



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

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

Ufficio del Controllo Interno di Gestione

RAPPORTO DI GESTIONE

ANNO 2013

Il presente documento è stato redatto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione della Regione Autonoma della Sardegna nel mese di giugno 2014.

www.regione.sardegna.it

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

A cura di:

Graziano Boi - Enrico Rinaldi (Commissari)

Iunio Fabio Botta

Maria Rita Celena

Luciano Debidda

Simone Deplano

Ombretta Fanni

Fabrizio Frongia

Maria Donata Incani

Pietro Mascia

Antonella Podda

Renato Uccheddu

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 7
1 IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO NELLA REGIONE SARDEGNA	
1.1 Aspetti generali	pag. 9
1.2 L'area del monitoraggio delle <i>performance</i>	pag. 14
1.2.1 Il quadro normativo regionale	pag. 14
1.2.2 Il raffronto con il quadro normativo nazionale	pag. 17
1.2.3 Il monitoraggio delle performance: modalità di svolgimento e tempi	pag. 18
1.3 L'area del monitoraggio contabile	pag. 25
1.3.1 Il quadro normativo regionale	pag. 25
1.3.2 Il raffronto con il quadro normativo nazionale	pag. 26
1.3.3 Il monitoraggio contabile: modalità di svolgimento e tempi	pag. 29
1.4 Il controllo dei costi derivanti dalla contrattazione integrativa	pag. 33
2 GLI STRUMENTI PER IL CONTROLLO NELLA REGIONE SARDEGNA	
2.1 I Programmi Operativi dell'anno 2013	pag. 35
2.1.1 La programmazione e l'acquisizione degli obiettivi	pag. 36
2.1.2 Il monitoraggio dei Programmi Operativi Annuali	pag. 41
2.1.3 L'analisi statistica dei risultati	pag. 49
2.1.4 Descrizione dei progetti	pag. 51
2.1.5 Un'analisi delle performance	pag. 57
2.1.6 La qualità del dato e i margini di miglioramento del ciclo della performance	pag. 59

2.2	La contabilità finanziaria	pag. 65
2.2.1	Le fonti delle risorse finanziarie	pag. 68
2.2.2	Gli impieghi di risorse finanziarie	pag. 102
2.2.3	La situazione finanziaria	pag. 167
2.3	La contabilità direzionale	pag. 171
2.3.1	Il budget economico	pag. 173
2.3.2	La contabilità economico-analitica	pag. 180
2.3.3	La misurazione del costo lavoro	pag. 190
2.3.4	Analisi del costo lavoro per Assessorato e Direzione generale	pag. 219
2.3.5	Analisi dei trasferimenti	pag. 236
2.3.6	Analisi degli interessi passivi, degli investimenti, dei rimborsi prestiti ed altre partite	pag. 245
2.4	Il controllo dei costi derivanti dalla contrattazione integrativa	pag. 250
2.4.1	Introduzione	pag. 250
2.4.2	L'attività di controllo nel periodo delle riforme	pag. 251
2.4.3	L'istituto delle progressioni professionali	pag. 256
2.4.4	La retribuzione di posizione e di rendimento nell'Amministrazione regionale e CFVA	pag. 258
2.4.5	Conclusioni	pag. 263

ALLEGATO A

DATI FINANZIARI ESERCIZIO 2013

ALLEGATI B da 1 a 13

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

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

INTRODUZIONE

Il Rapporto di Gestione per l'anno 2013 è stato predisposto dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, di seguito per brevità denominato *Ufficio*, nell'ambito delle funzioni del controllo interno disciplinate dagli artt. 9 e 10 della L.R. n. 31/98.

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

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

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

Il documento è così articolato.

Nel primo capitolo si affronta il tema del sistema di controllo interno adottato dalla Regione Sardegna, delineando un quadro generale circa lo stato di sviluppo dello stesso all'interno del panorama di cambiamento che interessa l'intera Amministrazione ed in una logica a tendere che accoglie i principi della nuova riforma avviata in tutte le PA italiane a partire dal 2009.

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

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

Inoltre vengono illustrati gli scenari e le criticità emerse durante l'attività di verifica della compatibilità degli oneri finanziari derivanti dalla contrattazione integrativa rispetto ai vincoli di bilancio, affidata all'*Ufficio* dall'art. 65, comma 4, della L.R. 31/1998, nel periodo successivo alle riforme del lavoro pubblico.

Nell'Allegato A - “Dati finanziari esercizio 2013”, si riporta il quadro finanziario delle risorse complessivamente gestite dalle Direzioni generali nel corso dell'esercizio, per consentire un'analisi puntuale e comparata di tutte le articolazioni dell'Amministrazione regionale.

Nell'Allegato B – “I Rapporti di Gestione della Presidenza e degli Assessorati articolati per singola Direzione generale”, numerati da 1 a 13, si riporta il quadro sintetico del monitoraggio delle attività e dei risultati conseguiti per Direzione generale, con una specializzazione per tematica ed area di attività (Assessorato/Direzione) e per entità organizzativa preposta allo svolgimento delle attività (Servizio).

1. IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO NELLA REGIONE SARDEGNA

1.1 ASPETTI GENERALI

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

Le attività dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, di seguito denominato *Ufficio*, sono riconducibili alle seguenti:

Le attività istituzionali

- monitoraggio delle *performance*;
- monitoraggio finanziario;
- *budget* economico e monitoraggio dei costi;
- controllo dei costi derivanti dalla contrattazione integrativa;
- supporto alle Direzioni in tema di controllo interno, attraverso il referente;
- redazione del Rapporto annuale di Gestione.

Le attività di consulenza ed assistenza

- direzione lavori del progetto SIBAR e SIBEAR;
- assistenza generale al progetto SIBAR e SIBEAR;
- assistenza in materia di contabilità economica;
- impianto e gestione della contabilità economico-analitica a controllo budgetario.

Di seguito, si riporta una sintesi delle attività svolte dall'*Ufficio*.

Il monitoraggio delle *performance*

L'*Ufficio* ha sviluppato e introdotto un modello di controllo interno basato sulla capacità di esprimere e monitorare progetti politici e obiettivi direzionali multilivello.

Il modello si basa sulla gestione dei "Programmi Operativi Annuali" (POA), opportunamente articolati in programmi analitici denominati "Obiettivi Gestionali Operativi" (OGO) 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), nonché da una crescente sensibilità alle tematiche della valutazione delle prestazioni dirigenziali.

Il monitoraggio finanziario

Attraverso la reportistica del modulo Sap/BO (*Business Objects*), attivata nel 2012, i consiglieri regionali, il Presidente, gli assessori, oltre ai dirigenti dell'Amministrazione regionale, accedono a numerosi *report* che espongono informazioni di contabilità finanziaria, di contabilità economico-analitica ed analisi di *performance* dirigenziali. Tale reportistica soddisfa molteplici esigenze informative e i diversi utilizzatori possono accedere ad informazioni sintetiche e di dettaglio, sia sulle spese e sia sulle entrate, secondo diverse angolazioni preimpostate.

Il budget economico ed il monitoraggio dei costi

All'interno del sistema contabile è prevista la gestione del *budget* economico, documento finalizzato alla determinazione dei costi di funzionamento a preventivo, ossia il costo dell'apparato amministrativo preposto allo svolgimento delle azioni.

I dati sono articolati in base alla natura delle componenti di costo di funzionamento:

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

Con l'intento di affiancare le informazioni preventive con quelle consuntive, è stata implementata la contabilità economico-analitica, attraverso il modulo Sap/CO (controllo di gestione).

Al fine di monitorare la rilevante componente di risorse trasferite, è stata sviluppata una specifica procedura per l'analisi dei contributi e dei trasferimenti erogati dall'Amministrazione regionale a terze economie, mediante estrazione dei dati da Sap/FM (contabilità finanziaria). L'attività di monitoraggio e sperimentazione della contabilità economico-analitica, volta ad affinare le metodologie per l'avvio a regime del ciclo di programmazione e controllo, è rivolta a superare difficoltà tecnico operative legate alla corretta determinazione dei costi diretti e indiretti.

Il controllo dei costi derivanti dalla contrattazione integrativa

Ai sensi dell'art. 65, comma 4, L.R. n. 31/1998, l'*Ufficio* svolge l'attività di controllo della compatibilità dei costi derivanti dai contratti integrativi con i vincoli di bilancio dell'intero comparto.

Il quadro organizzativo

Al fine di consentire lo svolgimento delle funzioni a cui è preposto e per facilitare i processi e le attività di controllo, l'*Ufficio* ha strutturato la propria organizzazione interna¹ individuando i referenti delle aree funzionali, disciplinando anche le modalità operative delle funzioni di supporto. Nel concreto, l'*Ufficio* è articolato nelle seguenti aree funzionali:

- Area del ciclo della *performance*;
- Area del *budget*, controllo e monitoraggio finanziario;
- Area della contrattazione integrativa e della attività amministrative generali.

Sono state previste, inoltre, alcune funzioni trasversali inerenti a:

- segreteria generale;
- gestione informatica;
- gestione del sito *web*;
- gestione della formazione interna;
- sicurezza dei lavoratori.

L'organizzazione interna prevede che ciascuna unità svolga compiti in più aree e funzioni.

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

Infatti, per consentire un collegamento di tipo continuo con le diverse Direzioni generali, ciascuna di essa dispone di (almeno) un referente esperto nella materia del controllo interno di gestione (*controller*) che funge da raccordo con l'*Ufficio*. La struttura organizzativa utilizzata è dunque a "matrice".

Alla luce delle esperienze maturate, questo modo di operare continua a rivelarsi l'unico in grado di garantire il buon funzionamento del sistema, poiché, in mancanza di un referente esperto della materia inserito nella singola partizione amministrativa, sarebbe assai difficile rendere omogenee le attività di monitoraggio che si svolgono con riferimento a ciascuna Direzione.

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

¹ Si fa rinvio alla "Determinazione della Commissione di direzione dell'Ufficio del Controllo interno di gestione n. 7 del 03/12/2010 "Riorganizzazione dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione".

In alcune Direzioni, in considerazione della complessità della funzione, il referente ha sollecitato la costituzione di un gruppo di lavoro multidisciplinare - di ampiezza variabile - attraverso il quale gestire il complesso delle attività di controllo della propria Direzione.

Allo stato attuale, l'attività di controllo interno di gestione nei confronti degli enti e delle agenzie regionali non è svolta da un organismo regionale, in quanto si tratta di un insieme di attività volte a supportare le decisioni manageriali. Il supporto direzionale può essere svolto in modo proficuo solo da un ufficio interno allo stesso ente o agenzia. Se il controllo venisse affidato ad un organismo esterno verrebbe preclusa una delle principali funzioni del controllo interno di gestione che, nelle fasi operative, fornisce la possibilità di assumere, in itinere, gli interventi correttivi/migliorativi opportuni. In tal senso, il D.Lgs n. 286/99 dispone che ciascuna Amministrazione pubblica definisca l'unità o le unità responsabili della progettazione e della gestione del controllo di gestione. Ad oggi sono in atto le analisi e le valutazioni volte a definire il miglior raccordo tra le metodologie adottate dall'Ufficio con quelle dei singoli enti e agenzie.

Il Rapporto di Gestione

Ai sensi dell'art. n.10, comma 3, lettera d, L.R. n. 31/1998, l'*Ufficio* provvede alla redazione del Rapporto di Gestione (denominato referto di sintesi, secondo una terminologia ormai in disuso).

Nel Rapporto di Gestione sono analizzati gli aspetti del ciclo della *performance* ed anche quelli contabili, con riferimento all'intera Amministrazione regionale. Il documento contiene, inoltre, i singoli rapporti di ciascuna Direzione generale, che rappresentano il quadro complessivo della struttura di riferimento.

Il termine previsto dalla norma di riferimento per la redazione del documento non considera i tempi tecnici occorrenti per la predisposizione del Rendiconto Generale della Direzione generale della Ragioneria Generale. La predisposizione del Rapporto di Gestione con dati contabili certi è, infatti, fondamentale per una corretta informazione interna ed esterna.

L'impianto del sistema contabile integrato

Nell'ambito del progetto SIBAR², l'*Ufficio* ha svolto fin dall'inizio 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, nella scelta dei moduli in cui esso si articola, nell'individuazione delle caratteristiche gestionali di ciascun modulo, nelle modalità d'integrazione, etc..

La realizzazione di un sistema informativo integrato è il presupposto per lo svolgimento della funzione del controllo interno. Infatti, come è facile intuire, in un'organizzazione complessa come l'Amministrazione regionale, la disponibilità di informazioni tempestive e strutturate,

² Il sistemi SIBAR e SIBEAR utilizzano SAP per la gestione contabile

aventi un elevato grado di affidabilità e correttezza, sono basilari per l'innesto di qualsiasi attività di programmazione, controllo e valutazione.

Oggi, il completamento del sistema SIBAR consente lo svolgimento in modo sistematico del controllo interno, attraverso una logica più moderna: le informazioni sono rese disponibili al beneficiario nel momento in cui questi le richiede a sistema. Ciò implica la possibilità di operare in tempo reale con sistemi di reportistica evoluti che elaborano e personalizzano l'informazione a seconda delle necessità informative.

Il sistema informativo/contabile integrato SIBAR 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 in termini di processo nelle diverse fasi dell'*iter* amministrativo, contrariamente a quanto si verifica nei sistemi non integrati che prevedono un mero scambio elettronico di dati tra diversi uffici e la conseguente duplicazione degli archivi elettronici.

Il flusso integrato di informazioni del sistema evita inserimenti multipli di dati elementari, ciò in quanto ogni singolo dato viene inserito direttamente dal soggetto che lo ha generato; in tal modo viene assicurata l'univocità delle informazioni prodotte e consentito l'utilizzo comune delle stesse.

Sotto il profilo aziendalistico, si dice che il contesto è caratterizzato da una gestione delle informazioni per processi e non più per funzioni e, pertanto, all'atto dell'impianto, ha comportato un adeguamento dell'organizzazione amministrativa regionale alle nuove logiche attraverso la cosiddetta reingegnerizzazione dei processi.

Per quanto riguarda gli aspetti contabili, il sistema SIBAR fa uso del *software* denominato Sap e si compone dei seguenti moduli.

- Contabilità finanziaria;
- Contabilità economico-patrimoniale;
- Contabilità economico-analitica;
- Controllo di gestione (include la gestione delle *performance*);
- Gestione degli approvvigionamenti;
- Gestione delle risorse umane;
- Gestione delle immobilizzazioni.

Si ritiene rilevante evidenziare che, a seguito delle richieste pervenute, la Regione Autonoma della Sardegna ha concesso alla Regione Lombardia il riuso dell'intero applicativo SIBAR-SIBEAR-SAP ai fini di rendere operativi i loro sistemi secondo quanto previsto dalle nuove norme in tema di armonizzazione contabile (D.Lgs 118/2011 e D.P.C.M. del 28.12.2011).

1.2 L'AREA DEL MONITORAGGIO DELLE *PERFORMANCE*

1.2.1 Il quadro normativo regionale

Sotto il profilo legislativo, si considerano:

- gli artt. 8, 9 e 10 della L.R. n. 31/1998, in termini di procedure per la definizione delle attività da svolgere e di monitoraggio dei risultati, anche ai fini della valutazione delle prestazioni dirigenziali (Programma Operativo Annuale);
- l'art. 2 della L.R. n. 11/2006, in termini di pianificazione e programmazione politica. Tra gli strumenti previsti si ritrovano il Piano Regionale di Sviluppo (PRS), a sua volta articolato per linee strategiche ed i Progetti del cosiddetto "allegato tecnico", quali elementi di maggior approfondimento rispetto alle strategie del PRS;
- l'art. 3, comma 3 della L.R. n. 6/2012, ad integrazione di quanto previsto dalla L.R. n. 31/1998, in caso di mancato utilizzo delle stesse risorse nei tempi previsti, penalizza i dirigenti responsabili di linea nell'utilizzo di risorse comunitarie, con una sensibile riduzione del trattamento di risultato.

Completano il quadro di contesto alcune deliberazioni della Giunta Regionale in tema di:

- "Progetto per la realizzazione del Controllo Interno di Gestione" (Deliberazione della Giunta regionale n. 22/18 del 21.07.2003), attraverso il quale furono individuate le linee di sviluppo del sistema;
- "Indirizzi per la valutazione delle prestazioni dirigenziali" (Deliberazione della Giunta regionale n. 22/19 del 21.07.2003), definiti al fine di avviare concretamente il sistema di valutazione;
- "Piano degli Indicatori e dei risultati attesi di bilancio" (Deliberazione della Giunta regionale n. 34/15 del 18.08.2011), applicazione dello strumento per la misurazione degli obiettivi connessi con la realizzazione dei programmi politici di bilancio, con riferimento agli enti ed alle agenzie regionali;
- "Report periodici di monitoraggio" (Deliberazione della Giunta regionale n. 33/29 del 10.08.2011), richiesta di informazioni periodiche, per Assessorato e per Direzione generale, sia al fine di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi delle Direzioni generali, sia per informare gli organi politici sull'operato dell'apparato amministrativo.

Oltre alle citate prescrizioni, si menzionano due documenti che hanno contribuito a codificare in maniera più puntuale le regole di formulazione dei programmi operativi annuali (POA):

- le direttive e le indicazioni della nota n. 68/GAB del 25.01.2011 dell'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione in tema di formazione dei POA;
- la nota n. P 12700 del 21.04.2011 del Direttore generale dell'Organizzazione e del Personale, in cui si ribadisce l'uso di SAP/PS quale unico strumento per la gestione delle

schede di valutazione delle prestazioni dirigenziali. Pertanto, lo strumento in uso per il controllo di gestione assume ufficialmente il ruolo di strumento tecnico per la rilevazione degli obiettivi e dei risultati dirigenziali.

Come meglio precisato in seguito, in assenza di alcuni istituti introdotti da normative nazionali ritenuti non immediatamente applicabili alla Regione Autonoma della Sardegna, l'*Ufficio* ha sempre inteso utilizzare le nuove metodologie, ancorché non espressamente previste dalla normativa regionale, allorché esse non fossero apertamente in contrasto con la stessa.

Infatti, seppure non immediatamente applicabili, sono sempre stati comunque considerati:

- il D.Lgs. n. 286/1999, quale cornice generale di riferimento del controllo interno in senso ampio;
- il D.Lgs. n. 150/2009, quale linea guida in ambito di valutazione delle prestazioni dirigenziali.

