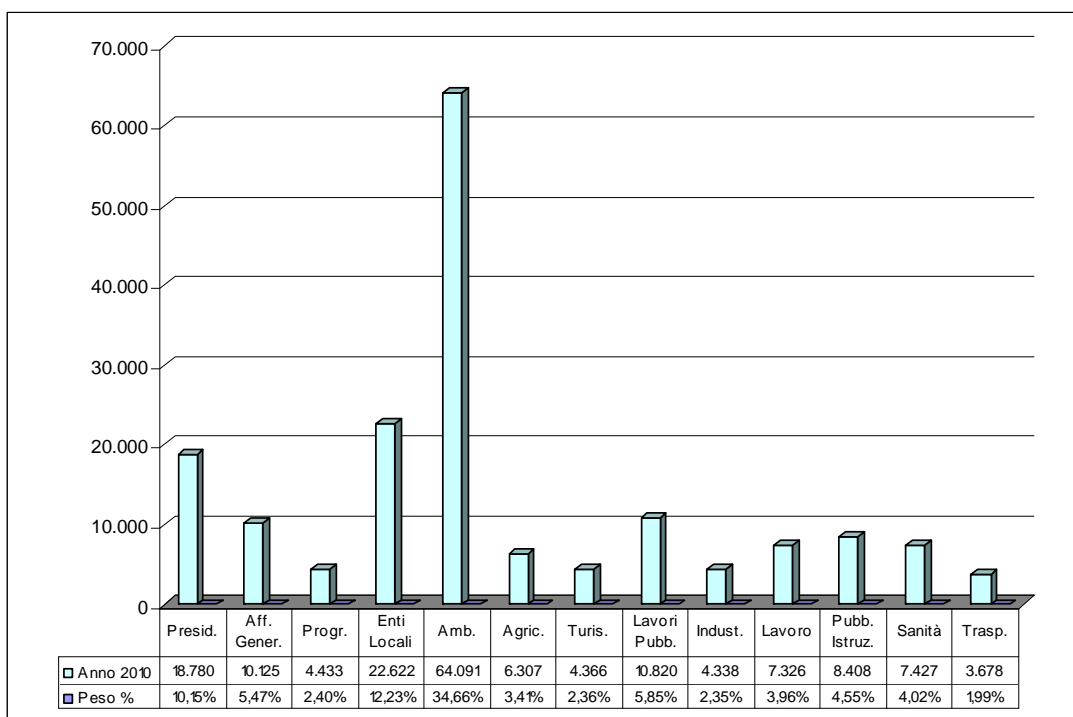
- A. Salari e stipendi
- B. Oneri sociali
- C. Irap e altri costi del personale

A) Salari e stipendi

Costo complessivo per salari e stipendi

L'importo totale di 184.938 migliaia di € è al lordo di 9.226 migliaia di € liquidati al personale che trova disciplina nella LR 42/89, valore questo non attribuibile alle strutture, costi non attribuiti per 302 migliaia di € e 2.688 migliaia di € per i comandati in. Pertanto, il valore riportato per Assessorato risulta pari a 172.723 migliaia di €, come emerge dalla tavola n° 33.

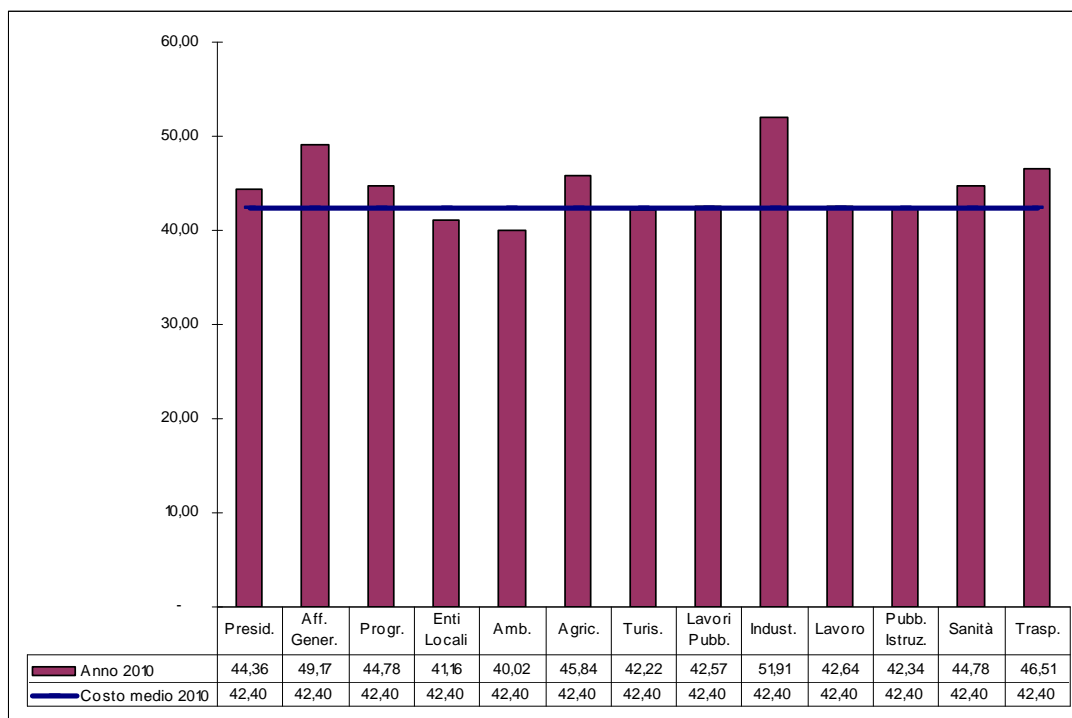
Tavola 33 – Salari e stipendi complessivi per Assessorato



Costo unitario per salari e stipendi

Il valore esprime il rapporto tra il costo complessivo per salari e stipendi e le consistenze medie per Assessorato. L'indicatore medio per Assessorato viene poi raffrontato graficamente con quello unitario dell'intera Amministrazione regionale.

Tavola 34 – Salari e stipendi unitari per Assessorato

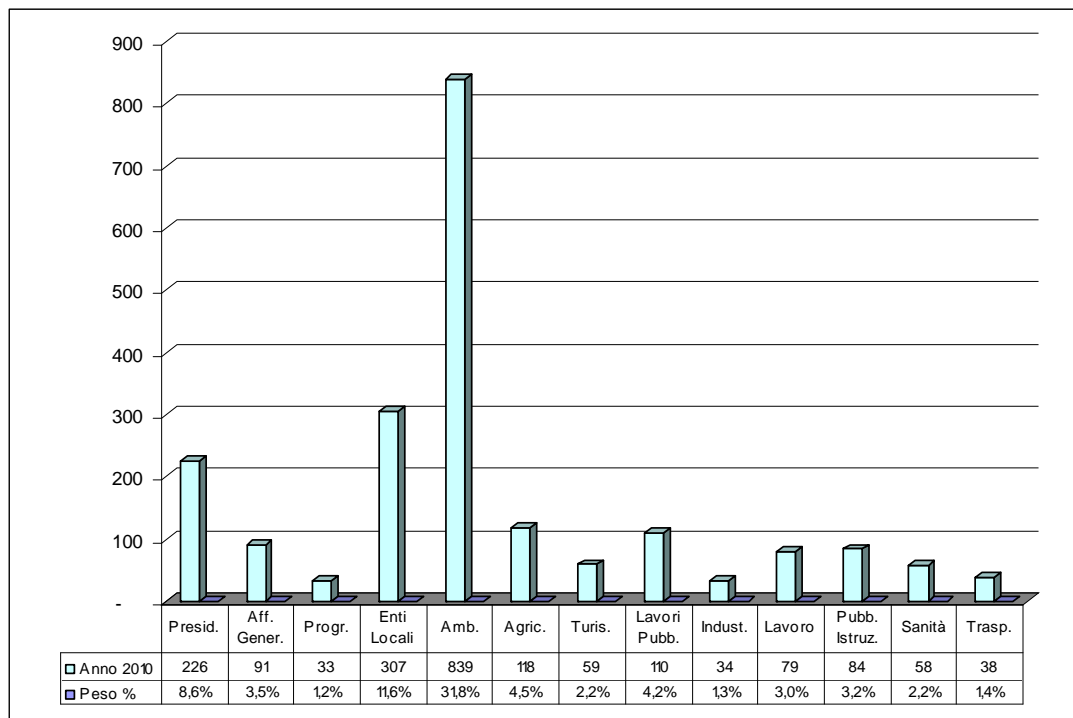


Come già rilevato, l'ammontare del costo del personale per salari e stipendi è influenzato dal mix di composizione della consistenza media per categoria. Alcune strutture assessoriali come l'Industria, gli Affari Generali, i Trasporti, l'Agricoltura, la Programmazione, la Presidenza e la Sanità si caratterizzano per valori unitari superiori alla media come riportato nella tabella n° 34.

Costo complessivo per straordinario

Esprime il costo complessivo per gli straordinari dei diversi centri di attività. Tale importo nel 2010 è pari a 2.638 migliaia di €, al lordo di 563 migliaia di € relative a competenze liquidate a dipendenti LR 42/89 non ripartite per struttura. Quest'ultimo valore risulta particolarmente elevato, e incide per 21,3% del totale con un valore unitario di circa di 1,7 migliaia di € per dipendente (vedasi la tabella n° 43). Il valore netto pari a 2.075 migliaia di € è stato riportato analiticamente per Assessorato nella tavola n° 35.

Tavola 35 – Costo complessivo per straordinario del personale per Assessorato



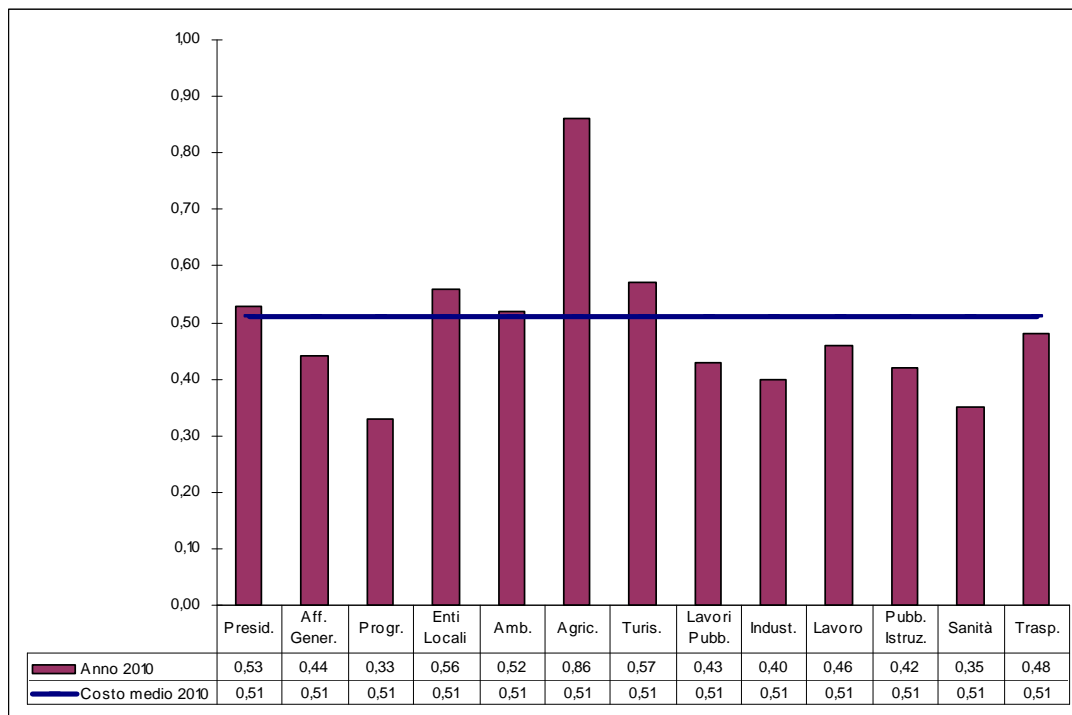
Dall'analisi dei valori assoluti si ricava l'alta concentrazione del costo in capo ad alcuni Assessorati, in particolare circa il 56,5% della spesa è stata liquidata da quattro Assessorati che sono in ordine decrescente l'Ambiente (31,8%), gli Enti Locali (11,6%), la Presidenza (8,6%), e l'Agricoltura (4,5%).

Costo unitario per straordinario

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

Le unità prese in considerazione sono pari a 4.074 che corrispondono alla consistenza media del personale ripartito per assessorato.

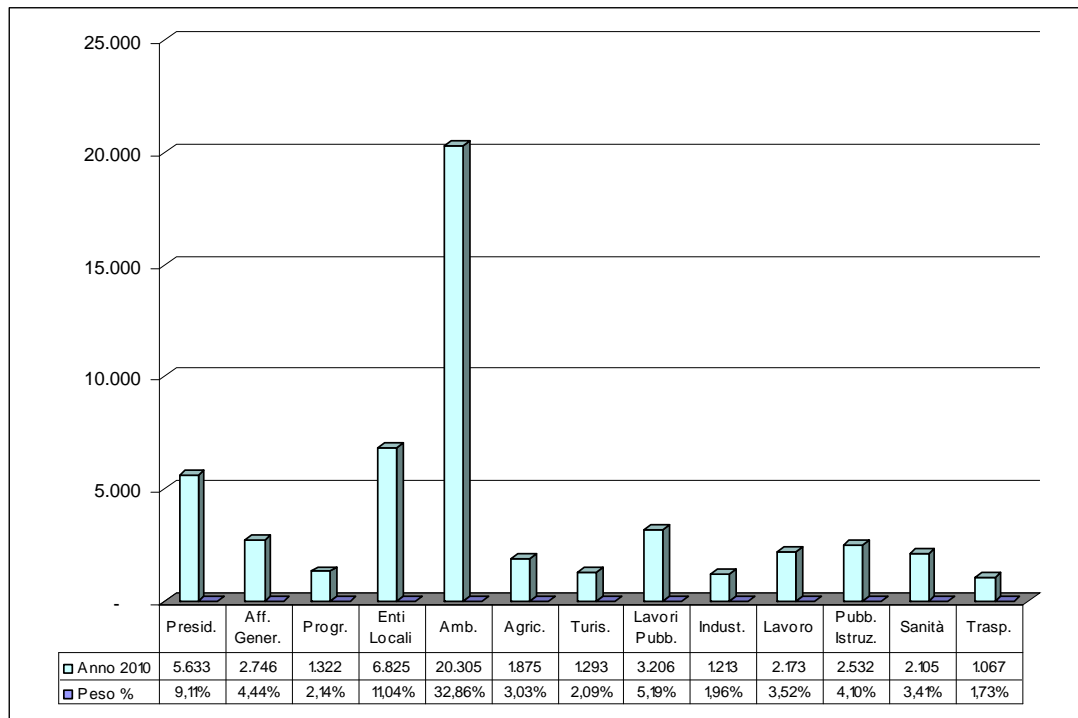
Tavola 36 – Costo unitario per straordinario del personale per Assessorato



B) Oneri sociali

Tale valore, pari a 61.799 migliaia di €, esprime il costo complessivo per l'anno 2010 per oneri sociali ed è al lordo di 3.612 migliaia di € relativi alle competenze liquidate ai dipendenti disciplinati dalla LR 42/87 e costi non attribuiti alle strutture organizzative dell'Amministrazione regionale per 5.892 migliaia di €. Il valore netto pari a 52.295 migliaia di € è riportato per Assessorato nella tavola n° 37.

Tavola 37 – Costo complessivo per oneri sociali per Assessorato

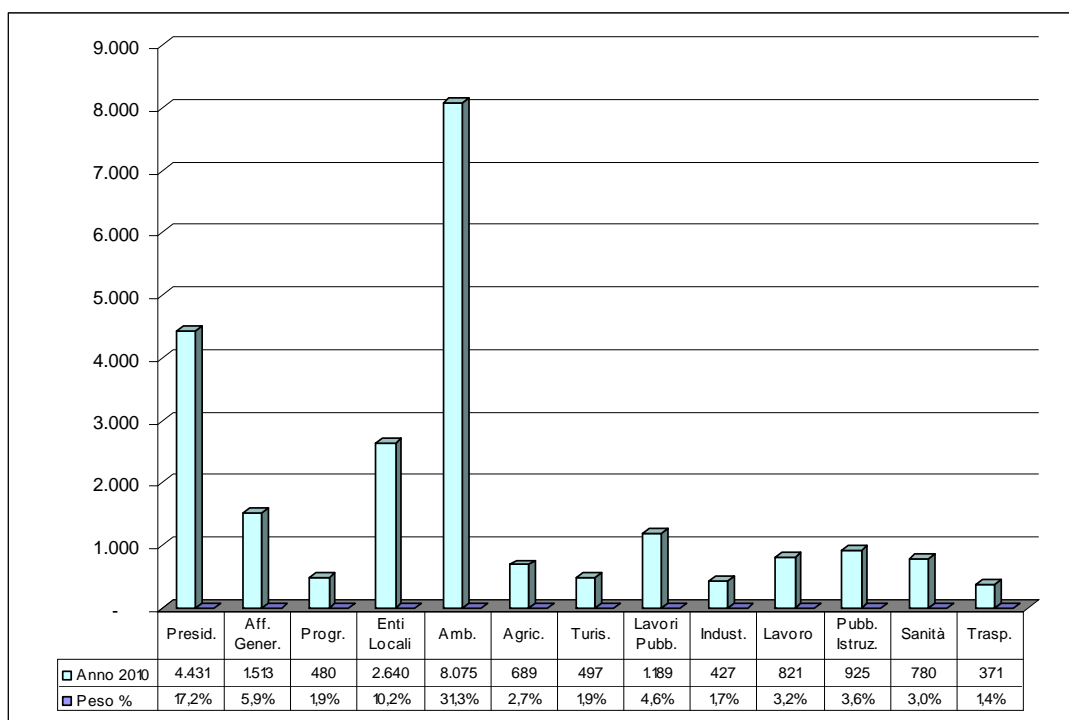


C) Irap e altri costi del personale

Costo complessivo per Irap e altri costi del personale

Il valore di 25.782 migliaia di € esprime il costo complessivo per Irap e altri costi del personale per l'anno 2010. Tale valore è al lordo di 1.280 migliaia di € per costi non attribuiti agli Assessorati, 1.026 migliaia di € relativi alle competenze delle unità LR 42/89 e altri costi per comandati in per 636 migliaia di €. Il valore netto risulta pari a 22.840 migliaia di € è riportato analiticamente per assessorato nella tavola seguente.