Inoltre, si considerano le indicazioni tecnico-metodologiche elaborate e formalizzate dalla Commissione per la valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche, CIVIT, ridenominata nel 2012 Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche - A.N.AC.. Tra queste in particolare:

- la Deliberazione n. 89/2010 "Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della *performance*";
- la Deliberazione n. 104/2010, principale punto di riferimento da un punto di vista metodologico per la definizione dei sistemi di misurazione;
- la Deliberazione n. 112/2010, con la quale sono stati approvati 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.

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

Nella tavola seguente vengono esposte le fasi dell'*iter* multilivello considerato.

Tavola 1 - Ciclo della Governance

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

Concretamente, si realizza un sistema gerarchico di programmazione e gestione articolato su vari livelli. Ai fini dell'individuazione dei passi fondamentali in tema di pianificazione e programmazione delle azioni da svolgere si considerano, in particolare, quattro livelli:

- il Programma Regionale di Sviluppo (rigo 3), quale fonte delle linee strategiche e delle funzioni obiettivo connesse, ai sensi dell'art. 2 L.R. n. 11/2006. Tale documento, aggiornato annualmente dal DAPEF, definisce, in estrema sintesi, le azioni programmate dalla Giunta Regionale con riferimento all'intera legislatura;
- i Progetti politico assessoriali (rigo 4-6), ai sensi dell'art. 2 L.R. n. 11/2006. Tali progetti, concretizzabili in diverse tipologie di atti, individuano, con maggior grado di dettaglio, obiettivi di livello politico caratterizzati, di norma, da una durata ultrannuale ed esplicitano gli indirizzi (rigo 10);
- il Programma Operativo Annuale (rigo 11), ai sensi dell'art. 9, L.R. n. 31/1998. Tale documento esprime, in termini annuali, l'insieme degli obiettivi assegnati dal Direttore generale ai propri Direttori di Servizio;

- Gli Obiettivi Gestionali Operativi (rigo 12), ai sensi dell'art. 9, L.R. n. 31/1998. Tali obiettivi costituiscono il livello maggiormente operativo e, pertanto, comportano la definizione di specifici elementi per la misurazione dei risultati delle prestazioni dirigenziali. Anch'essi hanno come riferimento temporale l'anno solare.

1.2.2 Il raffronto con il quadro normativo nazionale

Come ampiamente evidenziato nel paragrafo precedente, le ultime riforme nazionali in tema di programmazione, controllo e valutazione non sono state ritenute immediatamente applicabili alla Regione Autonoma della Sardegna (D.Lgs. n. 286/1999 e D.Lgs. 150/2009).

Tantomeno, allo stato attuale, è applicabile la cosiddetta riforma di armonizzazione contabile, la quale prevede numerose modifiche sostanziali al sistema contabile e che, in tema di gestione delle *performance*, introduce lo strumento di programmazione denominato Piano degli indicatori e dei risultati attesi di bilancio. Tale documento costituisce parte integrante del bilancio di previsione e definisce una sistema di obiettivi, indicatori e *target* per consentire la misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di bilancio in modo coordinato con il Piano delle *performance*.

Come evidenziato nel paragrafo precedente, la mancata adozione di specifiche norme regionali volte a rendere applicabili le riforme in questione non ha, comunque, impedito di identificare ed attuare alcune azioni propositive orientate ai nuovi criteri nazionali.

Nelle more della definizione di una nuova cornice legislativa, è auspicabile che la Giunta Regionale adotti regole particolari volte a disciplinare la materia del controllo e della valutazione definendo, in via formale, fasi, tempi e modalità operative. Ciò risulterebbe di grande importanza e di facile attuazione, posto che la normativa regionale in vigore detta regole sufficientemente generali da consentire significative personalizzazioni del sistema, anche nell'ottica delle riforme nazionali.

Tra i vantaggi di questa soluzione, si ravvisa quello di poter sperimentare le nuove regole garantendo una maggiore elasticità nella loro modificazione, nel caso in cui si dovessero riscontrare criticità in corso d'attuazione. D'altra parte, la gestione delle *performance* è notoriamente caratterizzata da livelli crescenti di approfondimento in ordine temporale e dovrebbe poter disporre di strumenti di aggiustamento successivi per far fronte alle difficoltà emerse nel corso delle esperienze realizzate e la sua disciplina non dovrebbe essere irrigidita oltre un certo limite dalle norme giuridiche.

Ciò potrebbe essere attuato, convenientemente, attraverso la regolamentazione della materia attraverso indirizzi, linee guida e criteri operativi stabiliti dalla Giunta Regionale.

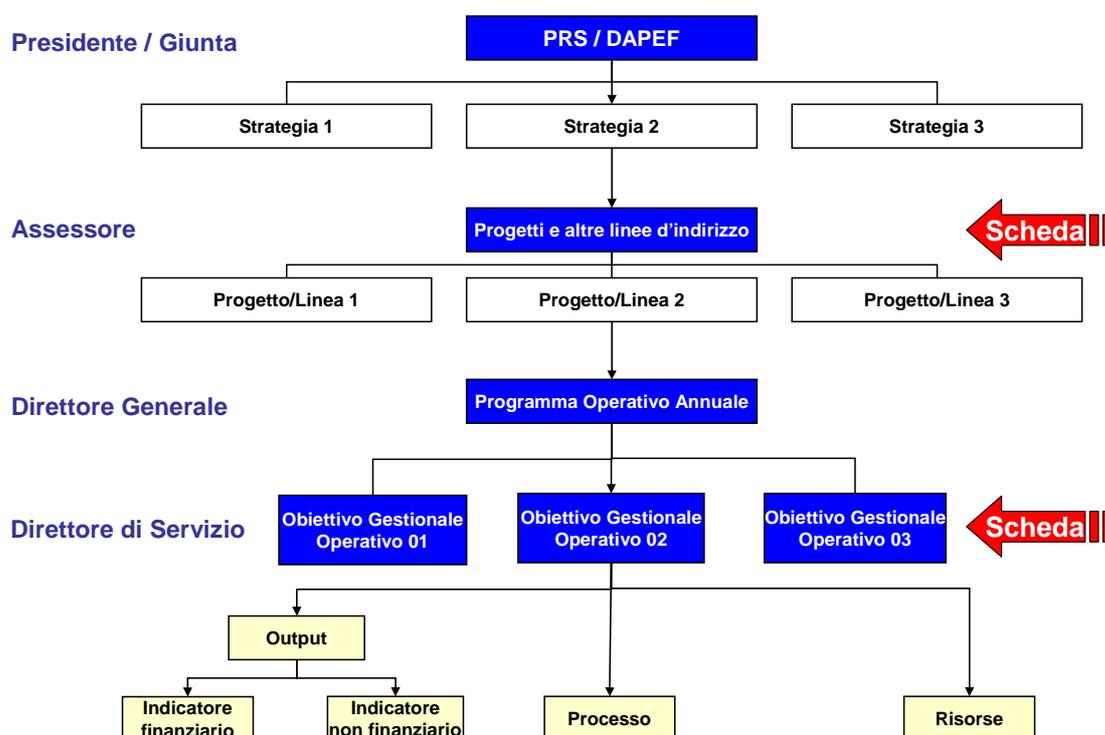
1.2.3 Il monitoraggio delle performance: modalità di svolgimento e tempi

Nel corso del tempo, l'Ufficio ha perfezionato un sistema gestionale multilivello del ciclo di governance, nell'ambito della gestione delle performance dirigenziali.

Il collegamento tra i diversi livelli 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 - Collegamento elementi del Ciclo della Governance



Il sistema prevede l'immissione delle schede obiettivo (con riferimento ai livelli contrassegnati dalla freccia). A tali livelli è possibile definire obiettivi misurabili ed imputare al sistema le informazioni, poi sintetizzate in apposite schede. Il primo livello, quello del PRS, e il terzo, quello del Programma Operativo Annuale sono, invece, livelli di indirizzo politico e di coordinamento, ovvero 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 (comma 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.

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* e di monitorare i risultati a scopo valutativo, attraverso l'utilizzo del sistema dei pesi attribuiti a ciascun obiettivo.

Nell'ambito del quadro esposto l'*Ufficio*, concretamente:

- fornisce regole metodologiche comuni all'intera Amministrazione regionale in tema di predisposizione dei documenti operativi di programmazione; Programma Operativo Annuale (POA) e Obiettivi Gestionali Operativi (OGO);
- assicura il supporto alla predisposizione degli obiettivi ed al loro caricamento nel sistema informativo da parte delle Direzioni generali e di servizio;
- verifica l'adeguatezza dei dati inerenti agli obiettivi direzionali definiti, quali ad esempio: comprensibilità e qualità degli obiettivi, coerenza con la pianificazione politica, indicatori e *target* utilizzati, tempistica di attuazione;
- assicura il supporto al monitoraggio dei risultati nel caricamento dei dati consuntivi nel sistema informativo;
- stimola il superamento di ritardi ed incompletezze nel caso in cui le Direzioni generali o di servizio pongano in essere comportamenti difforni rispetto alle regole convenute;
- elabora i dati di preventivo e di consuntivo per fornire periodicamente informazioni attinenti il ciclo della *performance* agli organi politici e direzionali.

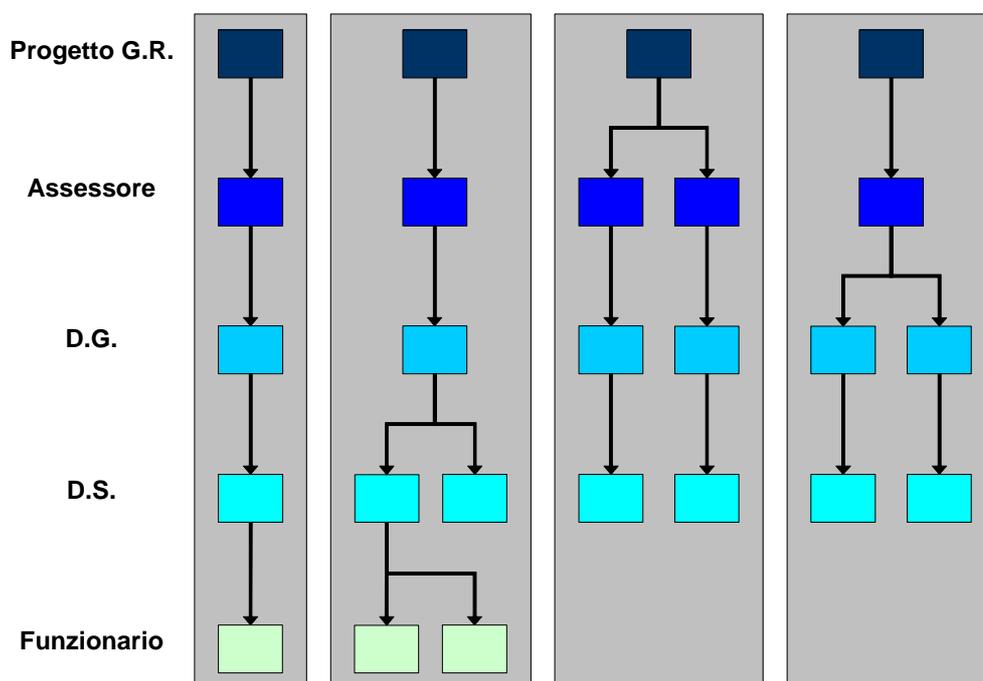
La gestione delle informazioni inerenti agli obiettivi avviene per mezzo del Modulo SAP/PS, facente parte del sistema informativo progetto SIBAR e SIBEAR SAP.

Al momento, l'applicativo consente di utilizzare le informazioni contenute in una scheda specifica anche a livello di processo. Ciò consente di articolare i livelli gerarchici includendo (nei livelli di codifica inferiori) 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, l'applicativo consente 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 successiva 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, evidenziando quattro possibili logiche di declinazione.

Tavola 3 - Livelli gerarchici di articolazione degli obiettivi



L'utilizzo del modulo SAP/PS, quale strumento operativo, consente di:

- declinare gli obiettivi politici alle strutture amministrative, rilevando le risorse umane (unità di personale) coinvolte nei processi e richiamando i loro dati anagrafici e di collocazione funzionale dall'archivio del Modulo SAP/HR (*Human Resources*);
- integrare gli obiettivi non finanziari con quelli finanziari in modo naturale, essendo il modulo SAP/FM (contabilità finanziaria) integrato con quello SAP/PS. Pertanto, per ciascun obiettivo si possono specificare i capitoli di spesa che sostengono la sua realizzazione in termini di risorse finanziarie;
- gestire in tempo reale delle informazioni.

I progetti assessoriali

I progetti assessoriali (strategici) sono caratterizzati dalla presenza di una scheda specifica per il monitoraggio dei risultati. 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.

Per loro natura, i progetti assessoriali sono 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.

Il progetto è scomponibile in uno o più sotto-progetti, collegati tra loro secondo un nesso causale, attribuibili ad articolazioni organizzative e responsabili diversi. I singoli progetti e/o sottoprogetti possono articolarsi in maggiore dettaglio mediante ulteriori livelli sottostanti (denominate fasi, azioni o attività da svolgere).

I progetti direzionali

I progetti/obiettivi direzionali sono definiti nei Programmi Operativi Annuali (POA) redatti dai Direttori generali.

Ciascun POA comprende:

- gli indirizzi/priorità assessoriali suggeriti;
- la relazione generale del Direttore generale;
- gli Obiettivi Gestionali Operativi (OGO) assegnati ai Direttori di servizio e agli altri dirigenti facenti parte della struttura.

L'effettiva misurazione dei risultati è incentrata sugli OGO, esplicitati mediante una scheda obiettivo e di risultato, peraltro standardizzata in considerazione dell'omogeneità dei dati da rilevare.

Ciascun obiettivo direzionale è sempre riconducibile gerarchicamente ad obiettivi di livello superiore, fino ad arrivare alla linea strategica del PRS, in una catena logica basata sulla relazione padre-figlio. Infatti, preliminarmente all'immissione delle schede degli obiettivi direzionali, il sistema SAP/PS acquisisce le linee strategiche ed i progetti di riferimento.

Ciò consente ai dirigenti di stabilire correttamente i vincoli di subordinazione dei propri obiettivi rispetto a quelli di livello superiore. Come già rilevato, l'obiettivo del dirigente è definito annualmente per legge, 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 prevalentemente di durata pluriennale.

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 ed i *target* 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 l'aspetto contabile inerente al progetto, secondo la tipica visione finanziaria per capitolo di spesa. In questo caso l'aggiornamento dei dati di preventivo e 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. 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 le fasi del progetto articolate per specifiche azioni assegnabili a specifiche strutture, mediante la diagrammazione di Gantt, consentendo l'inserimento periodico delle azioni già svolte, al fine di attivare il confronto tra preventivo e consuntivo.

La fase di inserimento dei dati progettuali si concretizza mediante compilazione delle maschere SAP/PS da parte dei soggetti deputati a tale funzione, nell'ambito di ciascun Assessorato.

I dati inseriti possono essere modificati anche in corso di esecuzione del progetto per effetto di rimodulazioni dell'obiettivo già definito precedentemente ed il sistema terrà traccia di tali variazioni (data e autore).

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 ai 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.

Calendario delle attività del ciclo delle performance

Data	Attività	Attori	
Fase di pianificazione		realizzata da con/verso
Dicembre/gennaio	Definizione bozza del Programma Operativo Annuale e degli Obiettivi Gestionali Operativi	Direzioni generali	Ufficio
15 febbraio	Trasmissione del POA completo (comprensivo di Indirizzi strategici e OGO) da parte della Direzione generale	Direzioni generali	
	Caricamento degli OGO in SAP/PS da parte del Referente	Direzioni generali	
15 marzo	Trasmissione schede OGO SAP/PS (Entro un mese dalla trasmissione del POA le schede degli OGO devono essere stampate da SAP/PS, sottoscritte ed inviate)	Direzioni generali	
15 aprile	Controllo di coerenza POA / OGO Controllo documentale e di merito con le disposizioni che regolano la sua definizione		Ufficio
	Rilascio e blocco degli OGO su SAP/PS.		Ufficio
	Pubblicazione del Piano della <i>Performance</i>	Direzioni generali	
Fase di monitoraggio		realizzata da con/verso
15 luglio	Caricamento dei dati consuntivi (al 30 giugno) in SAP/PS ai fini del primo monitoraggio	Direzioni generali	
	Estrazione dei dati di monitoraggio. 15 gg dopo le scadenze programmate. (15 luglio)		Ufficio
30 luglio	Produzione del <i>Report</i> 1° Monitoraggio al 30/06		Ufficio
30 luglio	Trasmissione del <i>Report</i> di monitoraggio (Ufficio) alla Giunta Regionale e Direzioni generali entro 30 gg dalla scadenza programmata.		Ufficio
30 settembre	Termine ultimo per eventuale rimodulazione del POA o di singoli OGO	Direzioni generali	
15 ottobre	Caricamento dei dati consuntivi (al 30 settembre) in SAP/PS ai fini del secondo monitoraggio	Direzioni generali	
	Estrazione dei dati di monitoraggio 15 gg dopo le scadenze programmate (15 ottobre)		Ufficio
30 ottobre	Produzione del <i>Report</i> 2° Monitoraggio al 30/09		Ufficio
30 ottobre	Trasmissione del <i>Report</i> di monitoraggio (Ufficio) alla Giunta Regionale e Direzioni generali entro 30		Ufficio

	gg dalla scadenza programmata.		
31 gennaio	Consuntivazione OGO esercizio precedente	Direzioni generali	
	Verifica del grado di conseguimento dei risultati monitorati in corso d'anno e a fine periodo		Ufficio
15 febbraio	Produzione del <i>Report</i> consuntivo al 31/12		Ufficio
30 marzo	Analisi delle evidenze oggettive e statistiche ai fini della pubblicazione della Relazione della <i>Performance</i>		Ufficio
30 aprile	Rapporto di Gestione	Direzioni generali	Ufficio

Le fasi di analisi delle informazioni a cura dell'*Ufficio* seguono un iter prestabilito ed avvengono sulla base di una griglia di valutazione che impiega una serie di criteri precodificati¹.

L'*Ufficio* evidenzia formalmente i casi di maggior difformità a seguito della analisi svolte, applicando le metodologie suddette.

Rapporto di Gestione - Aspetti del ciclo della *performance*

La gestione delle *performance* trova ampio riscontro nel Rapporto di Gestione e, in particolare, focalizza l'attenzione sui seguenti temi:

- il sistema di controllo interno adottato dalla Regione Sardegna, il quale delinea il quadro generale sullo stato di sviluppo dello stesso all'interno del panorama di cambiamento che interessa l'intera Amministrazione ed in una logica a tendere che accoglie i principi delle riforme;
- l'analisi delle informazioni contabili e non contabili prodotte;
- l'attuale metodologia impiegata nella gestione e monitoraggio dei Programmi Operativi Annuali;
- il modello di controllo di gestione applicato al sistema di misurazione degli obiettivi;
- la *performance* ed i risultati dei diversi Assessorati della Regione analizzati mediante tecniche proprie dell'analisi statistica.

¹ In questa sede, non si ritiene di dover approfondire i citati argomenti, aventi carattere fortemente operativo. Tuttavia, la presenza di un *iter* definito e dei criteri di analisi degli elementi di programmazione sono di fondamentale importanza per il buon funzionamento del sistema. Tali elementi sono oggetto di rivisitazione annuale e costituiranno oggetto di analisi in un prossimo approfondimento.

1.3 L'AREA DEL MONITORAGGIO CONTABILE

1.3.1 Il quadro normativo regionale

La L.R. n. 11/2006 prevede l'utilizzo di tre sistemi contabili: la contabilità finanziaria, la contabilità economico-patrimoniale e la contabilità analitica (art. 61).

In un'ottica gestionale, la **contabilità finanziaria** costituisce lo strumento di autorizzazione preventiva, da parte del Consiglio Regionale, delle spese che verranno gestite a livello dirigenziale per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il sistema classifica gli obiettivi mediante l'individuazione di strategie, funzioni obiettivo ed unità previsionali di base.

La **contabilità economico-patrimoniale** prevede, invece, la rilevazione delle operazioni in base al criterio della competenza economica, opera in partita doppia e classifica i costi di gestione per natura dei fattori produttivi acquisiti. Essa si prefigge il fine di determinare il patrimonio, costituito dalle attività e dalle passività, ed il risultato economico dell'esercizio, costituito dai proventi e dagli oneri di gestione, sulla base d'imputazioni di carattere economico-finanziarie.

La **contabilità economico-analitica** determina i costi di funzionamento (quale sottoinsieme dei costi di gestione) per centro di responsabilità, per processo o per servizio, all'atto del consumo dei fattori produttivi. Quest'ultima opera a controllo budgetario e fornisce le informazioni necessarie per la misurazione dei costi nell'ambito del controllo interno di gestione.

Si precisa che la **contabilità economica** non sostituisce la contabilità finanziaria già esistente, bensì la integra, contribuendo ad ottenere un quadro informativo più completo, articolato e specializzato.

La L.R. n. 11/2006², anticipando la normativa nazionale, ha consentito di disporre di strumenti per il monitoraggio, la verifica ed il controllo dei costi e dei livelli di efficienza, articolati in funzione delle unità organizzative, delle produzioni di servizi, dei programmi in genere e del grado di conseguimento degli obiettivi fissati a livello politico e direzionale.

La contabilità economica, prevista dalla norma regionale, viene opportunamente regolamentata mediante rinvio a criteri generali previsti dal codice civile ed a regole particolari da definire mediante apposite direttive adottate dalla Giunta Regionale, a differenza di quanto previsto in ambito di contabilità finanziaria, i cui principi e regole di funzionamento sono ampiamente dettagliate in legge.

² Si osserva che, ancor prima della L.R. n. 11/2006, l'art. 2 della L.R. n. 3/2003 aveva previsto l'adozione della contabilità economico-patrimoniale ed analitica, integrata con la vecchia legge di contabilità – L.R. n. 11/1983. Si rileva che tale disposizione non fu mai attuata.

Infatti, ai sensi dell'art 61 L.R. n. 11/2006 (commi 2, 3 e 4), la definizione di schemi di rappresentazione, criteri di valutazione e regole contabili, procedure di funzionamento dei nuovi sistemi contabili ed altre misure applicative, ed in particolare la struttura dello stato patrimoniale, del conto economico e della nota integrativa, il piano dei conti, il piano dei centri di costo, le regole contabili, i criteri di valutazione del patrimonio sono stati adottati dalla Giunta Regionale con Deliberazione n. 18/24 del 20/04/2009 (*Manuale dei principi e delle regole di contabilità economica*).

Inoltre, l'art. 61, comma 5, ha previsto l'introduzione del **budget economico** (conto economico preventivo), documento contabile che traduce in termini economici il bilancio finanziario annuale e definisce le risorse economiche a disposizione dei centri di responsabilità per conseguire i propri obiettivi. Affiancando le informazioni del *budget economico* con quelle della contabilità economica-analitica si misura, in maniera sistematica, lo scostamento tra quanto preventivato e quanto realizzato.

Come è facile intuire, l'adozione di un nuovo sistema contabile integrato ha comportato l'informatizzazione dei processi amministrativi e organizzativi sottostanti, quali ad esempio: i processi di assunzione degli impegni, di acquisto dei beni e dei servizi, di liquidazione delle spese, di pagamento, di accertamento, etc. Il progetto SIBAR (Sistema Informativo di Base dell'Amministrazione Regionale) è stato accompagnato dalla proposta di una nuova legge di contabilità (L.R. n. 11/2006), appositamente formulata per accompagnare l'adozione di strumenti e processi contabili evoluti e, contestualmente, rivisitare numerosi istituti contabili preesistenti.

L'attivazione della contabilità economica in via *sperimentale* è avvenuta a far data dal 2007. Il comma 1, lett. c, art. 69, L.R. n. 11/2006 ha previsto, nella stesura originale, l'applicazione in via definitiva a partire dal 2008. Tuttavia, nel corso degli anni, la data di applicazione in via definitiva è stata più volte modificata (art. 2, L.R. n. 2/2007; art. 1, comma 13, L.R. n. 1/2009; art. 1, comma 1, lettera j, L.R. n. 14/2010).

Ad oggi, sulla base di quanto previsto dall'art. 1, comma 1, lettera j, L.R. n. 14/2010 la sperimentazione della contabilità economica a livello regionale dovrà essere portata a conclusione entro la data di entrata in vigore della legge di riforma della contabilità economica ispirata ai principi di armonizzazione dei bilanci pubblici (L. n. 196/2009).

1.3.2 Il raffronto con il quadro normativo nazionale

In ambito nazionale, la L. n. 196/2009 prevede che le amministrazioni concorrano al perseguimento degli obiettivi di finanza pubblica definiti in ambito nazionale, in coerenza con le procedure e i criteri stabiliti dall'Unione Europea e ne condividono le conseguenti responsabilità.

La legge delega il governo ad adottare uno o più decreti legislativi per l'armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle amministrazioni pubbliche.

La stessa legge dispone l'adozione di comuni schemi di bilancio articolati in **missioni** e **programmi** coerenti con la classificazione economica e funzionale individuata dai regolamenti comunitari in materia di contabilità nazionale. La L. n. 196/2009 ed il D.Lgs. n. 118/2011 hanno previsto l'adozione di comuni schemi di bilancio articolati in missioni e programmi coerenti con la classificazione economica e funzionale individuata dai regolamenti comunitari in materia di contabilità nazionale.

Detta articolazione permette la confrontabilità dei dati di bilancio in funzione delle classificazioni economiche individuate dai regolamenti comunitari per poter evidenziare le finalità della spesa. Le missioni costituiscono le funzioni principali e gli obiettivi strategici perseguiti dalle amministrazioni, laddove i programmi rappresentano gli aggregati omogenei di attività volte a perseguire gli obiettivi rientranti nell'ambito delle missioni. All'interno dei programmi le spese vengono suddivise per macroaggregati. Questi ultimi sono raggruppati per titoli, al fine di ricostruire un quadro complessivo che possa rappresentare i generali equilibri di bilancio.

Il D.Lgs. n. 118/2011 introduce alcune rilevanti innovazioni, come la competenza finanziaria potenziata, che consente l'accertamento delle entrate e l'impegno delle spese solo sulla base di obbligazioni giuridiche perfezionate, da imputare all'esercizio in cui vengono a scadere. Inoltre, la norma prevede che i residui siano costituiti esclusivamente da obbligazioni giuridicamente perfezionate esigibili, mentre le obbligazioni giuridicamente perfezionate non esigibili sono accertate e impegnate con imputazione agli esercizi in cui sono esigibili. In sintesi, la competenza finanziaria potenziata attribuisce rilevanza contabile alla dimensione temporale delle obbligazioni ed evita la formazione di equilibri finanziari tra entrate future e spese presenti. In tal modo, si rilevano i debiti e i crediti esigibili e quelli non ancora scaduti. In altri termini, la norma mira a consentire la conoscenza contabile dei debiti scaduti delle amministrazioni pubbliche.

Oltre alle importanti novità previste in ambito di contabilità finanziaria, rilevando la necessità di misurare non soltanto l'aspetto finanziario, bensì anche il consumo di risorse economiche, il legislatore ha previsto l'introduzione della contabilità economico-patrimoniale al fine di fornire informazioni utili per la *governance*.

Come già rilevato, si evidenzia, invece, la mancata previsione della contabilità economico-analitica. Ciò appare una grave mancanza, anche considerando il disposto del comma 5, art. 10 D.Lgs. n. 33/2013 (Pubblicità e Trasparenza). Infatti, la norma citata dispone l'obbligo di determinare e pubblicare i costi imputabili ai servizi erogati, sia ad utenti finali e sia ad utenti intermedi, mentre la nuova normativa contabile (D.Lgs. n. 118/2011), incomprensibilmente, non considera tali esigenze.

A ragione della complessità della materia, per l'introduzione dei nuovi sistemi contabili previsti dalla normativa nazionale è stata prevista una fase di sperimentazione che ha coinvolto numerosi enti pubblici nazionali. Ebbene, l'art. 36 del D.Lgs. 118/2011 prevede che *“al fine di verificare l'effettiva rispondenza del nuovo assetto contabile definito dal presente decreto alle esigenze conoscitive della finanza pubblica e per individuare eventuali criticità del sistema e le conseguenti modifiche intese a realizzare una più efficace disciplina della materia, a decorrere dal 2012, è avviata una sperimentazione, della durata di tre esercizi finanziari, riguardante l'attuazione delle disposizioni di cui al titolo I, con particolare riguardo all'adozione del bilancio di previsione finanziario annuale di competenza e di cassa, e della classificazione per missioni e programmi di cui all'articolo 33”*.

Nel concreto, l'attività di sperimentazione ha coinvolto numerosi enti pubblici nazionali ed ha previsto la costituzione di un tavolo di lavoro per discutere le problematiche tecnico-contabili ed informatiche derivanti dall'impianto del nuovo sistema.

La Giunta Regionale ha preso atto della sentenza della Corte Costituzionale n. 178 del 18 luglio 2012, con la quale è stata dichiarata l'incostituzionalità dell'art. 37 del decreto 118, nella parte in cui disponeva l'immediata applicabilità delle disposizioni attuative alle Regioni a statuto speciale qualora entro sei mesi non avessero completato il processo disciplinato dall'art. 27 della L. n. 42 del 2009, modificando, di fatto, i tempi di attuazione e consentendo un più ampio margine di azione.

Tuttavia, allo stato attuale, si ritiene che la norma nazionale non sia immediatamente applicabile alla Regione Sardegna, per via di quanto previsto dall'art. 37 del D.Lgs.118/2011 - coordinato con il decreto legislativo correttivo e integrativo approvato in via preliminare dal Consiglio dei ministri il 31 gennaio 2014 - il quale recita testualmente *“La decorrenza e le modalità di applicazione delle disposizioni di cui al presente decreto legislativo nei confronti delle Regioni a statuto speciale e delle province autonome di Trento e di Bolzano, nonché nei confronti degli enti locali ubicati nelle medesime Regioni speciali e province autonome, sono stabilite, in conformità con i relativi statuti, con le procedure previste dall'articolo 27 della L. 5 maggio 2009, n. 42”*.

In conclusione, si auspica l'immediata applicazione delle disposizioni di cui al D.Lgs n. 118/2011 per le finalità sopra esposte (articolazione del Bilancio in Missioni e Programmi, strutturazione di una previsione di cassa, criterio finanziario potenziato e fondo pluriennale vincolato). Tuttavia, si rileva che nelle more dell'adozione delle nuove regole contabili in ambito regionale, comunque, il termine di sperimentabilità della contabilità economica prevista dalla L.R. n. 11/2006 è il 31.12.2014. Ciò in virtù del fatto che l'entrata in vigore della legge di riforma nazionale, anche se non operante a livello regionale, sancirebbe la fine della sperimentazione e l'inizio dell'operatività a regime.

1.3.3 Il monitoraggio contabile: modalità di svolgimento e tempi

Monitoraggio finanziario

Mentre in passato l'*Ufficio* predisponeva appositi prospetti periodici di monitoraggio, oggi tali *report* sono frutto di elaborazione della banca dati di SAP, ottenibili mediante l'uso del modulo di *Business Objects* denominato SAP/BO (Cruscotti direzionali).

Infatti, l'adozione dello strumento SAP ha consentito di cambiare la logica di monitoraggio dei dati contabili. Mentre prima si predisponavano appositi *report* e si inoltravano ai potenziali beneficiari dell'informazione, oggi l'informazione viene prodotta istante per istante e qualunque utente può interrogare il sistema e soddisfare le proprie necessità informative in modo autonomo.

Il monitoraggio finanziario classifica le entrate per titolo, per categoria economica, per Assessorato e per Direzione generale, mentre classifica le spese per strategia, per funzione obiettivo, per Assessorato e per Direzione generale.

Il sistema consente, mediante la cosiddetta tecnica del *drill-down*, l'analisi particolareggiata dei fenomeni finanziari fino al livello di massimo dettaglio operativo.

Al fine di approfondire le entrate e le spese regionali sono stati realizzati numerosi *report* finanziari ottenibili attraverso il modulo SAP/BO: (*Report*: BO 49; BO 50; BO 52; BO 53; BO 55; BO 56; BO 57)³.

L'architettura dei *report* SAP/BO rende utile l'interrogazione sia in corso d'anno che in termini consuntivi, realizzando di fatto il concetto di cruscotto direzionale. Tali cruscotti permettono di ottenere, in tempo reale, sintetiche informazioni di carattere finanziario che potranno costantemente supportare l'attività dirigenziale. Le numerose informazioni ottenibili dai *report* informatici in commento si pongono in funzione diretta con la flessibilità di interrogazione della contabilità sul sistema informatico mediante la scelta di opportuni filtri.

Contabilità economico-patrimoniale

La contabilità economico-patrimoniale viene aggiornata, prevalentemente, mediante utilizzo delle scritture di liquidazione generate dalla contabilità finanziaria. Ciò costituisce il vantaggio principale del sistema integrato. Infatti, una rilevazione fatta in una particolare fase è suscettibile di utilizzo in fasi contabili successive.

Invero, la logica su cui si basa l'integrazione tra la contabilità finanziaria e quella economico-patrimoniale, nel sistema adottato dal Sibar, prevede quale elemento di connessione tra i

³ Le informazioni prodotte con i report citati sono integralmente riportati nell'Allegato A al Rapporto di Gestione dell'anno 2013.

due sistemi quello della fase della liquidazione. La soluzione adottata identifica il momento in cui una spesa si traduce in un costo gestionale.

Ciò implica che qualora si effettui una liquidazione in contabilità finanziaria, il sistema, in via automatica, genera una registrazione in partita doppia in contabilità economico-patrimoniale. In termini tecnici, si può sostenere che la rilevazione del costo di acquisizione dei fattori produttivi avviene nel momento dello scambio e, convenzionalmente, tale momento si individua nella cosiddetta fase della liquidazione.

Le rilevazioni della contabilità economico-patrimoniale avvengono a cura della Direzione generale della Ragioneria Generale e, a loro volta, costituiscono la base per l'alimentazione della contabilità economico-analitica che, invece, avviene a cura dell'*Ufficio*, unitamente alla predisposizione del *budget* economico.

La logica di fondo appare corretta. Infatti, nell'ambito delle proprie competenze, la Direzione generale della Ragioneria generale svolge opportuni controlli in merito alla regolarità delle imputazioni derivanti dalla liquidazione in contabilità finanziaria e, indirettamente, alimenta la contabilità economico-analitica tenuta dell'*Ufficio*. Tra questi si evidenzia il controllo sulla codifica per natura dei fattori produttivi acquistati (conto di costo).

Budget economico

La predisposizione del *budget* economico è di competenza dell'*Ufficio* in base alla Deliberazione della Giunta Regionale n. 35/8 del 28 ottobre 2010. Ciò appare corretto in considerazione del fatto che sia il *budget* e sia la contabilità economico-analitica producono informazioni contabili inerenti al controllo di gestione.

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

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

Le strutture amministrative dell'Amministrazione regionale risultano pienamente coinvolte nel processo di formazione del *budget*, così come nel processo di verifica dei risultati a consuntivo, consentendo di porre le basi per il compimento di passi importanti verso un'efficace azione di autocontrollo, nonché di svolgere ulteriori affinamenti per il superamento delle difficoltà di natura tecnico-operativa.

Infatti, la metodologia di formazione del *budget* ha previsto l'acquisizione dei valori da ciascuna Direzione generale secondo metodologie e modulistica comuni. Ciò avviene previa predisposizione ed invio di apposite schede per la rilevazione analitica delle previsioni

economiche relativamente ai costi del personale, agli acquisti di beni e di servizi per l'anno considerato da parte dell'*Ufficio*. Le previsioni economiche annuali risultano formulate dai singoli centri di costo (Servizi e altre partizioni organizzative), compatibilmente con gli stanziamenti autorizzati in bilancio in conto competenza e in conto residui. I valori preventivi dei centri di costo fanno riferimento alle liquidazioni previste per l'anno (generate sia dalla gestione in conto competenza, sia in conto residui), ed esprimono il consumo previsto di fattori produttivi nel periodo considerato.

Contabilità economico-analitica

La contabilità economico-analitica costituisce il sistema di rilevazione dei valori economici a consuntivo ed è organizzata in modo tale da consentire un raffronto con i valori di *budget*. Nel sistema contabile integrato in uso, le rilevazioni di contabilità analitica sono in gran parte automatizzate poiché discendono principalmente da operazioni contabili già rilevate in altri sistemi. Le principali sorgenti dei dati di consuntivo sono le liquidazioni generate in sede di contabilità finanziaria (nella fase successiva all'impegno e precedente al pagamento), gli acquisti di beni gestiti attraverso la procedura acquisti (SAP/MM) e le buste paga generate per la liquidazione dei salari e degli stipendi.