Tavola 38 – Analisi costo Irap e altri costi del personale per Assessorato



Analisi del costo-lavoro per Direzione Generale

Le aggregazioni dei dati per Assessorato non consentono, nei casi in cui lo stesso è composto da diverse Direzioni Generali o da altre strutture organizzative, di evidenziare alcuni fenomeni gestionali rilevanti.

Di seguito vengono riportati grafici ed informazioni relativi alle Direzioni Generali e ad altre articolazioni organizzative, tra cui l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, l'Ufficio Ispettivo, il Centro Regionale di Programmazione e l'Enpi Cbc.

Dovendo quindi condurre l'analisi con riferimento alle suddette unità organizzative, non è stato considerato il costo relativo alla struttura politica, comprensiva degli Uffici di staff e di Gabinetto, che per l'anno 2010 ammonta complessivamente a 13.112 migliaia di € rispetto ai 12.109 del 2009 e risulta in aumento del 8,3%, così come riportato nella tabella che segue.

Tavola 39 – Analisi costo del personale degli Uffici di Gabinetto

Presid.	1.669.567
Aff. Gener.	1.170.170
Progr.	830.354
Enti Locali	917.359
Amb.	1.053.963
Agric.	729.916
Turis.	882.022
Lavori Pubb.	1.150.601
Indust.	917.459
Lavoro	756.953
Pubb. Istruz.	1.008.080
Sanità	971.318
Trasp.	1.053.827
Costo totale	13.111.589

Le risorse umane per Direzione Generale

Anche in questo caso viene riportata la tavola che evidenzia la distribuzione media del personale relativamente alle categorie economiche e alle aree di appartenenza¹⁰ per ciascuna direzione generale o partizione amministrativa dell'Amministrazione regionale. Al fine di fornire i necessari elementi di conoscenza per una corretta lettura ed interpretazione del fenomeno esaminato, la tavola n° 40 evidenzia la distribuzione del personale, nelle Direzioni Generali, secondo le categorie economiche previste nel contratto collettivo. Il raffronto tra le diverse Direzioni Generali evidenzia una situazione assai diversificata per effetto del diverso mix di composizione delle categorie contrattuali del personale assegnato.

Tavola 40 – Consistenza media per categoria, area, per Direzione Generale e altre strutture amministrative (unità)

DESCRIZIONE	GIO	A1	A2	A3	Area A					Area B				Area C					CONSUG	CAPOGAB	Tot R as	ESP	Totale				
					B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4	D5						DIR			
DG. AREA LEGALE			4	1			2	1			13		2			9		5	1		5			43		43	
DG. PRESIDENZA	7		14	4		3	10	12	3		38	4	9		25	2	31	3		5			168		168		
DG. RAGIONERIA		1	3	1			4	2	4		24		5		20	2	27	1		6			100		100		
UFFICIO ISPETTIVO			1						1		1				2		3	1		3			12		12		
DG AGENZIA REGIONALE IDROGRAFIA	0			1		3	2	2			8	3			12	12	16	2		4			64		64		
DG PROGRAMMAZIONE UNITARIA	0										0				1					2			3		3		
ENPI															6		4			1			11		11		
DG. AFFARI GENERALI E DELLA SOC.	0	1	2	2			4	1			10		5		22	2	13	1		6			68		68		
DG. ORGANIZZAZIONE E METODO DE	0	2	3	4		1	16	1	3		32	3	6		21		13			7			112		112		
UFFICIO CONTROLLO INTERNO DI GE	0								1		1		1		2		4	1		2			12		12		
DG. PROGRAMMAZIONE			2				9	1			6		5		19		14			4			60		60		
CENTRO REGIONALE PROGRAMMAZI	0		2				3	2			3		2		11		6	1					30	20	50		
DG. ENTI LOCALI E FINANZE		7	8	4	1	1	58	9	3		54	5	23		34		68	4		12			289		289		
DG. PIANIFICAZIONE URBANISTICA	0	1	10	6			29	4	4		30	2	24		53	4	67	6		9			249		249		
DG. AMBIENTE			6		1		7	3	3		17	3	18		33	7	22	1		6			126		126		
DG. CFVA		1	5	4	987		13	8	5	294	22	5	9	73	13	1	16			8			1.463		1.463		
DG. AGRICOLTURA		1	3	3			6	5	2		19		20		29	1	27	5	1	9			130		130		
DG. TURISMO			4	1			13	2	8		15	2	7		17		17	1		7			93		93		
DG. LAVORI PUBBLICI		2	7	5		2	17	15	3		31		41		44	7	56	3		7			240		240		
DG. INDUSTRIA		2	3	1			11	1			9	1	6		14	3	14	3		5			73		73		
DG. LAVORO			8	8			2	7	6	1		34	2	19		28		42	1		6			164		164	
DG. BENI CULTURALI		1	6	2			6	4	1	1		31	5	8		33	1	32	7		5			143		143	
DG. PUBBLICA ISTRUZIONE		1					1	1			5		3		12		15	3		3			43		43		
DG. IGIENE E SANITA'			1	4	1			8	1	1		8	2	8		29	2	24	4		2			96		96	
DG. POL. SOCIALI				1		1	16	1	2		3	3	3		8	6	10	2	1	3			60		60		
DG. TRASPORTI			4	1			7	1	1		8	1	5		21		14			4			67		67		
TOTALE	7	21	98	50	989	19	246	79	45	0	294	421	41	228	0	73	515	49	557	51	2	128	0	0	3.916	20	3.936
Dipendenti non attribuiti													1											2		2	
Consistenza Uffici di Gabinetto	11	2	11	1			6	11	2		1	25		6		16		19		2	9	10		158		158	
COMANDATI OUT																								99		99	
DIPENDENTI LR 42/89																								338		338	
TOTALE	18	23	109	51	989	19	253	90	47	0	296	446	41	235	0	73	531	49	578	51	2	130	9	10	4.513	20	4.533

¹⁰ ESP = Esperti Centro Regionale di Programmazione.

Il costo-lavoro per Direzione Generale e altre strutture amministrative

La ripartizione del costo complessivo per Direzione Generale e struttura amministrativa speciale risulta evidenziata nella tavola n° 41 dove sono indicati il costo totale del personale, i salari, gli oneri sociali e l'Irap e gli altri costi del personale. Sono inoltre riportati il costo degli Uffici di Gabinetto, il costo per il personale comandato in, quello relativo ai dipendenti LR 42/89, i costi non attribuiti alle strutture e il costo degli Esperti CRP.

Da questa tavola è possibile ricavare diverse e utili informazioni riguardo il costo del personale per destinazione. Il costo totale risulta pari a 276.112 migliaia di € (al lordo dei costi per gli esperti CRP) mentre quello ripartito per Direzione Generale e struttura amministrativa risulta pari a 234.771 migliaia di € al netto dei valori non attribuiti alle strutture. In particolare circa il 46,6% del costo totale risulta concentrato in quattro Direzioni Generali, il Corpo Forestale pesa per il 30,2%, gli Enti Locali il 6,0%, l'Urbanistica il 5,3% e i Lavori Pubblici il 5,1%. Particolarmente elevato risulta inoltre anche il costo del personale dei dipendenti ex LR/42 che pesa per il 5,0% del totale pari a 13.865 migliaia di €.

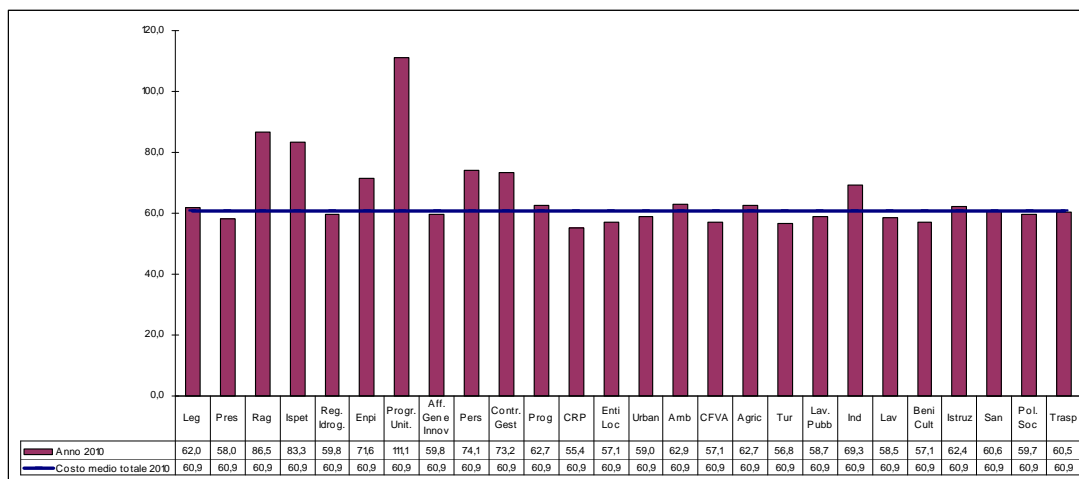
Tavola 41 – Costo Complessivo per Direzione Generale e altre strutture amministrative

Codice	Descrizione Direzione	Costo totale		Di cui Salari		Di cui Oneri		Di cui Irap e altri	
		Peso %		Peso %	Sociali e TFR	Peso %	costi	Peso %	
01.02 DG. Area Legale		2.641.604	1,0%	1.820.952	1,0%	619.488	1,0%	201.163	0,8%
01.01 DG. Presidenza		9.783.821	3,5%	6.917.506	3,7%	2.099.214	3,4%	767.100	3,0%
01.03 DG. Ragioneria		8.644.638	3,1%	4.395.671	2,4%	1.324.380	2,1%	2.924.587	11,3%
01.50 Ufficio Ispettivo		999.394	0,4%	725.399	0,4%	210.367	0,3%	63.628	0,2%
01.05 DG Agenzia Regionale Idrografi		3.810.812	1,4%	2.712.305	1,5%	805.139	1,3%	293.368	1,1%
01.61 Enpi		769.270	0,3%	547.020	0,3%	169.162	0,3%	53.088	0,2%
01.06 DG per il Coordinamento dell'		324.512	0,1%	277.869	0,2%	32.436	0,1%	14.208	0,1%
02.01 DG. Affari Generali e Innovazi		4.071.321	1,5%	2.839.834	1,5%	884.142	1,4%	347.344	1,3%
02.02 DG. Organizzazione e metodo		8.276.666	3,0%	5.769.247	3,1%	1.455.481	2,4%	1.051.938	4,1%
02.50 Ufficio Controllo Interno di Ge		865.739	0,3%	619.479	0,3%	193.074	0,3%	53.186	0,2%
03.01 DG. Programmazione		3.730.483	1,4%	2.635.065	1,4%	815.866	1,3%	279.552	1,1%
03.60 Centro Regionale di Programr		1.674.725	0,6%	1.141.811	0,6%	376.735	0,6%	156.178	0,6%
04.01 DG. Enti Locali		16.504.091	6,0%	11.546.488	6,2%	3.545.770	5,7%	1.411.834	5,5%
04.02 DG. Pianificazione Urbanistica		14.666.662	5,3%	10.372.773	5,6%	3.121.244	5,1%	1.172.645	4,5%
05.01 DG. Ambiente		7.941.828	2,9%	5.714.406	3,1%	1.601.170	2,6%	626.252	2,4%
05.02 DG. CFVA		83.476.623	30,2%	57.561.902	31,1%	18.515.618	30,0%	7.399.103	28,7%
06.01 DG. Agricoltura		8.142.100	2,9%	5.725.347	3,1%	1.766.779	2,9%	649.975	2,5%
07.01 DG. Turismo		5.274.288	1,9%	3.671.350	2,0%	1.158.588	1,9%	444.351	1,7%
08.01 DG. Lavori Pubblici		14.064.254	5,1%	9.927.335	5,4%	3.013.228	4,9%	1.123.690	4,4%
09.01 DG. Industria		5.061.189	1,8%	3.630.115	2,0%	1.054.881	1,7%	376.194	1,5%
10.01 DG. Lavoro		9.563.027	3,5%	6.724.867	3,6%	2.054.375	3,3%	783.784	3,0%
11.01 DG. Beni Culturali		8.154.614	3,0%	5.707.322	3,1%	1.775.629	2,9%	671.664	2,6%
11.02 DG. Pubblica Istruzione		2.702.056	1,0%	1.915.961	1,0%	587.939	1,0%	198.156	0,8%
12.01 DG. Igiene e Sanità		5.801.205	2,1%	4.122.066	2,2%	1.224.103	2,0%	455.036	1,8%
12.02 DG Politiche Sociali		3.564.346	1,3%	2.532.176	1,4%	753.911	1,2%	278.259	1,1%
13.01 DG. Trasporti		4.062.218	1,5%	2.852.555	1,5%	891.341	1,4%	318.322	1,2%
Tot. costo Direc. Generali		234.771.357	85,0%	162.560.156	87,9%	50.095.739	81,0%	22.115.462	85,8%
Comandati in		3.324.507	1,2%	2.688.410	1,5%	0	0,0%	636.098	2,5%
LR 42/89		13.864.729	5,0%	9.225.623	5,0%	3.612.641	5,8%	1.026.465	4,0%
Uffici di Gabinetto		13.111.589	4,7%	10.162.245	5,5%	2.224.890	3,6%	724.454	2,8%
Costi non attrib		7.473.717	2,7%	301.876	0,2%	5.891.872	9,5%	1.279.969	5,0%
Esperti CRP		3.566.225	1,3%						
Totale		276.112.125	100,0%	184.938.310	100,0%	61.825.142	100,0%	25.782.448	100,0%

Costo medio unitario del personale per Direzione Generale e altre strutture organizzative

Esprime il rapporto tra il costo del personale della Direzione Generale e la consistenza media dei dipendenti della stessa. L'indicatore viene poi raffrontato con il costo medio unitario dell'Amministrazione regionale relativamente all'anno 2010, la comparazione permette di evidenziare il costo unitario particolarmente elevato di alcune strutture come la Direzione Generale della Programmazione Unitaria, l'Ispettivo, la Direzione Generale della Ragioneria, l'Enpi, la Direzione Generale del Personale, l'Ufficio Controllo Interno di Gestione e la Direzione Generale dell'Industria. Per quanto riguarda la Direzione Generale per il Coordinamento della Programmazione Unitaria il costo medio risulta elevato in quanto nel 2010 figuravano in consistenza solo 3 persone di cui 2 dirigenti.

Tavola 42 – Costo medio unitario per Direzione Generale e altre strutture organizzative



Nella tavola n° 43 si è poi proceduto ad analizzare le missioni e lo straordinario per Direzione Generale e struttura amministrativa effettuando un raffronto tra di loro. Alcune strutture come il Corpo Forestale, gli Enti Locali, l'Urbanistica e i Lavori Pubblici presentano valori particolarmente elevati sia per missioni che per straordinari. Particolarmente elevato risulta il costo sostenuto per straordinario liquidato al personale ex LR42/89 come già precedente analizzato. E' inoltre opportuno rilevare che a seguito delle nuove modalità di gestione delle missioni tramite agenzia esterna, non è stato possibile attribuire alle strutture responsabili una gran parte del costo totale pari al 51,2%.

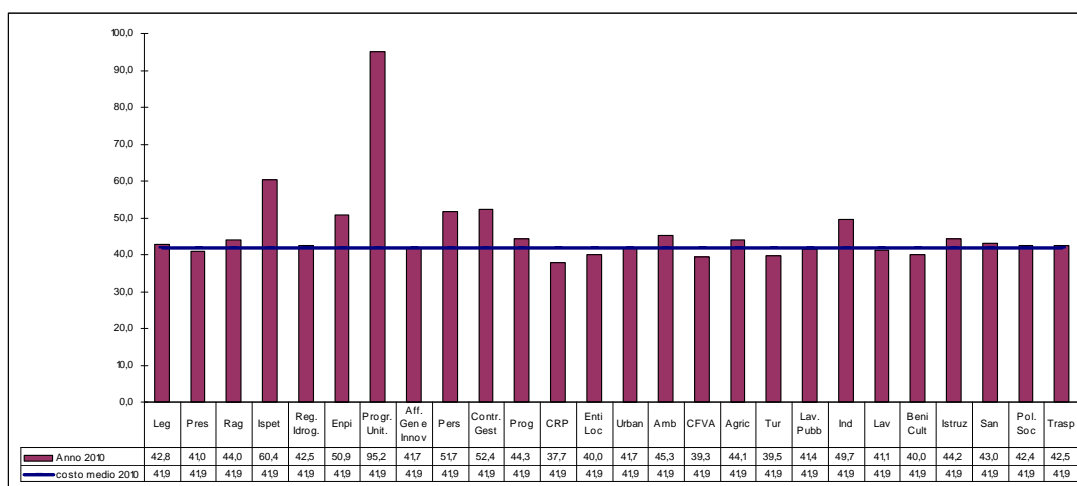
Tavola 43 – Raffronto costi per missioni e straordinari per Direzione Generale e altre strutture Organizzative