Inoltre, essendo il criterio d'imputazione quello della destinazione, ossia del centro di responsabilità che ha effettivamente impiegato i fattori produttivi, prescindendo dal centro che ha effettuato l'acquisto, si pone quindi il problema d'imputazione dei costi indiretti. Ciò in quanto una serie di costi non sono ancora imputabili in modo diretto. Rientrano in questa fattispecie: il costo degli affitti d'immobili, il costo delle utenze, delle pulizie, della guardiania, etc.. Secondo le tecniche contabili generalmente accettate, in questi casi si opera mediante attribuzione/ripartizione sulla base di parametri (*driver*) di imputazione.

In dettaglio, per quanto riguarda i costi indiretti, in attesa del pieno utilizzo del modulo SAP/MM, tutti i costi generali, non direttamente sostenuti dai singoli centri di costo, sono attribuiti sulla base di alcuni criteri di ripartizione (basati su adeguati parametri rappresentati da indicatori fisici e quantitativi dei costi), che seppure con un ragionevole grado di approssimazione, consentono l'attribuzione di tali costi ai diversi centri di costo. Tali costi sono, prevalentemente, riconducibili alle spese sostenute dal Servizio Provveditorato e dal Servizio Tecnico degli Enti Locali, e sono riferibili alle spese per utenze e canoni per l'energia elettrica, ai servizi telefonici, all'assistenza informatica, alle spese postali, alle manutenzioni, alla vigilanza, ai noleggi, agli acquisti di benzina e olio, agli acquisti di carburanti etc.

L'attività di monitoraggio infrannuale, che segue la fase previsionale, consente di effettuare l'analisi degli scostamenti, tramite il confronto tra i costi previsti a *budget* e i costi effettivi rilevati a consuntivo e, quindi, di apportare eventuali azioni correttive. Tale attività può essere svolta utilizzando la reportistica presente su SAP/BO, con il *Report 46* "Analisi Costi

di Contabilità Analitica". La reportistica, ingegnerizzata dalla società Accenture sulla base delle indicazioni dell'*Ufficio*, consente di analizzare e verificare a sistema gli obiettivi di spesa. Inoltre, la reportistica permette di rilevare gli avanzamenti mensili.

Rapporto di Gestione. Aspetti contabili

Per quanto concerne gli aspetti contabili, il Rapporto di Gestione accoglie l'analisi dei risultati finanziari del Bilancio di Previsione e del Rendiconto Generale della Regione Sardegna, predisposto dalla Direzione generale della Ragioneria. In altri termini, il Rapporto è strutturato in maniera tale da presentare, ad integrazione e completamento dei dati contabili di cui è espressione il Rendiconto Generale, un quadro maggiormente rappresentativo dei fatti economici e gestionali più significativi. Infatti, a differenza del Rendiconto Generale, il quale evidenzia elementi di natura contabile in merito all'utilizzo delle risorse finanziarie e monetarie assegnate ai responsabili preposti alla loro gestione, il Rapporto di Gestione è finalizzato a fornire informazioni sull'attività complessivamente svolta dalle varie strutture in vista del conseguimento degli obiettivi programmati e del consumo di risorse correlato.

Il Rapporto di Gestione accoglie, inoltre, una dettagliata analisi sulla procedura di redazione del *budget* economico e sulle risultanze dell'esercizio. Il Rapporto include le risultanze della contabilità economico-analitica, la misurazione del costo-lavoro per centro di costo e l'analisi dei trasferimenti erogati dall'Amministrazione regionale ad enti locali, imprese, famiglie, aziende sanitarie, enti regionali, persone giuridiche e private, in quanto costituiscono il volume più rilevante delle spese dell'esercizio. Il Rapporto include, altresì, una breve sintesi dei costi per interessi passivi, investimenti fissi e rimborsi dei prestiti e altre partite. I dati relativi ai trasferimenti risultano estratti dal modulo SAP-FI.

1.4 IL CONTROLLO DEI COSTI DERIVANTI DALLA CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA

Il sistema di verifica della compatibilità dei costi derivanti dalla contrattazione integrativa, previsto dall'art. 65 comma 4 della Legge Regionale n. 31/98, dispone che prima della definitiva sottoscrizione dei contratti integrativi, la compatibilità degli oneri finanziari con i vincoli di bilancio venga accertata dall'*Ufficio* del Controllo Interno di Gestione. I tempi e le procedure per l'espletamento del controllo sono regolamentati dall'art.11 del contratto collettivo regionale di lavoro, il quale prevede, quale esito delle valutazioni, il rilascio della certificazione della compatibilità dei costi contrattuali da parte dell'*Ufficio*.

L'attività di controllo dei costi contrattuali negli ultimi anni si è svolta in un contesto in continua evoluzione, caratterizzato una serie di riforme volte, dapprima, all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni e, successivamente, al controllo e contenimento degli effetti espansivi sulle retribuzioni legati alla crisi economico-finanziaria in atto. Il sistema contrattuale è stato, di fatto, vincolato dalle prescrizioni contenute nel D.L.n.78/2010, convertito nella Legge n. 122/2010, che ha imposto comportamenti e azioni finalizzati al contenimento delle dinamiche di crescita della contrattazione integrativa.

In tale fase di incisive riforme, l'attività di controllo è stata contraddistinta dall'analisi di varie problematiche interpretative scaturite dal nuovo quadro di riferimento, tra cui quelle scaturenti dal problema dell'immediata applicabilità o del necessario recepimento, delle disposizioni della normativa nazionale tese a fissare un tetto alla crescita complessiva delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa.

Il controllo ha riguardato l'accertamento della conformità delle ipotesi contrattuali rispetto alle prescrizioni di cui all'art.9 del D.L. n.78/2010 il quale ha previsto il divieto di superamento negli anni 2011-2013 (successivamente prorogato al 2014) dell'importo complessivo del trattamento economico ordinariamente spettante ai pubblici dipendenti nel 2010, compreso il trattamento accessorio, la limitazione delle risorse destinate alla retribuzione accessoria all'importo del 2010 e la loro riduzione in misura proporzionale alla riduzione del personale in servizio, nonché la limitazione, ai soli effetti giuridici, delle eventuali progressioni di carriera comunque denominate.

Le verifiche hanno, quindi, riguardato il rispetto delle disposizioni contrattuali che disciplinano la quantificazione dei tre fondi destinati alla retribuzione accessoria (retribuzione di rendimento, retribuzione di posizione e progressioni professionali), da effettuarsi in armonizzazione con i vincoli imposti dalla normativa nazionale.

Nella fase di prima applicazione delle riforme, le problematiche riscontrate dagli enti, agenzie, aziende e istituti regionali hanno interessato, principalmente, le modalità operative

di costituzione dei fondi contrattuali alla luce dei vincoli imperativi introdotti dalla recente normativa e dalle relative incertezze applicative. L'*Ufficio* ha svolto, unitamente alla Direzione Generale del Personale, una costante attività di supporto al fine di facilitare l'applicazione delle prescrizioni normative sulla quantificazione delle risorse destinate alla contrattazione integrativa, fornendo i chiarimenti interpretativi anche sulla base degli indirizzi di cui alla DGR n.13/10 del 15 marzo 2011 e dei vari orientamenti e indirizzi applicativi emanati dai competenti ministeri. Conseguentemente, i contratti collettivi integrativi sono stati definitivamente stipulati in conformità ai vincoli di legge.

Il controllo, infine, ha riguardato le modalità di attuazione delle disposizioni in materia di progressioni professionali all'interno della categoria o area, contenute nell'Accordo sottoscritto il 10 novembre 2009. L'*Ufficio* ha effettuato il controllo sui costi contrattuali delle ipotesi di accordo, i cui esiti istruttori sono stati subordinati alla definizione di alcune problematiche, tra cui quelle scaturite dai limiti delle risorse finanziarie disponibili nei fondi destinati a tale istituto. Il blocco della crescita dei trattamenti economici accessori del personale della Pubblica Amministrazione imposto dal D.L.78/2010, ha comportato la riapertura della contrattazione integrativa per i soli fini giuridici, sia per indisponibilità di risorse e sia per la persistenza dei limiti di incremento di spesa posti dalla normativa nazionale. L'*Ufficio* ha rilasciato la certificazione utilizzando quale parametro applicativo, le risorse contrattuali quantificate ai sensi dell'art.102 ter del CCRL.

Ad oggi il sistema contrattuale è in una fase transitoria posto che le riforme in atto condizioneranno la prossima contrattazione collettiva che dovrà rendere coerenti le disposizioni vigenti con il quadro normativo nazionale e regionale. Il recepimento delle innovazioni a livello regionale consentirà, infine, che anche l'attuale impianto delle modalità di controllo dei costi contrattuali, possa essere ridefinito secondo un'impostazione più aderente al dettato normativo.

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 2013;
- le risultanze della contabilità finanziaria;
- le analisi di contabilità direzionale.

2.1 I PROGRAMMI OPERATIVI DELL'ANNO 2013

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

Nel secondo paragrafo si presenta l'attività del 2013 con specifico riferimento alle norme, alle regole, ai procedimenti ed ai comportamenti tenuti dagli organi politici e amministrativi in relazione alle fasi di pianificazione strategica e programmazione direzionale.

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

2.1.1 La programmazione e l'acquisizione degli obiettivi

La riforma promossa dal Governo¹ nel 2009 per il miglioramento del funzionamento della pubblica amministrazione pone l'accento sulla necessità di promuovere una cultura tesa al risultato e alla misurazione della *performance* dell'Amministrazione e dei dirigenti. Nel decreto legislativo 150/2009 si legge, a chiare lettere, che ogni amministrazione pubblica deve misurare e valutare la *performance* dell'Amministrazione nel suo complesso, delle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e dei singoli dipendenti.

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

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

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

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

Questi principi si applicano all'Amministrazione regionale, la quale risulta, almeno in parte, già orientata e pronta a recepire il nuovo corso. Infatti, successivamente alla sottoscrizione del CCRL della dirigenza regionale - che prevede² la necessità di predisporre, entro il 15 febbraio di ciascun anno, il Programma Operativo ai fini del monitoraggio delle attività e dell'attuazione "*dell'attività amministrativa per il conseguimento più efficace degli obiettivi³ generali e specifici dell'Amministrazione regionale medesima*" - il quadro di riferimento, in tema di programmazione e progettazione, è stato migliorato rispetto al passato e ulteriormente definito.

¹ D.Lgs. n. 150/2009, Legge n. 196/2009, D.Lgs n. 33/2013, Deliberazioni assunte nel 2010, nel 2011, nel 2012 e 2013 dalla CIVIT Commissione per la valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (A.N.AC.).

² Articoli dal numero 46 in poi in tema di valutazione della dirigenza regionale.

³ Nell'attività di programmazione, infatti, alcuni obiettivi sono di mantenimento e organizzazione con scopi più "interni" rivolti alle attività caratteristiche della Direzione Generale.

A prescindere dall'approvazione del bilancio e dai termini previsti dall'art. 9 della L.R. 31/98⁴, la programmazione "*dal basso*" deve essere, comunque, garantita entro il 15 febbraio di ciascun anno. Ulteriori e più dettagliati indirizzi politici, determinati dalla Giunta nel suo complesso e/o dal singolo Assessore regionale (che possono essere autonomamente assunte oppure scaturire dalle proposte gestionali elaborate dal vertice amministrativo), potranno poi delineare meglio il quadro complessivo successivamente all'approvazione del Bilancio che – di norma – viene approvato tra gennaio e maggio di ciascun anno solare⁵ (unica eccezione, negli ultimi anni, la finanziaria del 2010). In altri termini, ai fini di una corretta programmazione, risulta necessario definire le attività e fissare gli obiettivi prima del 15 febbraio ed eventualmente modificare il POA mediante opportuna rimodulazione in seguito all'approvazione del bilancio.

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 (CCRL dei dirigenti⁶) e costituiscono un'ottima base per una programmazione *bottom-up*.

È opportuno, in questa sede, evidenziare tra le ultime novità legislative aventi risvolti legati al sistema premiante⁷ per la dirigenza la Deliberazione della Giunta n. 46/20 del 16 novembre 2011 relativa all'approvazione del Disegno di legge concernente "Norme sull'organizzazione degli uffici e del lavoro e sulla trasparenza amministrativa. Modifiche alla legge regionale 13 novembre 1998 n. 31"; nonché le Deliberazioni della Giunta regionale in tema di "Piano degli Indicatori" (DGR 34/15 del 18.08.2011), di "Linee di impostazione per la manovra finanziaria per gli anni 2011/2013" (DGR 30/7 del 3.08.2010).

La tavola 1 riporta, nel periodo 2011 – 2013, le date di formalizzazione da parte delle Direzioni generali dei POA, unitamente agli scarti temporali calcolati rispetto alla data di

⁴ 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".

⁵ Negli ultimi sei anni le date di approvazione della manovra complessiva di Bilancio sono state le seguenti: nel 2006 il 24 febbraio, nel 2007 il 29 maggio, nel 2008 il 05 marzo, nel 2009 il 14 maggio, nel 2010 il 28.12.2009, il 14 gennaio nel 2011, nel 2012 il 15 marzo e nel 2013 il 23 maggio.

⁶ Oltre alle norme già citate nelle pagine che precedono il rinnovo del CCRL dei dirigenti, con la previsione degli articoli dal nr. 46 in poi, in tema di valutazione, ha ulteriormente modificato lo scenario e fornito un elemento ulteriore di spinta per l'applicazione completa delle metodologie sviluppate dall'Ufficio. Nel 2007 si è presa maggiore consapevolezza dell'utilità dei POA da parte dei dirigenti regionali, sebbene talvolta con finalità legate alla mera valutazione. La norma contrattuale, invece, 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 POA di cui all'art. 47 del CCRL comparto dirigenti.

⁷ Completano il quadro di contesto l'art. 3, comma 3 della Legge regionale 15 marzo 2012, n. 6 - Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione (legge finanziaria 2012) che sanziona i dirigenti responsabili di linea con una sensibile riduzione (non inferiore al 50 per cento) del trattamento di risultato, nonché gli "Indirizzi per la valutazione delle prestazioni dirigenziali" (DGR 22/19 del 21.07.2003) e il "Progetto per la realizzazione del Controllo Interno di Gestione" (DGR 22/18 del 21.07.2003) tuttora validi nella loro sostanza.

approvazione della legge di bilancio (L.R. n. 13 del 23.05.2013). La colonna “*Giorni*” indica il numero di giorni intercorsi tra la data di approvazione della manovra finanziaria per esercizio di riferimento (14.01.2011; 15.03.2012; 23.05.2013) e la formalizzazione⁸ del POA. Nel totale della medesima colonna sono evidenziati i giorni medi di scarto dalla data di approvazione del bilancio per ciascuna delle annualità. Il numero di giorni assume un valore negativo nel caso in cui il POA sia stato formalizzato prima dell’approvazione del bilancio.

È utile evidenziare che i giorni medi di scarto passano da un valore medio del 2011 pari a 113 ad uno di -34 giorni nel 2013. Il *trend* è ancora più evidente se si estende l’ambito di osservazione al periodo 2008-2010 (186 giorni nel 2008; 98 giorni nel 2009 e 150 giorni nel 2010).

⁸ La data utilizzata per il calcolo dei giorni di scarto è quella del protocollo del documento di programmazione inviato dalla Direzione Generale.

Tavola 1 - Formalizzazione del Programma Operativo Annuale

Presidenza e Assessorati Direzioni generali e Partizioni amministrative		2011	Giorni	2012	Giorni	2013	Giorni
01	Presidenza	15/02	31	05/04	20	15/02	-98
	Area Legale	07/06	143	28/03	13	29/04	-24
	Ragioneria	24/01	10	15/02	-30	15/02	-98
	Agenzia regionale distretto idrografico	22/02	38	17/02	-28	18/02	-95
	Programmazione unitaria	05/08	201	12/06	87	30/05	7
	Potezione Civile			13/08	148	15/02	-98
	Comunicazione*					20/11	---
	Ufficio Ispettivo	14/07	180	20/03	5	18/03	-65
	ENPI	28/02	44	24/04	39	10/04	-43
02	Affari Generali	27/04	103	19/04	34	24/09	121
	Personale	20/12	336	07/03	352	20/09	117
03	Programmazione	14/07	180	15/05	60	20/02	-93
	CRP	09/09	235	06/12	261	10/10	137
04	Enti Locali	11/04	87	10/10	205	09/04	-44
	Urbanistica	20/09	246	21/09	186	02/10	129
05	Ambiente	02/08	198	16/05	61	22/03	-61
	Corpo Forestale	28/04	104	04/04	19	06/03	-77
06	Agricoltura	15/02	31	15/02	-30	15/02	-98
07	Turismo	15/02	31	14/02	-31	22/02	-91
08	Lavori Pubblici	14/02	30	14/02	-31	25/02	-88
09	Industria	03/03	49	22/05	67	25/03	-58
10	Lavoro	06/06	142	15/02	-30	22/02	-91
11	Beni Culturali, informazione, spettacolo	15/02	31	08/05	53	25/07	62
	Pubblica Istruzione	03/05	109	04/04	19	28/02	-85
12	Sanità	23/06	159	25/05	70	16/05	-7
	Politiche Sociali	18/02	34	05/04	20	19/02	-94
13	Trasporti	31/03	77	12/07	117	09/04	-44
Giorni di scarto medio			113		64		-34

* La DG Comunicazione è operante dal 2013

Come si evince dalla tavola 1, nell'anno 2013 in quattro casi risulta rispettato il termine della previsione contrattuale della dirigenza, che fissa al 15 febbraio di ogni anno il momento entro il quale devono essere assegnati gli obiettivi gestionali. La maggior parte delle Direzioni generali (venti) ha adottato e trasmesso il proprio Programma Operativo Annuale entro la data di approvazione del bilancio di previsione. Qualora si consideri il limite dei sessanta giorni dall'approvazione del bilancio previsto dalla normativa regionale, il numero delle Direzioni generali che ha presentato il POA nei termini massimi consentiti passa a ventuno. Infine, si rileva una positiva inversione di tendenza, sebbene permangano alcuni casi in cui il ritardo è confermato anche nell'anno 2013.

E' utile precisare che nell'*iter* di pianificazione e programmazione, riportato nelle pagine 45 e 46 del Rapporto di Gestione 2012, sono specificate le modalità e i tempi del processo. A tale

proposito, si evidenzia che il documento POA, al momento della formalizzazione, non sempre è caratterizzato dalla simultanea presenza dei seguenti elementi: indirizzi assegnati dall'organo politico e schede degli obiettivi gestionali operativi. Infatti, le schede OGO spesso giungono con notevole ritardo rispetto alla formalizzazione del documento POA, al punto da inficiare la qualità del processo.

Nella tavola sottostante si riporta la sintesi degli obiettivi gestiti nel sistema SAP-PS, negli anni 2011-2013, raggruppati per Assessorato.

Tavola 2 – Andamento nel triennio del numero degli Obiettivi Gestionali Operativi

Presidenza e Assessorati		2011	2012	2013
01	Presidenza	235	201	227
02	Affari generali, personale e riforma della regione	124	133	66
03	Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio	102	83	94
04	Enti locali, finanze e urbanistica	100	88	118
05	Difesa dell'ambiente	208	142	172
06	Agricoltura e riforma agro-pastorale	41	58	38
07	Turismo, artigianato e commercio	56	99	62
08	Lavori pubblici	54	25	32
09	Industria	8	8	9
10	Lavoro, formazione professionale, cooperazione e sicurezza sociale	188	61	59
11	Pubblica istruzione, beni culturali, informazione, spettacolo e sport	56	49	48
12	Igiene e sanità e dell'assistenza sociale	73	54	84
13	Trasporti	13	24	20
Totale		1258	1038	1029

Si rileva che dopo un periodo di crescita del numero degli obiettivi assegnati ai dirigenti regionali negli anni 2009-2011, nel periodo 2011-2013 il *trend* si è invertito.

2.1.2 Il monitoraggio dei Programmi Operativi Annuali

Nell'anno 2013 quattordici⁹ Direzioni generali (sedici nel 2012; diciassette nel 2011; dodici nel 2010; nove nel 2009 e nel 2008; dieci nel 2007) su ventotto¹⁰ hanno ricevuto indirizzi assessoriali formalizzati secondo le regole disciplinate dall'art. 9 della L.R. 31/1998.

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. I POA, che costituiscono l'elemento cardine del sistema di controllo, precedono i procedimenti gestori affidati ai dirigenti dei Servizi delle Direzioni generali.

Se consideriamo la definizione di POA in senso stretto, così come è stato inteso dalla Direzione del Personale¹¹, si deve precisare che solo nei quattordici casi sopra menzionati è possibile parlare di POA correttamente redatto. Infatti, in tale comunicazione si esplicita che solo dopo la formalizzazione all'Ufficio del Controllo Interno dei tre elementi essenziali (Indirizzi Politici, Relazione del Direttore generale e Schede Obiettivo debitamente sottoscritte dalla dirigenza) è possibile identificare un documento di pianificazione e programmazione correttamente redatto ai sensi della prassi indicata.

Focalizzando, invece, l'attenzione sulla sola Relazione del Direttore generale, si precisa che in totale sono 28 le Direzioni generali (ventisei nel 2012, ventisei nel 2011, ventidue nel 2010, venti nel 2009, diciassette nel 2008 e nel 2007) che hanno formalizzato il proprio Programma Operativo Annuale.

⁹ E' da evidenziare che esiste la possibilità che alcuni indirizzi assessoriali siano stati effettivamente redatti e non trasmessi ufficialmente alla segreteria dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

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

¹¹ Ci si riferisce alla nota prot. 12700/VI.2.3 del 21 aprile 2011 della Direzione Generale dell'Organizzazione e del Personale, elaborata ad integrazione delle prescrizioni e indirizzi della Giunta diffusi all'inizio dell'esercizio 2011 (nota prot. 68/GAB del 25 gennaio 2011 inviata dall'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione).

Il modulo SAP-PS è stato utilizzato, nel corso del 2013, da tutte le 28 Direzioni generali/Partizioni amministrative (27 nel 2012; 26 nel 2011; 25 nel 2010, 2009 e 2008; 23 nel 2007), le quali, attraverso le diverse applicazioni del sistema, hanno potuto verificare il grado di attuazione degli obiettivi e delle risorse impiegate.

Gli obiettivi gestionali operativi, relativi all'esercizio 2013, inseriti a sistema nell'apposito modulo SAP-PS, sono complessivamente 1.029¹² e hanno riguardato le 28 articolazioni organizzative dell'Amministrazione della Regione (Direzioni generali incluse).

Tavola 3 - Sintesi dei POA (in senso stretto¹³) formalizzati

Struttura organizzativa		Singoli documenti di pianificazione e programmazione				
1	2	3	4	5	6	
Assessorati	Direzioni generali e altre Partizioni amministrative	Indirizzi Politici	Relazione del Direttore generale		Obiettivi	
			POA	Schede OGO	Numero OGO	
01	Presidenza	Presidenza		✓	✓	48
		Area Legale		✓	✓	21
		Ragioneria		✓	✓	48
		Agenzia D. idrografico	✓	✓	✓	25
		Programmazione unitaria	✓	✓	✓	22
		Protezione civile	✓	✓	✓	43
		Comunicazione		✓	✓	6
		Ufficio Ispettivo		✓	✓	3
		A. di Gestione ENPI		✓	✓	11
02	Affari Generali	Affari Generali		✓	✓	28
		Personale		✓	✓	31
		UCIdG		✓	✓	7
03	Programmazione	Programmazione	✓	✓	✓	30
		C.R.P.	✓	✓	✓	64
04	Enti locali	Enti Locali		✓	✓	82
		Urbanistica		✓	✓	36
05	Ambiente	Ambiente	✓	✓	✓	76
		Corpo Forestale	✓	✓	✓	96
06	Agricoltura	Agricoltura	✓	✓	✓	38
07	Turismo	Turismo	✓	✓	✓	62
08	Lavori Pubblici	Lavori Pubblici	✓	✓	✓	32
09	Industria	Industria	✓	✓	✓	9
10	Lavoro	Lavoro	✓	✓	✓	59
11	Pubblica Istruzione	Beni Culturali	✓	✓	✓	23
		Pubblica Istruzione		✓	✓	25
12	Sanità	Sanità	✓	✓	✓	66
		Politiche Sociali		✓	✓	18
13	Trasporti	Trasporti		✓	✓	20
Totale	28	14	28	28	1029	

¹² Nel computo occorre precisare che 654 sono OGO in senso stretto, ovvero progetti assegnati e gestiti direttamente da un Direttore di servizio a cui però occorre aggiungere altri 54 progetti di direzione, ovvero obiettivi che sono stati coordinati e/o gestiti direttamente da un Direttore Generale (per una analisi di dettaglio si vedano i paragrafi successivi).

¹³ Cfr. nota n. 11.

L'aspetto più rilevante riscontrato è relativo alla tempistica dell'assunzione delle decisioni e alla tardiva trasmissione formale dei documenti che completano il POA.

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

Per quanto concerne la trasmissione delle schede OGO si è rilevato che una Direzione generale ha trasmesso all'Ufficio le schede di pianificazione relative all'esercizio 2013, unitamente ai dati consuntivati, soltanto nel mese di maggio 2014; dieci Direzioni generali hanno inviato le schede nell'ultimo quadrimestre del 2013; sei Direzioni generali nei mesi di luglio ed agosto; e, infine, nove entro il primo semestre del 2013.

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

La tavola 4 sintetizza il ciclo della *governance* del 2013, ovvero la formalizzazione della documentazione dell'intera attività di programmazione e controllo dell'Amministrazione regionale. La deliberazione della Giunta regionale n. 33/29 del 10.08.2011, in coerenza con gli artt. 9 e 10 della L.R. 31/1998, ha previsto, infatti, che l'Ufficio del Controllo di Gestione rediga dei *report* periodici di monitoraggio relativi all'attuazione del ciclo della *governance*, articolati per Assessorato e Direzione generale.

L'Ufficio ha effettuato tre monitoraggi dello stato di avanzamento dei programmi direzionali alle scadenze di giugno, settembre e dicembre, considerando le direttive e le indicazioni della nota n. 68/GAB del 25.01.2011 dell'Assessore degli Affari Generali, Personale e Riforma della Regione, nonché della nota n. P12700 del 21.04.2011 del Direttore generale dell'Organizzazione e del Personale, le quali hanno contribuito a codificare, in maniera più puntuale ed omogenea, la configurazione dei POA.

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

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

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

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

- indirizzi politico-strategici del Presidente/Assessore (*colonna 3*);

- POA del Direttore generale e OGO - Obiettivi Gestionali Operativi assegnati ai dirigenti (colonna 4);
- monitoraggio degli Obiettivi Gestionali Operativi al mese di giugno, settembre e dicembre 2013 (colonne 5, 6 e 7).

Tavola 4 - Sintesi del monitoraggio infrannuale dei Progetti e degli Obiettivi nel 2013

1	2	Preventivo		Consuntivo				
		3	4	5	6	7		
Assessorati	Direzioni generali e altre Partizioni amministrative	Indirizzi Politici	Progetti / Obiettivi del Direttore generale		Monit al 30/06	Monit al 30/09	Monit al 31/12	
			POA	OGO	OGO	OGO	OGO	
01	Presidenza	Presidenza		√	√	√	√	√
		Area Legale		√	√		√	√
		Ragioneria		√	√	√	√	√
		Agenzia D. idrografico	√	√	√	√	√	√
		Programmazione unitaria	√	√	√		√	√
		Protezione civile	√	√	√		√	√
		Comunicazione		√	√			√
		Ufficio Ispettivo		√	√		√	√
		A. di Gestione ENPI		√	√	√	√	√
02	Affari Generali	Affari Generali		√	√			√
		Personale		√	√			√
		UCIdG		√	√	√	√	√
03	Programmazione	Programmazione	√	√	√		√	√
		C.R.P.	√	√	√			√
04	Enti locali	Enti Locali		√	√		√	√
		Urbanistica		√	√			√
05	Ambiente	Ambiente	√	√	√		√	√
		Corpo Forestale	√	√	√		√	√
06	Agricoltura	Agricoltura	√	√	√		√	√
07	Turismo	Turismo	√	√	√		√	√
08	Lavori Pubblici	Lavori Pubblici	√	√	√		√	√
09	Industria	Industria	√	√	√		√	√
10	Lavoro	Lavoro	√	√	√		√	√
11	Pubblica Istruzione	Beni Culturali	√	√	√		√	√
		Pubblica Istruzione		√	√		√	√
12	Sanità	Sanità	√	√	√		√	√
		Politiche Sociali		√	√	√	√	√
13	Trasporti	Trasporti		√	√		√	√
Totale	27	14	28	28	6	23	28	

Allo stato attuale si riscontra una completa azione di programmazione da parte di tutte le Direzioni generali che hanno – sebbene con modalità e tempistiche differenti – redatto il proprio POA. La tempistica di programmazione, intesa come redazione e trasmissione del POA, mostra un miglioramento rispetto agli anni precedenti.

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

Indirizzi politici

- In alcuni casi non risultano pervenuti gli indirizzi politico/strategici che l'Assessore intende impartire alla struttura in una formale nota di sintesi che esprima un orientamento di massima ed a medio termine.
- Le Direzioni, in assenza di un esplicito documento di indirizzo politico, hanno talvolta provveduto ad inviare al Presidente/Assessore una nota contenente gli obiettivi e le priorità da perseguire, con il fine di ottenere un visto di approvazione.
- In alcuni casi, tale programmazione, di tipo *bottom-up*, viene espressamente ratificata dall'organo politico. In altri casi, le Direzioni generali interpretano il silenzio dell'Assessore come accettazione tacita delle proposte

POA – Programmi Operativi Annuali

- In alcuni casi il POA viene trasmesso oltre i termini normativi e contrattuali.
- Si evidenzia, talvolta, lo scollamento tra gli indirizzi politico-strategici e POA. Invero, ciò si traduce in un mancato pieno collegamento tra documenti di pianificazione e programmazione e attività direzionali.
- I POA, nella gran parte dei casi, sono costituiti da una mera elencazione di OGO e non risultano adeguatamente strutturati e organicamente rappresentati.
- In alcuni casi, i POA risultano di difficile lettura in quanto gli obiettivi ivi contemplati non risultano sufficientemente chiari.
- In altri casi, manca la correlazione tra gli obiettivi e la quantità delle risorse disponibili.
- Si rileva, altresì, il fatto che in talune Direzioni generali la percentuale delle attività istituzionali rappresentate nel POA sia davvero esigua.
- Di sovente i POA non comprendono o comprendono parzialmente obiettivi direzionali riconducibili ad importanti programmi comunitari in corso, contrariamente a quanto stabilito dall'art. 3, comma 3 della Legge regionale 15 marzo 2012, n. 6 - Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale della Regione (legge finanziaria 2012) – che ha previsto il loro monitoraggio ed una riduzione del trattamento di risultato dei responsabili dei progetti.

Obiettivi Gestionali Operativi

- Gli Obiettivi Gestionali Operativi, allegati al POA, non sempre contengono tutti i gli elementi necessari alla loro corretta definizione.
- Gli indicatori ed i *target* impiegati risultano, talvolta, assenti o impropri e non consentono di misurare il grado di perseguimento degli obiettivi.

- Talvolta, gli OGO non sono articolati nelle fasi necessarie al loro corretto conseguimento, inibendo di fatto il monitoraggio del processo.
- Sono stati riscontrati casi in cui le schede risultano prive della sottoscrizione, che risulta indispensabile per evidenziare il patto sancito tra i due differenti livelli direzionali.
- Altre volte, ancora, l'elencazione degli OGO non risulta accompagnata dalle relative schede.

Monitoraggi e Consuntivo

- La percentuale di conseguimento è davvero elevata anche prima della scadenza dell'esercizio, ovvero molti sono gli OGO conseguiti prima dei termini indicati a preventivo.
- La tavola 4 evidenzia le Direzioni che hanno alimentato a sistema i dati di monitoraggio delle attività svolte al 30.06.2013 e al 30.09.2013.

Tavola 5 - Formalizzazione dei dati di consuntivo dei Programmi Operativi Annuali 2013

	Presidenza e Assessorati Direzioni generali e Partizioni amministrative	Data formalizzazione conclusione 2013	Avvio Ciclo 2014	Giorni
01	Presidenza	07/02/2014	15/02/2014	-8
	Area Legale	06/03/2014	15/02/2014	21
	Ragioneria	31/01/2014	15/02/2014	-14
	Aq. regionale distretto idrografico	15/01/2014	15/02/2014	-30
	Programmazione unitaria	17/02/2014	15/02/2014	2
	Protezione Civile	13/02/2014	15/02/2014	-2
	Comunicazione	22/01/2014	15/02/2014	-23
	Ufficio Ispettivo	21/11/2013	15/02/2014	-84
	ENPI	10/02/2014	15/02/2014	-5
02	Affari Generali	31/01/2014	15/02/2014	-14
	Personale	17/04/2014	15/02/2014	62
03	Programmazione	30/01/2014	15/02/2014	-15
	CRP	06/02/2014	15/02/2014	-9
04	Enti Locali	03/02/2014	15/02/2014	-12
	Urbanistica	07/02/2014	15/02/2014	-8
05	Ambiente	05/03/2014	15/02/2014	20
	Corpo Forestale	05/03/2014	15/02/2014	20
06	Agricoltura	17/02/2014	15/02/2014	2
07	Turismo	21/02/2014	15/02/2014	6
08	Lavori Pubblici	10/02/2014	15/02/2014	-5
09	Industria	31/01/2014	15/02/2014	-14
10	Lavoro	28/01/2014	15/02/2014	-17
11	Beni Culturali, informazione, spettacolo e sport	05/02/2014	15/02/2014	-10
	Pubblica Istruzione	31/01/2014	15/02/2014	-14
12	Sanità	24/03/2014	15/02/2014	39
	Politiche Sociali	24/02/2014	15/02/2014	9
13	Trasporti	07/02/2014	15/02/2014	-8

Nella tavola 5 si riportano i giorni intercorsi tra la data di formalizzazione della conclusione del ciclo 2013 e la data di avvio del ciclo 2014.

In alcuni casi (diciotto) il ciclo di *governance* termina e viene formalizzato prima dell'avvio del ciclo successivo.

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

Tavola 6 – Formalizzazione degli strumenti di programmazione

	Assessorati	Direzioni generali e altre Partizioni amministrative	Indirizzi Politici			Assegnazione obiettivi da parte del Direttore generale			Obiettivi gestionali assegnati al Direttore servizio			
			2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012	
01	Presidenza	Presidenza				√	√	√	29	41	46	
		Legale		√	√	√	√	√	24	22	21	
		Ragioneria				√	√	√	49	81	40	
		Agenzia distretto idrografico		√	√	√	√	√	24	31	22	
		Programmazione unitaria					√	√		30	20	
		Protezione Civile			√			√			33	
		Comunicazione ¹⁴										
		Ufficio Ispettivo					√	√	√	5	8	7
		Agenzia di Gestione ENPI						√	√	15	22	12
02	Affari Generali	Affari Generali		√		√	√	√	21	51	57	
		Personale		√			√	√	38	64	65	
		UCIdG				√	√	√	9	9	11	
03	Programmazione	Programmazione	√	√	√	√	√	√	20	30	20	
		C.R.P.	√	√	√	√	√	√	94	72	63	
04	Enti locali	Enti Locali	√	√		√	√	√	77	73	58	
		Urbanistica	√	√	√	√	√	√	53	27	30	
05	Ambiente	Ambiente		√	√	√	√	√	67	73	66	
		Corpo Forestale	√	√	√	√	√	√	104	135	76	
06	Agricoltura	Agricoltura			√	√	√	√	48	41	58	
07	Turismo	Turismo	√	√	√	√	√	√	65	56	99	
08	Lavori Pubblici	Lavori Pubblici	√	√	√	√	√	√	58	54	25	
09	Industria	Industria	√	√	√	√	√	√	8	8	11	
10	Lavoro	Lavoro	√	√	√	√	√	√	83	188	61	
11	Pubblica Istruzione	Beni Culturali		√	√	√	√	√	25	29	29	
		Pubblica Istruzione	√			√	√	√	35	27	20	
12	Sanità	Sanità			√	√	√	√	50	41	26	
		Politiche Sociali	√	√	√	√	√	√	25	32	28	
13	Trasporti	Trasporti	√	√		√	√	√	28	13	34	
Totale		28	12	17	16	23	26	27	1054	1258	1038	

¹⁴ La DG Comunicazione è operante dal 2013

2.1.3. L'analisi statistica dei risultati

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

Altro caso degno di nota è quello in cui il progetto sia di tale complessità da far sì che le attività ad esso direttamente connesse siano anch'esse dei progetti. In questo caso le suddette attività potrebbero essere chiamate sottoprogetti.

La casistica, ovviamente, non si esaurisce qui. Nonostante le diverse denominazioni che possono assumere le attività, il procedimento di analisi rimane pressoché invariato e l'aspetto da sottolineare, in questa sede, è che la scheda¹⁵ 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.

¹⁵ La scheda progetto è un report del modulo SAP.PS che identifica tutti gli elementi descrittivi del progetto.