Codice	Descrizione Direzione	Costo per Missioni	Peso %	Costo per straordinario	Peso %
01.02	DG. Area Legale	14.967	0,6%	17.903	0,7%
01.01	DG. Presidenza	21.302	0,9%	83.832	3,2%
01.03	DG. Ragioneria	1.009	0,0%	83.582	3,2%
01.50	Ufficio Ispettivo	10.329	0,4%	7.044	0,3%
01.05	DG Agenzia Regionale Idrogr.	13.227	0,5%	28.698	1,1%
01.61	Enpi	4.530	0,2%	4.346	0,2%
01.06	DG per il Coordinamento dell	913	0,0%	183	0,0%
02.01	DG. Affari Generali e Innovazi	29.883	1,2%	37.420	1,4%
02.02	DG. Organizzazione e metodc	4.391	0,2%	53.795	2,0%
02.50	Ufficio Controllo Interno di Gi	832	0,0%	4	0,0%
03.01	DG. Programmazione	10.311	0,4%	19.307	0,7%
03.60	Centro Regionale di Programi	7.219	0,3%	13.424	0,5%
04.01	DG. Enti Locali	143.998	5,8%	134.199	5,1%
04.02	DG. Pianificazione Urbanistic	79.904	3,2%	172.363	6,5%
05.01	DG. Ambiente	69.144	2,8%	77.067	2,9%
05.02	DG. CFVA	302.253	12,1%	761.491	28,9%
06.01	DG. Agricoltura	73.186	2,9%	118.144	4,5%
07.01	DG. Turismo	36.478	1,5%	59.036	2,2%
08.01	DG. Lavori Pubblici	68.085	2,7%	110.424	4,2%
09.01	DG. Industria	54.424	2,2%	33.605	1,3%
10.01	DG. Lavoro	35.120	1,4%	79.292	3,0%
11.01	DG. Beni Culturali	44.427	1,8%	58.357	2,2%
11.02	DG. Pubblica Istruzione	5.625	0,2%	25.355	1,0%
12.01	DG. Igiene e Sanità	32.152	1,3%	34.257	1,3%
12.02	DG Politiche Sociali	12.459	0,5%	23.291	0,9%
13.01	DG. Trasporti	21.916	0,9%	38.086	1,4%
	Tot. costo Direz. Generali	1.098.941	44,0%	2.074.503	78,7%
	Comandati in	4.781	0,2%	0	0,0%
	LR 42/89	48.914	2,0%	562.971	21,3%
	Uffici di Gabinetto	66.912	2,7%	59	0,0%
	Costi non attrib	1.279.969	51,2%	0	0,0%
	Esperti CRP	0	0,0%	0	0,0%
	Totale	2.499.517	100,0%	2.637.533	100,0%

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

Esprime il rapporto tra il costo per salari e stipendi riferito alla Direzione Generale e la consistenza media dei dipendenti della stessa.

Tavola 44 - Costo medio per salari e stipendi del personale per Direzione Generale e altre strutture organizzative .



Costo complessivo per altri costi del personale per Direzione Generale e altre strutture organizzative.

Tale valore, pari a 7.408 migliaia di €, esprime il costo complessivo per gli altri costi del personale per l'anno 2010, al lordo delle quote non attribuibili alle strutture ed evidenziate separatamente nella tavola n° 45. Il valore è stato riportato per Direzione Generale, partizione amministrativa e natura (costo per buoni pasto, accertamenti sanitari, oneri straordinari, compensi per commissioni, equo indennizzo, formazione e rimborsi spese e missioni).

Tavola 45 – Dettaglio altri costi del personale per Direzione Generale e altre strutture organizzative

Codice Descrizione Direzione	Buoni	Accert.ti	Altrioneri	Compensi	Equo	Formazion	Rimborsi	Missioni	Totale
01.02 DG. Area Legale	31.841	86						14.967	46.894
01.01 Dg Innovazione Tecnologica	0							856	856
01.01 DG. Presidenza	125.733	342						21.302	147.376
01.03 DG. Ragioneria	74.284	200						1.009	75.494
01.50 Ufficio Ispettivo	8.891	25	97					10.329	19.342
01.05 DG. Agenzia Regionale Idrografico	47.507	130						13.227	60.864
01.61 Enpi	7.940	23						4.530	12.492
01.06 DG Programmazione Unitaria	2.217	6						913	3.136
02.01 DG. Affari Generali e Tecnologie dell'In	49.891	14.130						29.883	93.903
02.02 DG. Organizzazione e metodo	83.535	4.810	8.408	2.067	15.759	517.430		4.391	636.399
02.50 Ufficio Controllo Interno di Gestione	8.775	25						832	9.632
03.01 DG. Programmazione	44.132	121	486			6.760		10.311	61.810
03.60 Centro Regionale di Programmazione	22.343	62				15.105		7.219	44.729
04.01 DG. Enti Locali	213.261	1.296						143.998	358.555
04.02 DG. Pianificazione Urbanistica	184.363	506						79.904	264.773
05.01 DG. Ambiente	93.657	257						69.144	163.058
05.02 DG. CFVA	1.084.011	464.194				156.011		302.253	2.006.469
06.01 DG. Agricoltura	96.019	266						73.186	169.472
07.01 DG. Turismo	68.887	189						36.478	105.554
08.01 DG. Lavori Pubblici	177.410	1.338						68.085	246.834
09.01 DG. Industria	54.088	150						54.424	108.661
10.01 DG. Lavoro	120.459	327	193			35.000		35.120	191.099
11.01 DG. Beni Culturali	105.848	290						44.427	150.565
11.02 DG. Pubblica Istruzione	32.091	88	193					5.625	37.997
12.01 DG. Igiene e Sanità	70.623	195						32.152	102.969
12.02 DG Politiche Sociali	44.245	123						12.459	56.827
13.01 DG. Trasporti	49.736	138						21.916	71.789
Tot. costo Direz. Generali	2.901.785	489.315	9.377	2.067	15.759	730.306	0	1.098.940	5.247.549
Comandati In							442.904	4.781	447.685
LR 42/89	206.211							48.914	255.124
Uffici di Gabinetto	110.313	324	97					66.912	177.647
Costi non attribuiti								1.279.969	1.279.969
Totale	3.218.309	489.640	9.474	2.067	15.759	730.306	442.904	2.499.516	7.407.974

2.3.4 Analisi del costo lavoro per centro di costo

A conclusione dell'analisi del costo lavoro, vengono proposti dei report che espongono la rilevazione per destinazione del costo complessivo, rilevato per natura nella prima fase. L'esposizione dei report osserverà la seguente successione:

- Amministrazione regionale;
- Organo Politico;
- Assessorato;
- Direzioni Generali o altre partizioni organizzative;
- Direzioni di Servizio.

In relazione all'Organo Politico (che comprende Presidente, Assessori e Uffici di Gabinetto, personale comandato presso la struttura politica), si è proceduto alla ripartizione dei costi relativi alla struttura politica di ciascun Assessorato.

Si è inoltre ritenuto necessario presentare anche un unico report dei costi complessivamente imputati allo stesso, unitariamente considerato.

I valori dei report dei vari Assessorati si riferiscono sia alla struttura amministrativa (Direzioni Generali ed Uffici Speciali), sia all'Organo Politico e sia alla struttura politica di riferimento.

Inoltre, mentre l'analisi per centro di responsabilità verrà estesa a tutti gli Assessorati e a tutte le Direzioni Generali e/o altre partizioni amministrative (es. Ufficio del Controllo Interno di Gestione, Centro Regionale di Programmazione, etc), per quanto riguarda l'analisi per Direzione di Servizio, verrà limitata a cinque Direzioni Generali ritenute tra le più rappresentative per la complessità e l'utilità dell'analisi:

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

Per maggiore chiarezza, il primo report riproduce l'articolazione per natura dell'intero aggregato "costo lavoro" che nei successivi, viene disaggregato ed allocato presso i singoli centri di responsabilità o centri di costo.

Sintesi del costo-lavoro per origine



Ufficio Controllo Interno di Gestione

Sintesi Amministrazione Regionale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Totale Generale	Comandati OUT	Esperti CRP	Costo Lavoro	%
Salari e Stipendi:					
Competenze fisse politici e missioni	2.527			2.527	1
Comp. Fisse Personale Tempo Ind. Straordinario	147.931 -	4.555		143.376	53
Altre Comp. Accessorie	2.658 -	20		2.638	1
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	26.487 -	679		25.808	9
Arretrati Anni Precedenti	1.635			1.635	1
Altre spese del personale	8.996 -	130		8.866	3
	88			88	-
	190.322 -	5.384		184.938	68
Oneri Sociali:					
Contributi obbligatori	59.458 -	108		59.350	22
Contributi Aggiuntivi	2.409			2.409	1
Contributi previdenza complementare	40			40	-
	61.907 -	108		61.799	23
TFR:					
Contributi TFR	24			24	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	2			2	-
	26			26	-
Altri costi:					
Equo indennizzo	16			16	-
Formazione Personale	730			730	-
Buoni Pasto	3.218			3.218	1
Compensi x comm.ni	2			2	-
Accertamenti Sanitari	490			490	-
Missioni	2.500			2.500	1
Altri oneri Personale	9			9	-
Personale comandato da altre Amministrazioni	443			443	-
	7.408			7.408	2
IRAP:					
IRAP	18.374			18.374	7
	18.374			18.374	7
Costo Lavoro Esperti CRP:					
Costo Lavoro Esperti CRP:	3.566	-	3.566	0	-
	3.566	-	3.566	0	-
Totale Costi del Personale					
	281.604 -	5.492 -	3.566	272.546	100
Consistenza media dipendenti					
	4.533 -	99 -	20	4.414	
Costo medio dipendente					
	62	55	178	62	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Organo Politico e Struttura Politica

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	TOTALE	
		%
Salari e Stipendi:		
Competenze fisse politici e missioni	2.225	17
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	4.955	38
Straordinario	0	-
Altre Comp. Accessorie	2.019	15
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	533	4
Arretrati Anni Precedenti	429	3
Altre spese del personale	-	-
	10.162	78
Oneri Sociali:		
Contributi obbligatori	2.224	17
Contributi Aggiuntivi	1	-
Contributi previdenza complementare	-	-
	2.225	17
TFR:		
Contributi TFR	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-
	0	-
Altri costi:		
Equo indennizzo	-	-
Formazione Personale	-	-
Buoni Pasto	110	1
Compensi x comm.ni	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-
Missioni	67	1
Altri oneri Personale	0	-
Personale comandato da altre Amministrazioni	-	-
	178	1
IRAP:		
IRAP	547	4
	547	4
Totale Costi del Personale	13.112	100
Consistenza media dipendenti	158	
Costo medio dipendente	83	