Tavola 7 – Classificazione delle schede caricate su PS per tipologia e Direzione generale di riferimento.

Direzione generale/ Partizione amministrativa	Progetto di assessorato	Progetto di Direzione	OGO		Fasi del progetto	Totale schede
			Progetto di servizio	Obiettivo del dirigente		
	1	2	3	4	5	6
DG Presidenza		8	40			48
DG Area Legale		5	16			21
DG Ragioneria		1	31	16		48
DG Agenzia Reg.distr. idrografico Sardegna			16	9		25
DG Programmazione unit. e statistica regionale			20	2	31	53
DG Protezione civile			9	34		43
DG Comunicazione			6			6
Ufficio ispettivo		3				3
ENPI CBC			11			11
DG Affari generali e società dell'informazione			28			28
DG Organizzazione, metodo, personale		1	28	2		31
Ufficio Controllo interno di gestione		7			32	39
DG Programmazione, bilancio, credito		3	9	18		30
Centro Regionale di Programmazione		4	60			64
DG Enti locali e finanze			82			82
DG Pianificazione urban Territ e Vigil Edilizia			34	2		36
DG Difesa dell'ambiente		5	71			76
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale		4		92		96
DG Agricoltura e riforma agropastorale			34	4		38
DG Turismo, artigianato, commercio		9		53		62
DG Lavori pubblici			32			32
DG Industria			9			9
DG Lavoro, formazione professionale		1	30	28		59
DG Beni culturali, inform, spett, sport		3	20		24	47
DG Pubblica Istruzione			9	16		25
DG Sanità			36	30		66
DG Politiche Sociali			18			18
DG Trasporti			5	15		20
Totale	0	54	654	321	87	1116

Dalla tavola 7 si evince che le schede utili caricate a sistema sono 1116 di cui 708 sono dei progetti, ossia schede di primo livello. Di queste, 654 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 321 schede classificate come Obiettivo del dirigente, e le 654 classificate come progetti di servizio. In primo luogo, si ricordi che entrambe fanno capo ad un direttore di servizio ma le ultime hanno un'importanza maggiore. Infatti, mentre il non raggiungimento delle ultime implica il non raggiungimento di un progetto, il non raggiungimento delle prime implica solo il non raggiungimento di una fase.

Ad ogni modo, vista l'importanza che gli OGO rivestono nella realtà regionale, il corpo dell'analisi che segue s'incentrerà sulle schede classificate come progetti (colonne 1, 2 e 3 della tavola 7), più le 321 schede classificate come Obiettivo del dirigente (colonna 4 della tavola 7), per un totale di 1029 schede. Questa impostazione è rafforzata dal fatto che, seppure differiscano nella definizione formale – obiettivi del dirigente e progetti di servizio – essi non si differenziano, spesso, nella sostanza. Per questo motivo, d'ora in poi, ci si riferirà ad essi semplicemente come progetti.

Sempre dalla tavola 7, 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. Solo 3 Direzioni su 28, infatti, hanno disarticolato il progetto fino alla mappatura dei compiti attribuiti ai funzionari.

2.1.4 Descrizione dei progetti

Le tavole seguenti riportano alcune informazioni di sintesi dei progetti gestiti dai dirigenti nelle diverse articolazioni dell'Amministrazione regionale.

Tavola 8 - Numero di progetti per Direzione.

Direzione / Partizione amministrativa	Progetti	Servizi	Numero di progetti per servizio
DG Presidenza	48	8	6,00
DG Area Legale	21	4	5,25
DG Ragioneria	48	5	9,60
DG Agenzia Reg.distr. idrografico Sardegna	25	3	8,33
DG Programmazione unit. e statistica regionale	22	3	7,33
DG Protezione civile	43	3	14,33
DG Comunicazione	6	2	3,00
Ufficio ispettivo	3	1	3,00
ENPI CBC	11	4	2,75
DG Affari generali e società dell'informazione	28	6	4,67
DG Organizzazione, metodo, personale	31	5	6,20
Ufficio Controllo interno di gestione	7	2	3,50
DG Programmazione, bilancio, credito	30	5	6,00
Centro Regionale di Programmazione	64	20	3,20
DG Enti locali e finanze	82	11	7,45
DG Pianif urban Territ e Vigil Edilizia	36	10	3,60
DG Difesa dell'ambiente	76	5	15,20
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	96	10	9,60
DG Agricoltura e riforma agropastorale	38	9	4,22
DG Turismo, artigianato, commercio	62	5	12,40
DG Lavori pubblici	32	12	2,67
DG Industria	9	4	2,25
DG Lavoro, formazione professionale	59	7	8,43
DG Beni culturali, inform, spett, sport	23	5	4,60
DG Pubblica Istruzione	25	2	12,50
DG Sanità	66	6	11,00
DG Politiche Sociali	18	3	6,00
DG Trasporti	20	4	5,00
Totale	1029	164	6,27

Le tavole 8, 9 e 10 riportano, per l'anno 2013, il numero di progetti inseriti a sistema attraverso il modulo SAP-PS per Direzione e per Servizio¹⁶.

¹⁶ Per l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione e il Centro Regionale di Programmazione, data la particolare struttura organizzativa, per assicurare una buona confrontabilità dei risultati, si è utilizzato al posto del numero dei servizi, il numero di dirigenti.

Tavola 9 - Numero di progetti per Direzione.

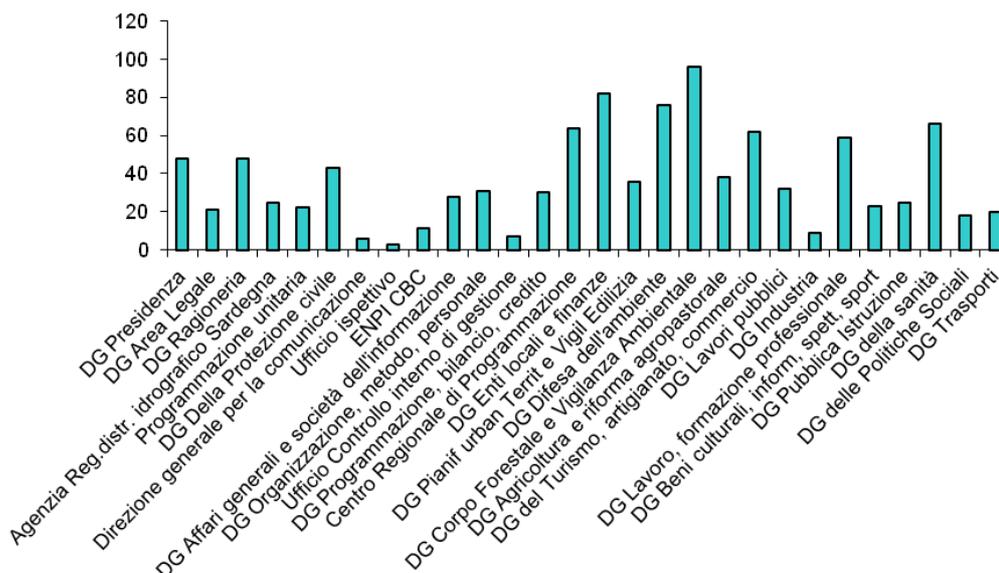
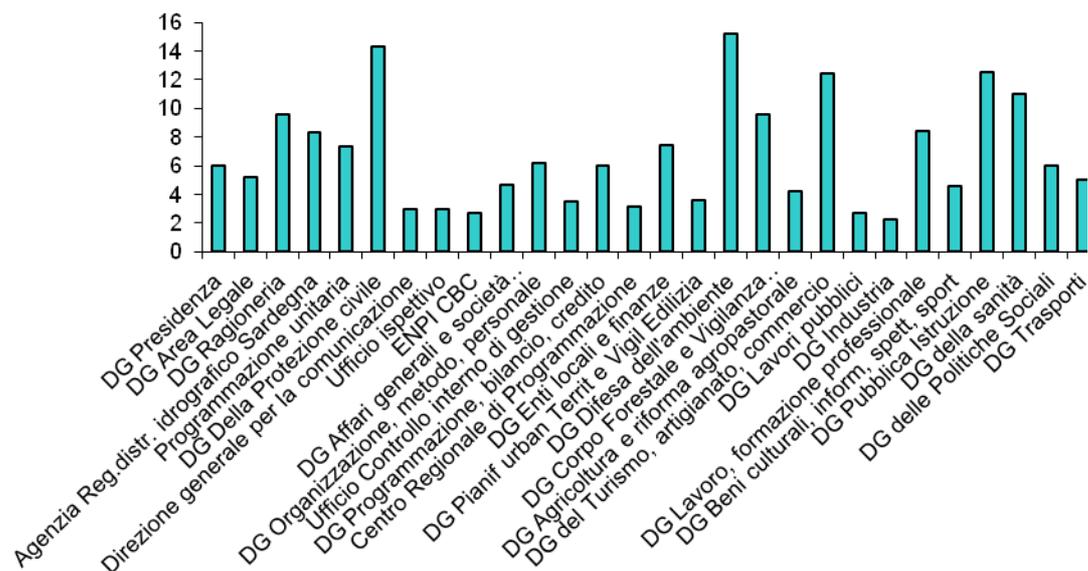


Tavola 10 - Numero di progetti per Servizio.



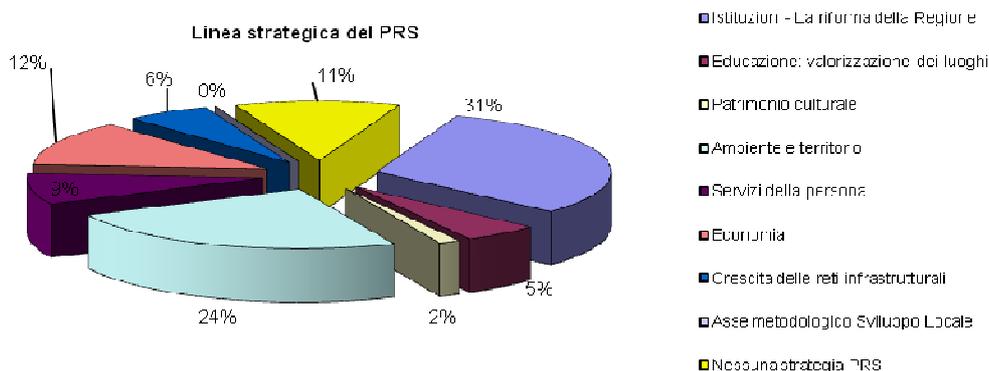
Attraverso l'analisi congiunta delle tavole 8, 9 e 10, riportanti il numero di progetti per Direzione, il numero di Servizi ed il numero di progetti per Servizio, per ciascuna Direzione generale, si denota un comportamento piuttosto eterogeneo delle Direzioni coinvolte nel monitoraggio, passando da un minimo di 3 progetti per Direzione per arrivare ad un massimo di 96, relativamente alla Direzione generale del Corpo Forestale e della Vigilanza Ambientale.

Ovviamente, il numero di progetti inseriti a sistema è influenzato anche dalla dimensione organizzativa di ciascuna Direzione. Per neutralizzare quest'aspetto, si è scelto di calcolare il numero di progetti per ciascun servizio con a capo un dirigente. Dalle tavole 8 e 10 si desume come il numero di progetti gestiti da ciascun dirigente sia molto variabile a seconda della Direzione a cui ci si riferisce, passando da una media di 2.25 progetti per dirigente, nella Direzione generale dell'Industria per arrivare a valori di oltre 15 progetti per dirigente nella Direzione generale della Difesa dell'Ambiente.

Tavola 11 - Progetti per linea strategica del PRS.

Linea strategica del PRS	Progetti	%
Istituzioni - La riforma della Regione	321	31.20
Educazione: valorizzazione dei luoghi	54	5.25
Patrimonio culturale	15	1.46
Ambiente e territorio	250	24.30
Servizi alla persona	87	8.45
Economia	125	12.15
Crescita delle reti infrastrutturali	60	5.83
Asse metodologico Sviluppo Locale	0	0.00
Nessuna strategia PRS	117	11.37
Totale	1029	100.00

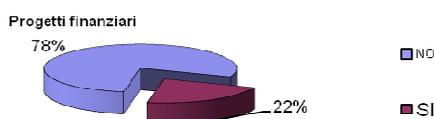
Tavola 12 - Progetti per linea strategica del PRS.



Dalla classificazione per linea strategica del PRS (tavole 11 e 12) si evince come l'11.37% dei progetti monitorati sia stato classificato, dai responsabili del progetto, come non appartenenti a nessuna strategia del PRS. La non appartenenza di un progetto a nessuna strategia del PRS, implica che tali progetti non sono considerati strategici ma sono di mantenimento o gestionali. La strategia a cui afferisce il numero maggiore di progetti è quella denominata "Istituzioni - La riforma della Regione" con il 31.20%, seguita da Ambiente e Territorio con il 24.30% dei progetti. Da notare come queste due strategie, da sole, rappresentino oltre la metà dei progetti monitorati.

Tavola 13 - Numero di obiettivi con almeno un capitolo.

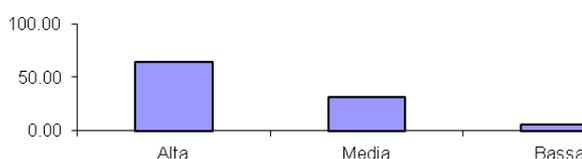
Progetto finanziario	Progetti	%
No	802	77.94
Si	227	22.06
Totale	1029	100.00



Un aspetto di notevole importanza consta nel valutare se ad un progetto siano destinate o meno risorse finanziarie. Dalla tavola 13 emerge che al 22.06% dei progetti è collegato almeno un capitolo di bilancio; inoltre, dall'analisi della tipologia dei progetti inseriti, emerge la sostanziale prevalenza dei progetti con alta priorità (63.75%) rispetto a quelli con priorità medio o bassa, tavola 14.

Tavola 14 - Numero di progetti per priorità.

Priorità	Progetti	%
Alta	656	63.75
Media	319	31.00
Bassa	54	5.25
Totale	1029	100.00

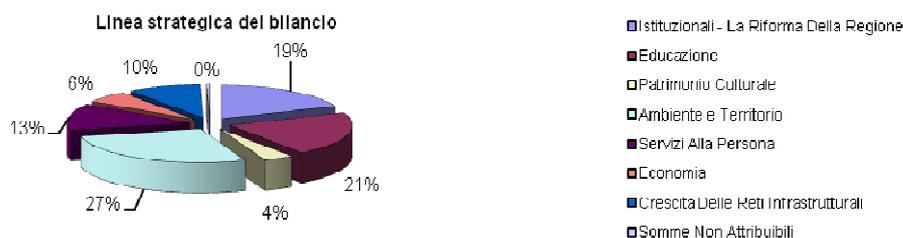


Se si classificano i 227 progetti a cui è collegato almeno un capitolo per strategia del bilancio, la strategia preponderante è quella denominata Ambiente e Territorio, con il 27.31% dei progetti (tavola 15) mentre la seconda strategia numericamente più rilevante è Educazione. I risultati dell'analisi dei progetti per strategia di bilancio, confermano solo in parte la classificazione per strategia del PRS, infatti, nonostante i progetti legati alle Istituzioni rappresentino oltre un terzo dei progetti, se classificati secondo la strategia del PRS, solo al 18.94% di essi sono destinate risorse finanziarie (tavole 15 e 16).

Tavola 15 - Progetti per strategia del bilancio.

Strategia del bilancio	Progetti	%
Istituzioni - La Riforma Della Regione	43	18.94
Educazione	48	21.15
Patrimonio Culturale	9	3.96
Ambiente e Territorio	62	27.31
Servizi alla Persona	29	12.78
Economia	13	5.73
Crescita delle Reti Infrastrutturali	22	9.69
Somme non attribuibili	1	0.44
Totale	227	100.00

Tavola 16- Progetti per linea strategica del bilancio.



Da notare come le prime 4 strategie del bilancio, in termini di numerosità dei progetti ad esse collegate, ne comprendano l'80%, a denotare una concentrazione piuttosto elevata.

Tavola 17 – Numero di progetti utilizzabili ai fini della valutazione dirigenziale.

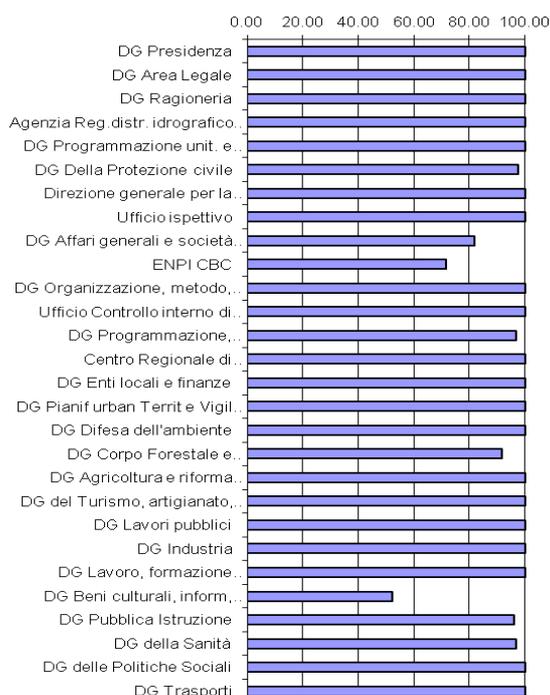
Rilevanza Valutazione dirigenziale	Progetti	%
NO	34	3.30
SI	995	96.70
Totale	1029	100.00



I progetti monitorati possono trovare concreta applicazione anche al fine della valutazione delle prestazioni dirigenziali. Si denota (tavola 17) una forte tendenza all'inserimento di progetti destinati alla valutazione dirigenziale, 96.70%.

Tavola 18 – Percentuale di progetti utilizzabili ai fini della valutazione dirigenti per Direzione.