Analisi per centri di costo: Assessorati per Direzione Generale



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Presidenza

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		D.G. della Presidenza		D.G. dell'Area Legale		D.G. della Ragioneria		D.G. Innovazione Tecnologica	
		%		%		%		%		%
Salari e Stipendi:										
Competenze fisse politici e missioni	46	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	772	46	5.295	54	1.454	55	3.599	42	63	32
Straordinario	0	-	84	1	18	1	84	1	-	-
Altre Comp. Accessorie	313	19	1.072	11	237	9	533	6	58	29
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	0	-	137	1	0	-	3	-	3	1
Arretrati Anni Precedenti	99	6	330	3	113	4	177	2	35	17
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1.230	74	6.918	71	1.821	69	4.396	51	153	77
Oneri Sociali:										
Contributi obbligatori	327	20	2.099	21	619	23	1.324	15	46	23
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-	0	-	-	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	327	20	2.099	21	619	23	1.324	15	46	23
TFR:										
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-	0	-	-	-
	0	-	0	-	0	-	0	-	-	-
Altri costi:										
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	16	1	126	1	32	1	74	1	-	-
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-	0	-	-	-
Missioni	16	1	21	-	15	1	1	-	1	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	32	2	147	2	47	2	75	1	1	-
IRAP:										
IRAP	80	5	620	6	154	6	2.849	33	-	-
	80	5	620	6	154	6	2.849	33	-	-
Totale Costi del Personale	1.670	100	9.784	100	2.642	100	8.645	100	200	100
Consistenza media dipendenti	23		169		43		100		-	
Costo medio dipendente	73		58		62		87		-	

segue Presidenza



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Presidenza

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Agenzia Reg.Distretto f.Sardegna		D.G. per il coord. programm. unitaria		Ufficio Ispettivo		ENPI CBC		TOTALE	
		%		%		%		%		%
Salari e Stipendi:										
Competenze fisse politici e missioni	-	-	-	-	-	-	-	-	46	-
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	2.132	56	120	37	573	57	357	46	14.365	50
Straordinario	29	1	0	-	7	1	4	1	226	1
Altre Comp. Accessorie	332	9	11	3	79	8	172	22	2.806	10
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	18	-	146	45	0	-	0	-	302	1
Arretrati Anni Precedenti	202	5	0	-	67	7	14	2	1.035	4
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2.712	71	278	86	725	73	547	71	18.780	65
Oneri Sociali:										
Contributi obbligatori	805	21	32	10	210	21	169	22	5.632	20
Contributi Aggiuntivi	0	-	-	-	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	805	21	32	10	210	21	169	22	5.633	20
TFR:										
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Altri costi:										
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	48	1	2	1	9	1	8	1	315	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-	0	-	1	-
Missioni	13	-	1	-	10	1	5	1	83	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	0	-	-	-	0	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	61	2	3	1	19	2	12	2	399	1
IRAP:										
IRAP	233	6	11	3	44	4	41	5	4.032	14
	233	6	11	3	44	4	41	5	4.032	14
Totale Costi del Personale	3.811	100	325	100	999	100	769	100	28.843	100
Consistenza media dipendenti	64		3		12		11		423	
Costo medio dipendente	60		112		83		71		68	



Ass. Affari Generali, Personale e Riforma della Regione

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Affari Gen. e Società dell'Informaz.		D.G. Organizzazione e Metodo Personale		Ufficio del Controllo di Gestione		TOTALE	
		%		%		%		%		%
Salari e Stipendi:										
Competenze fisse politici e missioni	154	13	-	-	-	-	-	-	154	1
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	501	43	2.327	57	4.274	52	285	33	7.387	51
Straordinario	0	-	37	1	54	1	0	-	91	1
Altre Comp. Accessorie	177	15	346	9	894	11	61	7	1.478	10
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	46	4	3	-	206	2	191	22	446	3
Arretrati Anni Precedenti	18	2	30	1	341	4	-	-	389	3
Altre spese del personale	-	-	97	2	-	-	82	10	179	1
	897	77	2.840	70	5.769	70	619	72	10.125	70
Oneri Sociali:										
Contributi obbligatori	214	18	884	22	1.454	18	193	22	2.745	19
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	1	-	0	-	2	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	214	18	884	22	1.455	18	193	22	2.746	19
TFR:										
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Altri costi:										
Equo indennizzo	-	-	-	-	16	-	-	-	16	-
Formazione Personale	-	-	-	-	517	6	-	-	517	4
Buoni Pasto	10	1	50	1	84	1	9	1	152	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	2	-	-	-	2	-
Accertamenti Sanitari	0	-	14	-	5	-	0	-	19	-
Missioni	0	-	30	1	4	-	1	-	36	-
Altri oneri Personale	0	-	-	-	8	-	-	-	9	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	11	1	94	2	636	8	10	1	751	5
IRAP:										
IRAP	49	4	253	6	416	5	44	5	762	5
	49	4	253	6	416	5	44	5	762	5
Totale Costi del Personale	1.170	100	4.071	100	8.277	100	866	100	14.384	100
Consistenza media dipendenti	14		68		112		12		206	
Costo medio dipendente	84		60		74		72		70	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Programmazione, Bilancio, Credito Assetto Territorio

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Progr Bilancio Credito Ass.Territorio		Centro Regionale di Programmazione		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Competenze fisse politici e missioni	192	23	-	-	-	-	192	3
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	283	34	1.973	53	906	54	3.162	51
Straordinario	0	-	19	1	13	1	33	1
Altre Comp. Accessorie	114	14	474	13	172	10	761	12
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	45	5	9	-	0	-	53	1
Arretrati Anni Precedenti	23	3	160	4	50	3	232	4
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	656	79	2.635	71	1.142	68	4.433	71
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	129	16	816	22	377	22	1.322	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	129	16	816	22	377	22	1.322	21
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-	0	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	7	-	15	1	22	-
Buoni Pasto	6	1	44	1	22	1	73	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-	0	-
Missioni	7	1	10	-	7	-	24	-
Altri oneri Personale	-	-	0	-	-	-	0	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-	-	-
	13	2	62	2	45	3	119	2
IRAP:								
IRAP	32	4	218	6	111	7	361	6
	32	4	218	6	111	7	361	6
<hr/>								
Totale Costi del Personale	830	100	3.730	100	1.675	100	6.236	100
Consistenza media dipendenti	9		60		30		99	
Costo medio dipendente	92		63		55		63	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Enti Locali, Finanze e Urbanistica

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		D.G. Enti Locali e Finanze		DG Pianif. Urbanis. Terr. Vigil. Edilizia		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Competenze fisse politici e missioni	154	17	-	-	-	-	154	-
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	344	37	9.368	57	8.205	56	17.917	56
Straordinario	0	-	134	1	172	1	307	1
Altre Comp. Accessorie	135	15	1.350	8	1.454	10	2.939	9
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	45	5	9	-	5	-	59	-
Arretrati Anni Precedenti	25	3	686	4	537	4	1.247	4
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	703	77	11.546	70	10.373	71	22.622	71
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	158	17	3.546	21	3.121	21	6.825	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	159	17	3.546	21	3.121	21	6.825	21
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-	0	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	9	1	213	1	184	1	406	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	1	-	1	-	2	-
Missioni	4	-	144	1	80	1	228	1
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-	-	-
	13	1	359	2	265	2	636	2
IRAP:								
IRAP	43	5	1.053	6	908	6	2.004	6
	43	5	1.053	6	908	6	2.004	6
Totale Costi del Personale								
	917	100	16.504	100	14.667	100	32.088	100
Consistenza media dipendenti								
	12		289		249		550	
Costo medio dipendente								
	76		57		59		58	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Difesa dell'Ambiente

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG della Difesa dell'Ambiente		D.G. Corpo Forestale Vigilanza Ambient.		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Competenze fisse politici e missioni	164	16	-	-	-	-	164	-
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	428	41	4.327	54	44.858	54	49.613	54
Straordinario	0	-	77	1	761	1	839	1
Altre Comp. Accessorie	159	15	691	9	9.665	12	10.515	11
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	38	4	168	2	1	-	207	-
Arretrati Anni Precedenti	25	2	394	5	2.276	3	2.695	3
Altre spese del personale	-	-	59	1	-	-	59	-
	815	77	5.714	72	57.562	69	64.091	69
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	189	18	1.601	20	18.514	22	20.304	22
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	1	-	1	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	189	18	1.601	20	18.515	22	20.305	22
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	1	-	1	-
	0	-	0	-	1	-	1	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	156	-	156	-
Buoni Pasto	9	1	94	1	1.084	1	1.186	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	464	1	464	1
Missioni	1	-	69	1	302	-	372	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-	-	-
	9	1	163	2	2.006	2	2.179	2
IRAP:								
IRAP	41	4	463	6	5.393	6	5.896	6
	41	4	463	6	5.393	6	5.896	6
<hr/>								
Totale Costi del Personale	1.054	100	7.942	100	83.477	100	92.472	100
Consistenza media dipendenti	12		126		1.463		1.601	
Costo medio dipendente	88		63		57		58	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Agricoltura e Riforma Agro-pastorale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Agricoltura e Riforma Agro- pastorale		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Competenze fisse politici e missioni	202	28	-	-	202	2
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	214	29	4.515	55	4.729	53
Straordinario	0	-	118	1	118	1
Altre Comp. Accessorie	90	12	718	9	808	9
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	46	6	54	1	101	1
Arretrati Anni Precedenti	30	4	320	4	350	4
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	582	80	5.725	70	6.307	71
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	109	15	1.764	22	1.873	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	2	-	2	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	109	15	1.767	22	1.875	21
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	5	1	96	1	101	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-
Missioni	8	1	73	1	81	1
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-
	13	2	169	2	183	2
IRAP:						
IRAP	26	4	481	6	506	6
	26	4	481	6	506	6
<hr/>						
Totale Costi del Personale	730	100	8.142	100	8.872	100
Consistenza media dipendenti	8		130		138	
Costo medio dipendente	91		63		64	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Turismo, Artigianato e Commercio

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Turismo, Artigianato e Commercio		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Competenze fisse politici e missioni	201	23	-	-	201	3
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	305	35	2.961	56	3.267	53
Straordinario	0	-	59	1	59	1
Altre Comp. Accessorie	121	14	448	8	569	9
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	46	5	3	-	49	1
Arretrati Anni Precedenti	22	3	200	4	222	4
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	695	79	3.671	70	4.366	71
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	134	15	1.156	22	1.290	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	2	-	3	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	134	15	1.159	22	1.293	21
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	8	1	69	1	77	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-
Missioni	7	1	36	1	44	1
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-
	15	2	106	2	121	2
IRAP:						
IRAP	38	4	339	6	376	6
	38	4	339	6	376	6
<hr/>						
Totale Costi del Personale	882	100	5.274	100	6.156	100
Consistenza media dipendenti	11		93		103	
Costo medio dipendente	83		57		60	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. dei Lavori Pubblici

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010 Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dei Lavori Pubblici		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Competenze fisse politici e missioni	202	18	-	-	202	1
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	396	34	8.064	57	8.460	56
Straordinario	0	-	110	1	110	1
Altre Comp. Accessorie	210	18	1.290	9	1.500	10
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	47	4	3	-	50	-
Arretrati Anni Precedenti	38	3	460	3	498	3
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	893	78	9.927	71	10.820	71
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	192	17	3.013	21	3.205	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	192	17	3.013	21	3.206	21
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	10	1	177	1	188	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	1	-	1	-
Missioni	6	-	68	-	74	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-
	16	1	247	2	263	2
IRAP:						
IRAP	49	4	877	6	926	6
	49	4	877	6	926	6
Totale Costi del Personale	1.151	100	14.064	100	15.215	100
Consistenza media dipendenti	15		240		254	
Costo medio dipendente	79		59		60	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Assessorato dell'Industria

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dell'Industria		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Competenze fisse politici e missioni	156	17	-	-	156	3
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	344	38	2.408	48	2.753	46
Straordinario	0	-	34	1	34	1
Altre Comp. Accessorie	128	14	445	9	573	10
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	36	4	3	-	39	1
Arretrati Anni Precedenti	44	5	740	15	784	13
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	708	77	3.630	72	4.338	73
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	158	17	1.055	21	1.213	20
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	158	17	1.055	21	1.213	20
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	7	1	54	1	61	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-
Missioni	4	-	54	1	58	1
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-
	11	1	109	2	120	2
IRAP:						
IRAP	40	4	268	5	308	5
	40	4	268	5	308	5
<hr/>						
Totale Costi del Personale	917	100	5.061	100	5.979	100
Consistenza media dipendenti	11		73		84	
Costo medio dipendente	83		69		71	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Lavoro Formazione Cooperaz. Sicurez

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		D.G. del Lavoro		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Competenze fisse politici e missioni	193	25	-	-	193	2
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	236	31	5.407	57	5.642	55
Straordinario	0	-	79	1	79	1
Altre Comp. Accessorie	111	15	888	9	998	10
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	42	6	3	-	45	-
Arretrati Anni Precedenti	20	3	348	4	368	4
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	601	79	6.725	70	7.326	71
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	119	16	2.054	21	2.173	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	119	16	2.054	21	2.173	21
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	35	-	35	-
Buoni Pasto	6	1	120	1	126	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-
Missioni	1	-	35	-	36	-
Altri oneri Personale	-	-	0	-	0	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-
	7	1	191	2	198	2
IRAP:						
IRAP	30	4	593	6	623	6
	30	4	593	6	623	6
Totale Costi del Personale	757	100	9.563	100	10.320	100
Consistenza media dipendenti	8		164		172	
Costo medio dipendente	91		58		60	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Pubblica Istruzione, Beni Culturali

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Beni Culturali, Inform, Spett e Sport		DG Pubblica Istruzione		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Competenze fisse politici e missioni	167	17	-	-	-	-	167	1
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	380	38	4.697	58	1.630	60	6.706	57
Straordinario	0	-	58	1	25	1	84	1
Altre Comp. Accessorie	160	16	691	8	210	8	1.061	9
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	48	5	3	-	1	-	52	-
Arretrati Anni Precedenti	30	3	258	3	50	2	338	3
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	784	78	5.707	70	1.916	71	8.408	71
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	168	17	1.776	22	588	22	2.532	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	168	17	1.776	22	588	22	2.532	21
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-	0	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	9	1	106	1	32	1	147	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-	0	-
Missioni	6	1	44	1	6	-	56	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	0	-	0	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-	-	-
	15	1	151	2	38	1	203	2
IRAP:								
IRAP	41	4	521	6	160	6	722	6
	41	4	521	6	160	6	722	6
Totale Costi del Personale	1.008	100	8.155	100	2.702	100	11.865	100
Consistenza media dipendenti	13		143		43		199	
Costo medio dipendente	81		57		62		60	



Ass. Igiene Sanità e Assistenza Sociale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG della Sanità		DG Politiche Sociali		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Competenze fisse politici e missioni	191	20	-	-	-	-	191	2
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	364	38	3.079	53	1.946	55	5.389	52
Straordinario	0	-	34	1	23	1	58	1
Altre Comp. Accessorie	146	15	672	12	406	11	1.224	12
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	45	5	137	2	3	-	184	2
Arretrati Anni Precedenti	28	3	201	3	154	4	383	4
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	773	80	4.122	71	2.532	71	7.427	72
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	151	16	1.224	21	730	20	2.105	20
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
	151	16	1.224	21	730	20	2.105	20
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	24	1	24	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	24	1	24	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	7	1	71	1	44	1	122	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-	0	-
Missioni	3	-	32	1	12	-	48	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-	-	-
	11	1	103	2	57	2	171	2
IRAP:								
IRAP	36	4	352	6	221	6	610	6
	36	4	352	6	221	6	610	6
<hr/>								
Totale Costi del Personale	971	100	5.801	100	3.564	100	10.337	100
Consistenza media dipendenti	10		96		60		166	
Costo medio dipendente	97		60		59		62	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. dei Trasporti

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dei Trasporti		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Competenze fisse politici e missioni	204	19	-	-	204	4
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	388	37	2.247	55	2.635	52
Straordinario	0	-	38	1	38	1
Altre Comp. Accessorie	155	15	420	10	575	11
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	48	5	0	-	48	1
Arretrati Anni Precedenti	29	3	147	4	176	3
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
	825	78	2.853	70	3.678	72
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	175	17	891	22	1.067	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
	176	17	891	22	1.067	21
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	8	1	50	1	58	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-
Missioni	4	-	22	1	26	1
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-
	12	1	72	2	84	2
IRAP:						
IRAP	41	4	247	6	288	6
	41	4	247	6	288	6
Totale Costi del Personale	1.054	100	4.062	100	5.116	100
Consistenza media dipendenti	12		67		79	
Costo medio dipendente	88		61		65	

Analisi per centri di costo: Direzioni di Servizio



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

DG Progr Bilancio Credito Ass.Territorio

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	DG Progr Bilancio Credito Ass.Territorio		Serv. Supporti direz. gestione personale		Serv. Bilancio		Servizio Entrate		Servizio Credito		Serv. Autorità di certificazione		TOTALE	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Salari e Stipendi:														
Competenze fisse politici e missioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	262	56	467	54	426	52	299	49	190	53	329	54	1.973	53
Straordinario	6	1	5	1	4	-	3	-	1	-	1	-	19	1
Altre Comp. Accessorie	43	9	85	10	104	13	117	19	48	13	77	13	474	13
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	3	1	0	-	3	-	0	-	0	-	3	-	9	-
Arretrati Anni Precedenti	23	5	51	6	42	5	20	3	10	3	13	2	160	4
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	337	72	608	70	579	70	439	72	250	70	422	70	2.635	71
Oneri Sociali:														
Contributi obbligatori	101	21	190	22	179	22	133	22	80	22	133	22	816	22
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	101	21	190	22	179	22	133	22	80	22	133	22	816	22
TFR:														
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Altri costi:														
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	7	1	-	-	-	-	-	-	7	-
Buoni Pasto	5	1	11	1	9	1	7	1	4	1	8	1	44	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Missioni	2	-	0	-	3	-	4	1	0	-	1	-	10	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	0	-	0	-	-	-	-	-	0	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7	1	11	1	19	2	11	2	4	1	9	1	62	2
IRAP:														
IRAP	26	5	55	6	44	5	30	5	22	6	41	7	218	6
	26	5	55	6	44	5	30	5	22	6	41	7	218	6
Totale Costi del Personale	471	100	865	100	822	100	612	100	356	100	605	100	3.730	100
Consistenza media dipendenti	7		15		12		9		6		11		60	
Costo medio dipendente	67		58		68		68		59		55		62	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