Direzione / Partizione amministrativa	%
DG Presidenza	100.00
DG Area Legale	100.00
DG Ragioneria	100.00
DG Agenzia Reg. distr. idrografico Sardegna	100.00
DG Programmazione unit. e statistica regionale	100.00
DG Protezione civile	97.67
DG Comunicazione	100.00
Ufficio ispettivo	100.00
ENPI CBC DG	81.82
DG Affari generali e società dell'informazione	71.43
DG Organizzazione, metodo, personale	100.00
Ufficio Controllo interno di gestione	100.00
DG Programmazione, bilancio, credito	96.67
Centro Regionale di Programmazione	100.00
DG Enti locali e finanze	100.00
DG Pianif urban Territ e Vigil Edilizia	100.00
DG Difesa dell'ambiente	100.00
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	91.67
DG Agricoltura e riforma agropastorale	100.00
DG Turismo, artigianato, commercio	100.00
DG Lavori pubblici	100.00
DG Industria	100.00
DG Lavoro, formazione professionale	100.00
DG Beni culturali, inform, spett, sport	52.17
DG Pubblica Istruzione	96.00
DG Sanità	96.97
DG Politiche Sociali	100.00
DG Trasporti	100.00
Totale	96.70



La tavola 18 riporta, per ciascuna Direzione, il numero di progetti utilizzati a fini valutativi. Mentre, a livello aggregato, si evidenzia come il 96.70% dei progetti monitorati siano utilizzabili a questo scopo, dalla tavola 18 si può notare come questa percentuale vari notevolmente da Direzione a Direzione, passando da un minimo del 52.17% per la Direzione generale dei Beni Culturali, Informazione, Spettacolo e Sport, ad un massimo del 100% per 20 Direzioni.

2.1.5 Un'analisi delle performance

La tavola 19 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 19 – Numero di progetti e numero di progetti raggiunti per Direzione.

Direzione / Partizione amministrativa	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
DG Presidenza	48	43	89.58
DG Area Legale	21	21	100.00
DG Ragioneria	48	48	100.00
DG Agenzia Reg. distr. idrografico Sardegna	25	23	92.00
DG Programmazione unit. e statistica regionale	22	19	86.36
DG Protezione civile	43	40	93.02
DG Comunicazione	6	4	66.67
Ufficio ispettivo	3	3	100.00
ENPI CBC	11	9	81.82
DG Affari generali e società dell'informazione	28	26	92.86
DG Organizzazione, metodo, personale	31	31	100.00
Ufficio Controllo interno di gestione	7	7	100.00
DG Programmazione, bilancio, credito	30	30	100.00
Centro Regionale di Programmazione	64	61	95.31
DG Enti locali e finanze	82	66	80.49
DG Pianif urban Territ e Vigil Edilizia	36	36	100.00
DG Difesa dell'ambiente	76	66	86.84
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	96	88	91.67
DG Agricoltura e riforma agropastorale	38	34	89.47
DG Turismo, artigianato, commercio	62	56	90.32
DG Lavori pubblici	32	29	90.63
DG Industria	9	9	100.00
DG Lavoro, formazione professionale	59	48	81.36
DG Beni culturali, inform, spett, sport	23	22	95.65
DG Pubblica Istruzione	25	20	80.00
DG Sanità	66	63	95.45
DG Politiche Sociali	18	13	72.22
DG Trasporti	20	20	100.00
Totale	1029	935	90.86

Considerando i dati totali, ossia il numero di progetti complessivamente raggiunti dalla Regione Sardegna, si rileva una percentuale di raggiungimento del 90.86%. Analizzando i dati per ogni singola Direzione, si nota che la percentuale di raggiungimento minima ammonta al 66.67%, mentre la percentuale massima del 100% è raggiunta da 9 Direzioni.

Tavola 20 - Progetti raggiunti per linea strategica del PRS.

Linea strategica del PRS	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
Istituzioni - La riforma della Regione	321	298	92.83
Educazione	54	43	79.63
Patrimonio culturale	15	14	93.33
Ambiente e territorio	250	228	91.20
Servizi alla persona	87	80	91.95
Economia	125	106	84.80
Crescita delle reti infrastrutturali	60	58	96.67
Asse metodologico Sviluppo Locale	0	0	0.00
Nessuna strategia PRS	117	108	92.31
Totale	1029	935	90.86

La classificazione dei progetti per linea strategica del PRS (tavola 20) e per strategia del bilancio (tavola 21) conferma un'ottima percentuale di raggiungimento degli obiettivi. La percentuale più bassa in assoluto si riscontra per la strategia del bilancio denominata

Educazione. Per questa strategia, comunque, si registra un discreto risultato in quanto per il 79.63% dei progetti monitorati si è raggiunto il risultato pianificato (tavola 20). La stessa analisi, incentrata solo sui progetti finanziari, conferma la tendenza che vede i progetti legati all'educazione come quelli più difficili da raggiungere ed evidenza, più in generale, una difficoltà maggiore nel raggiungimento dei progetti a cui sono destinate risorse finanziarie. Infatti, mentre la percentuale dei progetti raggiunti, complessivamente considerati, ammonta al 90.86%, se si conduce l'analisi esclusivamente sui progetti finanziati, la percentuale di raggiungimento scende all'86.78%.

Tavola 21 - Progetti raggiunti per strategia del bilancio.

Strategia del bilancio	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
Istituzioni - La Riforma Della Regione	43	38	88.37
Educazione	48	37	77.08
Patrimonio Culturale	9	8	88.89
Ambiente e Territorio	62	56	90.32
Servizi alla Persona	29	26	89.66
Economia	13	10	76.92
Crescita delle Reti Infrastrutturali	22	21	95.45
Somme non attribuibili	1	1	100.00
Totale	227	197	86.78

I progetti monitorati hanno per lo più una durata che oscilla tra i nove e i dodici mesi (86.39%); solo una piccola percentuale, complessivamente poco meno del 9%, ha una durata che non supera i 6 mesi (tavola 22).

Tavola 22 – Durata pianificata dei progetti.

Durata pianificata	Progetti	%
0-3	23	2.24
3-6	68	6.61
6-9	49	4.76
9-12	889	86.39
Totale	1029	100.00

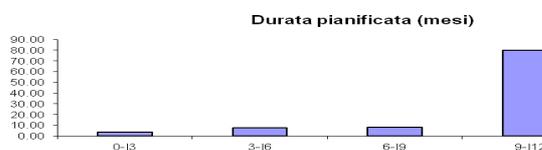


Tavola 23 - Scostamento temporale nell'esecuzione dei progetti.

Tempo di inizio	Tempo di fine				Totale
	Finito nei tempi	Finito in anticipo	Finito in ritardo	Non finito	
Iniziato nei tempi	727	154	24	2	907
Iniziato in anticipo	12	15			27
Iniziato in ritardo	36	44	11		91
Non iniziato				4	4
Totale	775	213	35	6	1029

Per quanto concerne l'esecuzione temporale dei progetti, il 70.6% (727/1029) vengono perseguiti nei tempi previsti, il 14.96% (154/1029) addirittura in tempi più brevi, mentre 4 su 1029 (0.38%) non sono neppure iniziati. Dell'8.84% (91/1029) dei progetti iniziati in ritardo, quasi il 90% si è concluso, comunque, nei tempi previsti o addirittura prima. In conclusione, solo 35 progetti su 1029 (3.40%), sono finiti in ritardo rispetto ai tempi pianificati (tavola 23).

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

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

Tavola 24 - Numero di progetti per mese di caricamento sul sistema informatico.

Mesi	Progetti	%	% Cumulata
Gennaio 2013	1	0.10	0.10
Febbraio 2013	149	14.48	14.58
Marzo 2013	288	27.99	42.57
Aprile 2013	53	5.15	47.72
Maggio 2013	69	6.71	54.42
Giugno 2013	142	13.80	68.22
Luglio 2013	85	8.26	76.48
Agosto 2013	1	0.10	76.58
Settembre 2013	100	9.72	86.30
Ottobre 2013	138	13.41	99.71
Febbraio 2014	3	0.29	100.00
Totale	1029	100.00	

Il numero dei progetti monitorati ammonta a 1029 e su questi progetti si concentra l'attività di gestione e monitoraggio della *performance* a cui si è accennato precedentemente. Tale attività si basa sul presupposto di un tempestivo inserimento delle informazioni ad essi inerenti nel sistema informativo finalizzato, tendenzialmente, alla predisposizione di report di monitoraggio periodici da fornire come supporto agli organi politici e direzionali. La tavola 24 riporta la data di creazione delle schede. Come si evince dalle tavole 24, 25 e 26, al 28 febbraio 2013 era presente a sistema solo il 14.58% dei progetti. Al 31 maggio 2013, a circa metà dell'anno di riferimento, era possibile monitorare poco più del 50% dei progetti totali, ultima colonna della tavola 24 e tavola 26.

Tavola 25 – Percentuale di progetti per mese di caricamento sul sistema informatico.

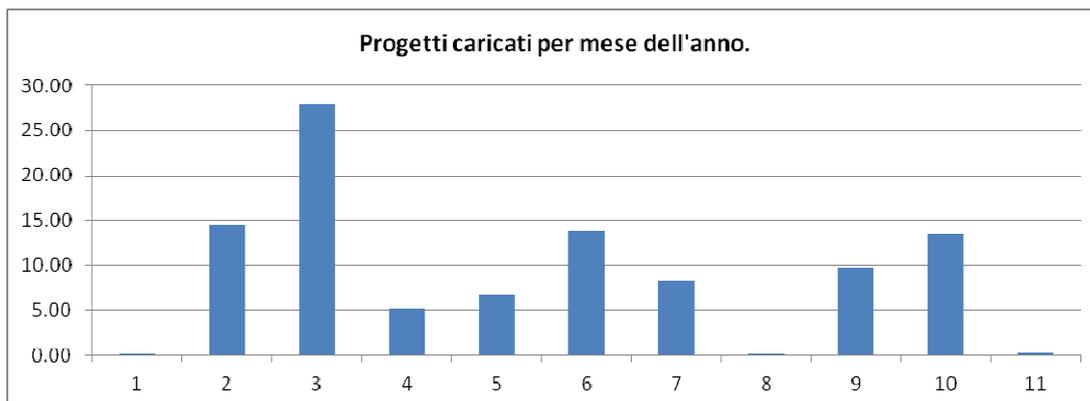
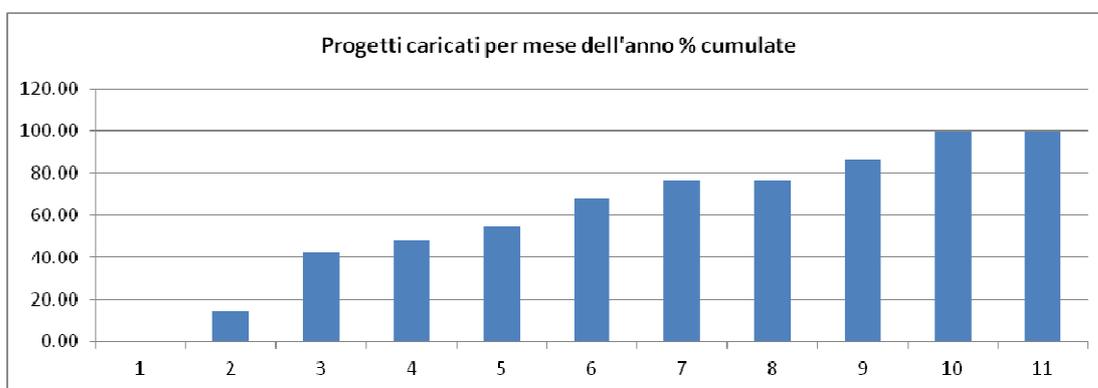


Tavola 26 –Percentuale cumulata di progetti per mese di caricamento sul sistema informatico.



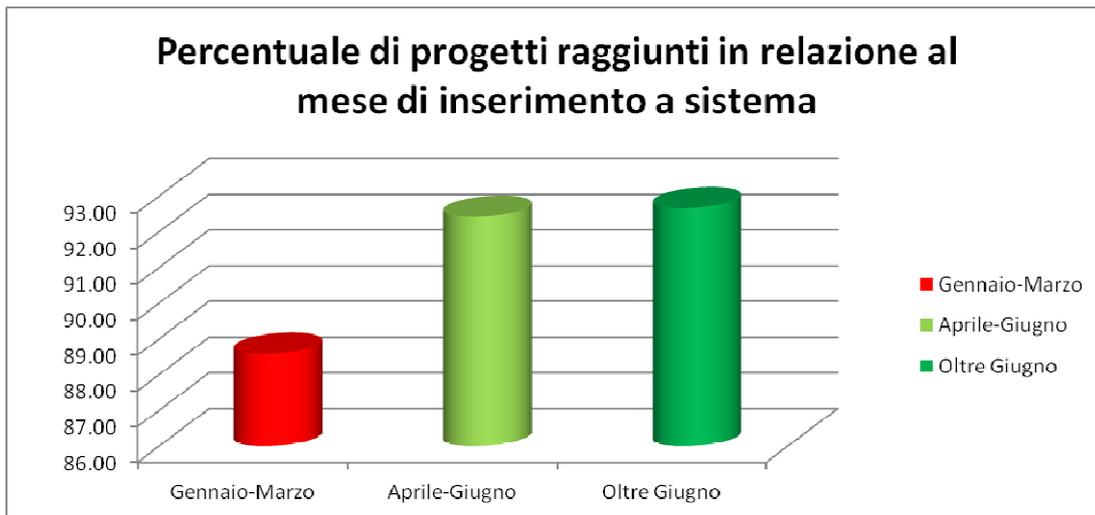
Solo a fine ottobre 2013, come si evince dalle tavole summenzionate, era presente a sistema, e pertanto monitorabile, la totalità dei del numero dei progetti finali.

Tavola 27 –Percentuale di progetti per mese di caricamento sul sistema informatico.

Mesi	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
Gennaio-Marzo 2013	438	388	88.58
Aprile-Giugno 2013	264	244	92.42
oltre giugno 2013	327	303	92.66
Totale	1029	935	90.86

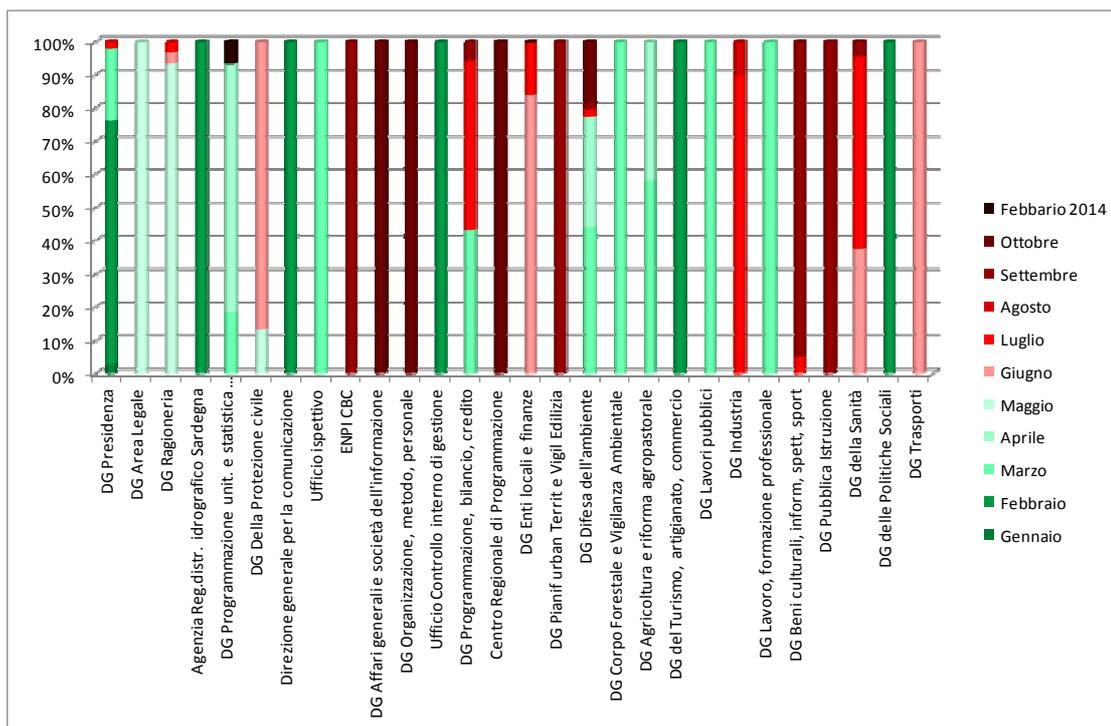
Le tavole 27 e 28 riportano il numero di progetti raggiunti, in relazione alla data di caricamento a sistema. I progetti caricati tra gennaio e marzo mostrano una probabilità d'essere conseguiti più bassa del 4% circa, di quelli caricati verso la fine dell'anno.

Tavola 28 –Percentuale di progetti per mese di caricamento sul sistema informatico.



La tavola 29 riporta la data di caricamento per Direzione secondo un colore che passa dal verde intenso al rosso intenso.

Tavola 29 –Percentuale di progetti per mese di caricamento sul sistema informatico.



Tanto più è forte il colore verde, tanto più tempestivamente sono stati inseriti a sistema i progetti; tanto più è intenso il rosso, tanto più tardivamente sono stati caricati. A titolo esemplificativo si considerino come più virtuose, in termini di tempestività dell'inserimento a sistema, le Direzioni generali delle Politiche Sociali, del Turismo e l'Agenzia Regionale del

Distretto Idrografico, caratterizzate da un verde intenso, e tanto meno, la Direzione generale Organizzazione, Metodo, Personale e il CRP, caratterizzate da un colore rosso intenso.

Se si confronta il numero di progetti raggiunti (tavola 30) con la tempestività di caricamento a sistema si evince una curiosa associazione secondo la quale le Direzioni, che si sono distinte per tempestività di dichiarazione dei valori pianificati sono anche quelle con i risultati peggiori di *performance* mentre, al contrario, le Direzioni che si sono contraddistinte come le più ritardatarie, sono anche quelle con le migliori *performance*. Il valore medio del numero di progetti raggiunti dalle prime quattro Direzioni più tempestive (Idrografico, Comunicazione, Turismo, Politiche Sociali) ammonta all'88.22%, mentre il valore medio del numero di progetti raggiunti dalle tre Direzioni più ritardatarie (Affari Generali, Personale, CRP) ammonta al 96.05%; una differenza dell'8% in termini di percentuale di progetti raggiunti. Una prima considerazione che nasce, ma che bisognerebbe di ulteriori e più approfondite analisi per essere supportata, è che tanto più tardi si pianifica tanto maggiore sarà il numero di progetti raggiunti.

Tavola 30 – Numero di progetti e numero di progetti raggiunti per Direzione.