DG Turismo, Artigianato e Commercio

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	DG Turismo, Artigianato e Commercio	Serv. Amm. Legale AAGG Turismo		Servizio Turismo		Servizio Artigianato		Servizio del Commercio		Serv. program. monitoraggio e valutaz.		TOTALE		
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	
Salari e Stipendi:														
Competenze fisse politici e missioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comp. Fisse Personale Tempo Ind. Straordinario	336	56	516	54	639	54	612	56	421	59	437	60	2.961	56
Altre Comp. Accessorie	20	3	11	1	19	2	4	-	4	1	1	-	59	1
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	44	7	81	8	110	9	94	9	56	8	63	9	448	8
Arretrati Anni Precedenti	3	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	-
Altre spese del personale	25	4	58	6	45	4	52	5	15	2	5	1	200	4
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	428	71	667	69	812	68	762	70	496	70	507	70	3.671	70
Oneri Sociali:														
Contributi obbligatori	131	22	213	22	258	22	239	22	157	22	158	22	1.156	22
Contributi Aggiuntivi	0	-	1	-	0	-	1	-	0	-	0	-	2	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	132	22	213	22	258	22	240	22	157	22	158	22	1.159	22
TFR:														
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Altri costi:														
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	7	1	13	1	16	1	14	1	9	1	9	1	69	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Missioni	3	-	1	-	26	2	5	-	0	-	1	-	36	1
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	10	2	14	1	43	4	18	2	10	1	11	1	106	2
IRAP:														
IRAP	34	6	66	7	77	6	63	6	48	7	52	7	339	6
	34	6	66	7	77	6	63	6	48	7	52	7	339	6
Totale Costi del Personale														
	604	100	960	100	1.190	100	1.083	100	710	100	727	100	5.274	100
Consistenza media dipendenti														
	9		18		22		19		12		13		93	
Costo medio dipendente														
	67		53		54		57		59		56		57	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

DG dei Lavori Pubblici

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Descrizione Voce	DG dei Lavori Pubblici		Serv. AAGG, Pers, Bilan-Lavori Pubblici		Serv. Opere Competenza Regionale e Enti		Servizio Appalti Contratti SegreteriaUTR		Serv. Viabilità Infrastrutture Trasporto		Servizio Interventi nel Territorio		Servizio Infrastrutture	
	%		%		%		%		%		%		%	
Salari e Stipendi:														
Competenze fisse politici e missioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	506	60	575	56	679	61	575	54	400	55	429	58	477	57
Straordinario	7	1	12	1	5	-	13	1	7	1	6	1	6	1
Altre Comp. Accessorie	56	7	104	10	86	8	144	14	85	12	57	8	72	9
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	0	-	2	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Arretrati Anni Precedenti	28	3	32	3	35	3	28	3	26	4	30	4	35	4
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	597	71	725	71	805	72	761	72	518	72	521	70	590	70
Oneri Sociali:														
Contributi obbligatori	185	22	219	21	235	21	219	21	152	21	164	22	185	22
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	185	22	219	21	235	21	219	21	152	21	164	22	185	22
TFR:														
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Altri costi:														
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	10	1	13	1	13	1	14	1	9	1	9	1	10	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-	1	-	0	-	0	-	0	-
Missioni	1	-	0	-	3	-	0	-	3	-	2	-	3	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	11	1	14	1	16	1	15	1	11	2	11	2	13	2
IRAP:														
IRAP	45	5	70	7	63	6	66	6	41	6	45	6	52	6
	45	5	70	7	63	6	66	6	41	6	45	6	52	6
Totale Costi del Personale	839	100	1.027	100	1.119	100	1.061	100	722	100	741	100	839	100
Consistenza media dipendenti	13		19		17		18		12		12		14	
Costo medio dipendente	65		54		66		59		60		62		60	

segue D.G. dei Lavori Pubblici



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

DG dei Lavori Pubblici

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Servizio dell'Edilizia Residenziale		Servizio del Genio Civile di Cagliari		Servizio del Genio Civile di Nuoro		Servizio del Genio Civile di Oristano		Servizio del Genio Civile di Sassari		TOTALE	
		%		%		%		%		%		%
Salari e Stipendi:												
Competenze fisse politici e missioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	528	53	752	56	1.076	59	445	56	1.621	59	8.064	57
Straordinario	13	1	11	1	12	1	4	1	15	1	110	1
Altre Comp. Accessorie	124	12	127	9	130	7	67	8	240	9	1.290	9
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	3	-
Arretrati Anni Precedenti	30	3	50	4	55	3	41	5	69	3	460	3
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	695	70	940	70	1.273	70	557	70	1.945	71	9.927	71
Oneri Sociali:												
Contributi obbligatori	219	22	294	22	399	22	172	22	570	21	3.013	21
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	219	22	294	22	399	22	172	22	570	21	3.013	21
TFR:												
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Altri costi:												
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	13	1	17	1	24	1	10	1	36	1	177	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	1	-
Missioni	0	-	15	1	15	1	6	1	19	1	68	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	14	1	32	2	39	2	17	2	55	2	247	2
IRAP:												
IRAP	64	6	85	6	117	6	52	7	176	6	877	6
	64	6	85	6	117	6	52	7	176	6	877	6
Totale Costi del Personale	992	100	1.350	100	1.828	100	798	100	2.747	100	14.064	100
Consistenza media dipendenti	18		23		32		14		48		240	
Costo medio dipendente	55		59		57		57		57		59	



DG Politiche Sociali

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	DG Politiche Sociali		Servizio Attuaz.Polit.Soc.Co mun.Naz.Reg.		Serv. Programm. e Integrazione Sociale		Servizio Affari Generali		TOTALE		
	%		%		%		%		%		
Salari e Stipendi:											
Competenze fisse politici e missioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	712	52	422	57	465	54	347	59	1.946	55	
Straordinario	6	-	3	-	11	1	3	-	23	1	
Altre Comp. Accessorie	171	12	68	9	106	12	60	10	406	11	
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	3	-	0	-	0	-	0	-	3	-	
Arretrati Anni Precedenti	94	7	29	4	26	3	5	1	154	4	
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	986	72	522	70	609	71	415	70	2.532	71	
Oneri Sociali:											
Contributi obbligatori	254	19	162	22	184	21	129	22	730	20	
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	254	19	162	22	184	21	129	22	730	20	
TFR:											
Contributi TFR	24	2	-	-	-	-	-	-	24	1	
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
	24	2	0	-	0	-	0	-	24	1	
Altri costi:											
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Buoni Pasto	18	1	9	1	10	1	8	1	44	1	
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	
Missioni	1	-	3	-	8	1	1	-	12	-	
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	18	1	12	2	18	2	9	1	57	2	
IRAP:											
IRAP	89	6	48	6	48	6	37	6	221	6	
	89	6	48	6	48	6	37	6	221	6	
Totale Costi del Personale	1.371	100	744	100	859	100	590	100	3.564	100	
Consistenza media dipendenti	24		12		14		10		60		
Costo medio dipendente	57		62		61		59		59		



DG dei Trasporti

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2010

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	DG dei Trasporti		Serv. Rapporti Istituz. Bilancio Person.		Servizio Pianif. Programm. Sist. Trasp.		Servizio Infrastrutture Trasp Logistica		Servizio Appalti e Gestione Sist Trasp.		TOTALE	
		%		%		%		%		%		%
Salari e Stipendi:												
Competenze fisse politici e missioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Comp. Fisse Personale Tempo Ind. Straordinario	243	52	591	57	401	54	437	50	575	60	2.247	55
Altre Comp. Accessorie	5	1	10	1	3	-	10	1	10	1	38	1
Comp. Fisse Personale Tempo Det.	57	12	88	9	72	10	122	14	81	8	420	10
Arretrati Anni Precedenti	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Altre spese del personale	27	6	35	3	37	5	42	5	6	1	147	4
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	332	72	725	70	513	70	611	70	672	70	2.853	70
Oneri Sociali:												
Contributi obbligatori	102	22	227	22	158	21	193	22	211	22	891	22
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	102	22	227	22	158	21	193	22	211	22	891	22
TFR:												
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Altri costi:												
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	4	1	13	1	9	1	11	1	13	1	50	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
Missioni	3	1	2	-	13	2	2	-	2	-	22	1
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Personale comandato da altre Ammin	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	7	2	15	1	21	3	13	1	15	2	72	2
IRAP:												
IRAP	22	5	66	6	44	6	52	6	63	7	247	6
	22	5	66	6	44	6	52	6	63	7	247	6
Totale Costi del Personale	463	100	1.033	100	736	100	869	100	960	100	4.062	100
Consistenza media dipendenti	5		18		12		15		17		67	
Costo medio dipendente	93		57		61		58		56		61	