Direzione / Partizione amministrativa	Progetti	Progetti raggiunti	% Progetti raggiunti
DG Presidenza	48	43	89.58
DG Area Legale	21	21	100.00
DG Ragioneria	48	48	100.00
DG Agenzia Reg.distr. idrografico Sardegna	25	23	92.00
DG Programmazione unit. e statistica regionale	22	19	86.36
DG Protezione civile	43	40	93.02
DG Comunicazione	6	4	66.67
Ufficio ispettivo	3	3	100.00
ENPI CBC	11	9	81.82
DG Affari generali e società dell'informazione	28	26	92.86
DG Organizzazione, metodo, personale	31	31	100.00
Ufficio Controllo interno di gestione	7	7	100.00
DG Programmazione, bilancio, credito	30	30	100.00
Centro Regionale di Programmazione	64	61	95.31
DG Enti locali e finanze	82	66	80.49
DG Pianif urban Territ e Vigil Edilizia	36	36	100.00
DG Difesa dell'ambiente	76	66	86.84
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	96	88	91.67
DG Agricoltura e riforma agropastorale	38	34	89.47
DG Turismo, artigianato, commercio	62	56	90.32
DG Lavori pubblici	32	29	90.63
DG Industria	9	9	100.00
DG Lavoro, formazione professionale	59	48	81.36
DG Beni culturali, inform, spett, sport	23	22	95.65
DG Pubblica Istruzione	25	20	80.00
DG Sanità	66	63	95.45
DG Politiche Sociali	18	13	72.22
DG Trasporti	20	20	100.00
Totale	1029	935	90.86

La tavola 30 riporta il numero di progetti raggiunti per ciascuna Direzione con valori che variano da un minimo del 72.22% per arrivare ad un massimo del 100% per diverse Direzioni. Per non giungere a conclusioni fuorvianti, questo dato dev'essere correttamente interpretato: il fatto che il 100% dei progetti di una Direzione sia stato raggiunto, non deve portare alla conclusione che la totale attività svolta sia andata a buon fine così come il raggiungimento del 50% dei progetti non significa, necessariamente, che la metà dell'attività della Direzione non abbia raggiunto i risultati desiderati. Queste conclusioni sarebbero

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

Attraverso la somma dei pesi dei progetti è possibile calcolare la quantità di attività monitorata per ciascun CDR e, facendo una media della quantità di attività monitorata da tutti i CDR di una Direzione, un valore indicativo dell'attività monitorata di ogni Direzione generale. Questo valore è riportato nella prima colonna della tavola 31¹⁷

Tavola 31 – Direzioni generali per valore medio di attività monitorata per servizio e peso medio per progetto.

Direzione / Partizione amministrativa	Valore medio di attività monitorata per CDR (%)	Numero di CDR	Peso medio per progetto (%)	Numero totale di progetti
DG Presidenza	77.22	8	14.48	48
DG Area Legale	61.00	4	14.52	21
DG Ragioneria	75.83	5	9.48	48
DG Agenzia Reg. distr. idrografico Sardegna	81.67	3	9.80	25
DG Programmazione unit. e statistica regionale	100.00	3	13.64	22
DG Protezione civile	50.00	3	3.49	43
DG Comunicazione	65.00	2	10.83	6
Ufficio ispettivo	44.00	1	14.67	3
ENPI CBC	-	4	24.55	11
DG Affari generali e società dell'informazione	88.83	6	19.04	28
DG Organizzazione, metodo, personale	59.00	5	9.52	31
Ufficio Controllo interno di gestione	91.00	2	13.00	7
DG Programmazione, bilancio, credito	57.33	5	11.47	30
Centro Regionale di Programmazione	71.00	20	1.11	64
DG Enti locali e finanze	54.36	11	7.29	82
DG Pianif urban Territ e Vigil Edilizia	90.71	10	17.64	36
DG Difesa dell'ambiente	92.00	5	7.26	76
DG Corpo Forestale e Vigilanza Ambientale	12.15	10	1.39	96
DG Agricoltura e riforma agropastorale	100.00	9	21.05	38
DG Turismo, artigianato, commercio	31.53	5	3.05	62
DG Lavori pubblici	62.27	12	21.41	32
DG Industria	48.00	4	26.67	9
DG Lavoro, formazione professionale	86.00	7	10.20	59
DG Beni culturali, inform, spett, sport	67.50	5	17.61	23
DG Pubblica Istruzione	100.00	2	8.00	25
DG Sanità	64.17	6	5.83	66
DG Politiche Sociali	48.00	3	8.00	18
DG Trasporti	21.25	4	4.25	20
Totale	66.09	162	9.25	1029

La percentuale di attività monitorata presenta una fortissima variabilità: si passa dal 100% di 3 Direzioni per arrivare a valori decisamente bassissimi come il 21.25% o il 12.15%. Nonostante i valori inerenti alle altre Direzioni non siano così marcatamente bassi, è da rimarcare come anche valori del 50% siano da considerare insoddisfacenti in quanto implicano che metà dell'attività della Direzione "sfugge al monitoraggio". A maggior ragione e

¹⁷ I trattini al posto dei valori indicano dei pesi fortemente incongruenti, comunque superiori al 100%, non commentabili e pertanto non riportati.

per maggiore chiarezza, affermare che si sta monitorando il 12.15% dell'attività, equivale a sostenere che sull'87.85% di quanto una Direzione fa, non si può esprimere nessuna valutazione e pertanto risulta conosciuta solo ed esclusivamente all'interno della Direzione stessa rendendo tutte le altre considerazioni su tempestività del caricamento a sistema, grado di raggiungimento e quant'altro, addirittura fuorvianti in quanto quella piccola parte monitorata potrebbe essere totalmente non rappresentativa dell'intera attività svolta. Per meglio valutare questa informazione e tutte quelle precedentemente esposte, sarebbe conveniente confrontare questo dato anche con il numero di progetti e il peso medio di ciascun progetto. A titolo esemplificativo di come si possa leggere questa tabella, si consideri il caso della Direzione generale dell'Industria da cui scaturisce che nell'anno 2013 si sono perseguiti in totale 9 progetti, poco più di due per servizio, e che questi 9 progetti rappresentano quasi il 50% dell'attività totale svolta dalla Direzione nell'anno oggetto d'analisi. Un'analisi di questo tipo di valori, effettuata in un'ottica comparativa con le altre Direzioni, permette di desumere l'attendibilità di tutte le informazioni fornite dalle Direzioni per l'anno oggetto d'analisi.

In conclusione, se si considera l'intempestività del caricamento a sistema con la bassa percentuale di attività monitorata (in alcune Direzioni), quel che emerge è una qualità del dato che va sicuramente migliorata attraverso una maggiore attenzione nelle varie fasi del ciclo della *performance*.

2.2 LA CONTABILITÀ FINANZIARIA

Nella parte seguente verranno analizzati i risultati finanziari del Bilancio di previsione e del Rendiconto Generale della Regione Sardegna per l'esercizio 2013, 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 in esame. Nelle pagine successive tali fenomeni verranno descritti con maggiore dettaglio.

ENTRATE E SPESE 2013

Importi in euro

GESTIONE COMPETENZA					
Entrate accertate			Spese impegnate		
TITOLO I	6.587.733.488	89,0%	TITOLO I	5.782.048.339	84,1%
Tributi propri, devoluti e compartecipati			Spese correnti		
TITOLO II	190.859.666	2,6%	TITOLO II	709.151.817	10,3%
Contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione europea, dello Stato e di altri soggetti			Spese in c/capitale		
TITOLO III	158.030.867	2,1%	TITOLO III	272.250.341	4,0%
Entrate extratributarie			Spese per rimborso di prestiti		
TITOLO IV	355.248.900	4,8%			
Alienazioni da trasformazione di capitale, da riscossione di crediti e da trasferimenti in conto capitale					
TITOLO V	-	-			
Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie					
TITOLO VI	112.704.488	1,5%	TITOLO IV	112.704.488	1,6%
Partite di giro			Spese per partite di giro		
TOTALE	7.404.577.408	100%	TOTALE	6.876.154.986	100%
			Risultato gestione di competenza 528.422.422		

GESTIONE RESIDUI

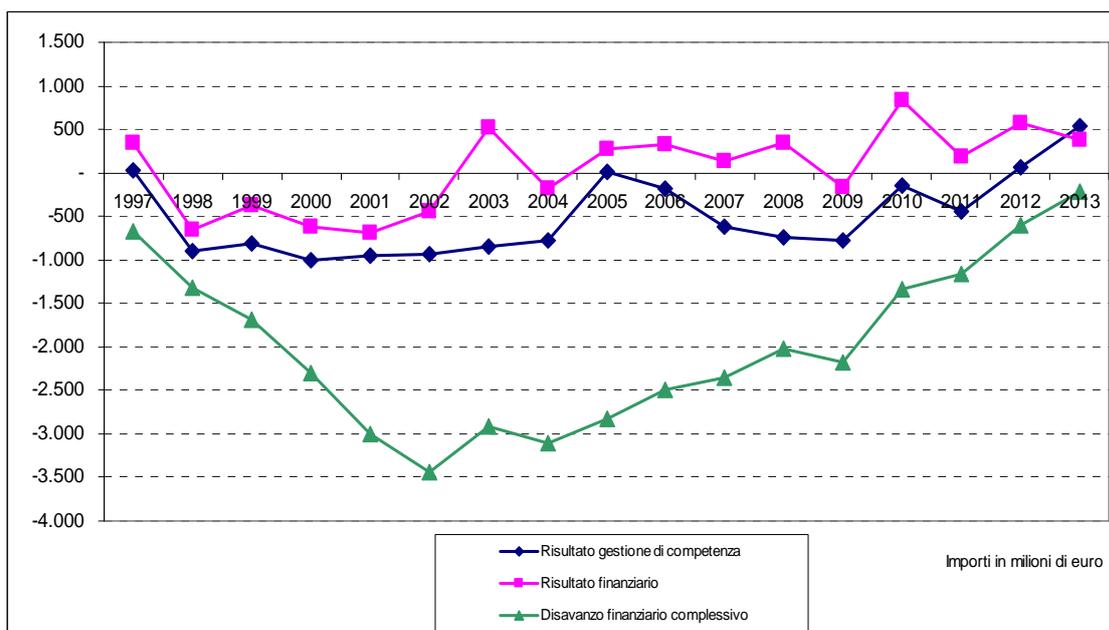
Entrate		Spese	
Residui attivi al 01/01	4.721.811.214	Residui passivi al 01/01	6.027.915.661
Riaccertamenti residui attivi al 31/12	4.115.237.184	Riaccertamenti residui passivi al 31/12	5.571.299.709
Maggiori o minori accertamenti	- 606.574.029	Maggiori o minori accertamenti	456.615.952

Risultato gestione residui - 149.958.077

Risultato finanziario 2013	378.464.345
Disavanzo finanziario 2012	- 594.602.954
Disavanzo finanziario complessivo	- 216.138.609

Nell'esercizio 2013 il risultato della gestione di competenza registra un miglioramento, passando dal valore di € 59.893.779 del 2012 a un valore di € 528.422.422, mentre il risultato della gestione residui subisce una contrazione: da € 508.033.205 del 2012 a - € 149.958.077 del 2013. In sintesi, nell'esercizio 2013 si determina un risultato finanziario positivo di € 378.464.345, mentre nel 2012 il corrispondente valore è stato quantificato in € 567.926.984. Infine, il disavanzo finanziario complessivo diminuisce del 63,65% rispetto all'esercizio 2012, attestandosi sul valore di - € 216.138.609. Tale risultato si contrappone al disavanzo finanziario complessivo di - € 594.602.954 registrato dalla contabilità nell'esercizio precedente.

Tavola 1 – Trend del disavanzo

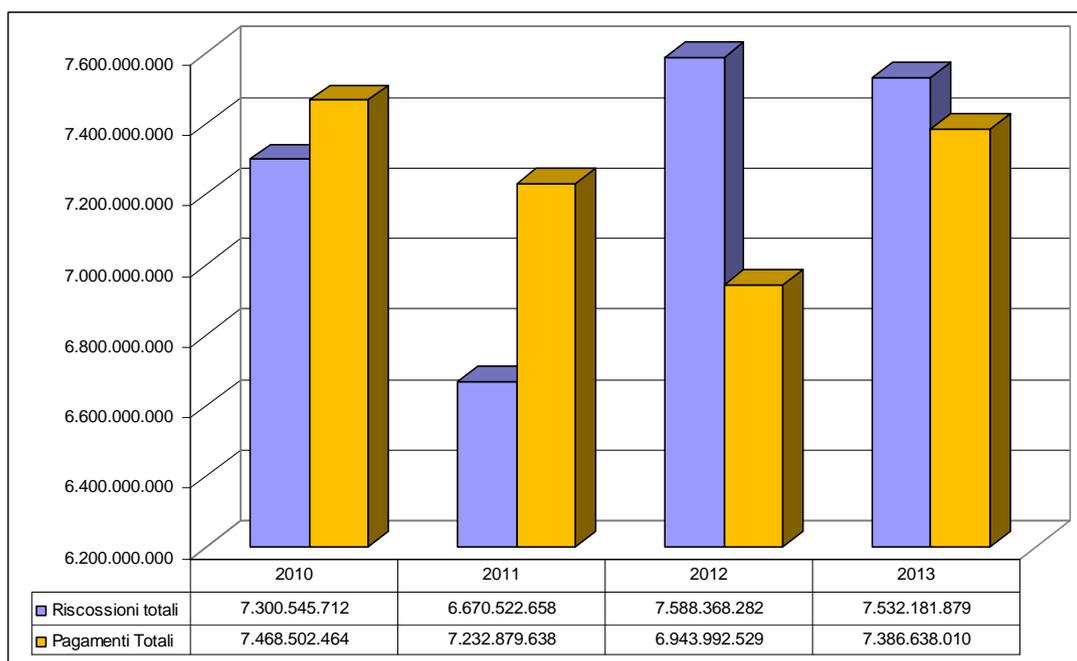


Dall'analisi della Tavola 1 si evince come nel 2013 continui il *trend* di riduzione del disavanzo finanziario complessivo iniziato nel 2003. L'esercizio 2003 ha segnato l'inizio dell'inversione di tendenza rispetto all'arco temporale 1997-2002 in cui si è verificato un costante incremento del disavanzo stesso.

La tavola seguente mostra, riguardo al periodo considerato, l'andamento del rapporto di liquidità riscossioni totali/pagamenti totali. Il 2013, così come il 2012, è caratterizzato da un livello dei pagamenti inferiore rispetto alle risorse finanziarie rimosse. Pertanto, non è stato necessario ricorrere al Fondo cassa per sostenere i pagamenti effettuati durante l'esercizio.

Occorre precisare che le riscossioni totali e i pagamenti totali esposti nella Tavola 2 includono le riscossioni e i pagamenti, in conto competenza e in conto residui, riconducibili alle partite di giro. In dettaglio, le riscossioni totali registrate sulle partite di giro nel 2013 ammontano ad € 148.342.493. L'importo di € 7.532.181.879 si riconcilia con le riscossioni totali esposte nella Tavola 21, che al netto delle partite di giro ammontano ad € 7.383.839.386. I pagamenti totali registrati sulle partite di giro nel 2013 ammontano a € 130.058.033. Pertanto, l'importo di € 7.386.638.010 si riconcilia con i pagamenti totali esposti nella Tavola 63, che al netto delle partite di giro ammontano a € 7.256.579.977.

Tavola 2 – Riscossioni totali/pagamenti totali



2.2.1 Le fonti delle risorse finanziarie

2.2.1.1 Introduzione

L'analisi delle entrate si prefigge il compito di fornire un quadro esplicativo della gestione delle risorse finanziarie acquisite a vario titolo dalla Regione Sardegna nell'esercizio 2013. Tale esame viene sistematicamente corredato dal vaglio analitico dei diversi cespiti di entrata e dallo studio della dinamica dei processi di acquisizione caratterizzanti l'attività realizzata nell'arco temporale riferibile all'ultimo quadriennio.

Guida alla lettura del documento

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

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

Nella lettura del documento occorre tenere in considerazione la scelta operata di escludere i valori relativi al Titolo VI – Partite di giro (trattasi di partite compensative la cui qualificazione algebrica coincide con le corrispondenti voci rinvenibili nelle uscite. Tali entrate sono partite contabili neutre rispetto al bilancio e al risultato d'esercizio, in quanto non concorrono alle coperture delle spese correnti e in c/capitale o delle spese per rimborso di prestiti. In pratica, tali voci riguardano servizi per conto terzi che costituiscono, al tempo stesso, un debito e un credito per la RAS: in competenza, l'accertamento delle entrate relative a partite compensative delle spese avviene in corrispondenza dell'assunzione del relativo impegno di spesa. Di conseguenza, tali conti ospitano valori non rientranti nel patrimonio della Regione).

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

- capacità di accertamento, espressa dal rapporto tra gli accertamenti e gli stanziamenti finali appartenenti alla gestione di competenza;
- capacità di riscossione, originata dal rapporto tra le riscossioni e gli accertamenti registrati in conto competenza nell'anno;

- capacità di versamento, costituita dal rapporto tra i versamenti effettuati in conto competenza e gli accertamenti contabilizzati;
- capacità di smaltimento dei residui attivi, espressa dal rapporto tra i versamenti in conto residui - rettificati dalle minori entrate riaccertate - ed i residui pregressi provenienti dagli esercizi precedenti (laddove i riaccertamenti risultino maggiori del valore iniziale, l'indice è ottenuto rapportando direttamente i versamenti in conto residui ai residui pregressi registrati all'1/1).

Al fine di affrontare i fenomeni gestionali, in modo esaustivo, l'analisi è condotta in una logica sequenziale: dapprima si esaminano le entrate regionali sotto il profilo della competenza (comparando i risultati di gestione del 2013 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).

La “vertenza entrate”. Aggiornamento¹

L'art. 7 dello Statuto speciale stabilisce che la Regione Autonoma della Sardegna possiede una propria finanza, coordinata con quella dello Stato, in armonia con i principi della solidarietà nazionale e con le modalità previste dallo Statuto.

L'ordinamento finanziario e patrimoniale regionale, disciplinato dal Titolo III dello Statuto, è stato riformato dall'art. 1, comma 834, della L. 296/06 che, modificando l'art. 8 dello Statuto, ha previsto il riconoscimento a favore della Regione di nuove e maggiori entrate tributarie. Ai sensi dell'art. 8 dello Statuto, come modificato dalla L. 296/06, le entrate della Regione derivanti dalla compartecipazione ai tributi statali sono costituite:

- a) dai sette decimi del gettito delle imposte sul reddito delle persone fisiche e sul reddito delle persone giuridiche riscosse nel territorio della regione;
- b) dai nove decimi del gettito delle imposte sul bollo, di registro, ipotecarie, sul consumo dell'energia elettrica e delle tasse sulle concessioni governative percepite nel territorio della regione;
- c) dai cinque decimi delle imposte sulle successioni e donazioni riscosse nel territorio della regione;
- d) dai nove decimi dell'imposta di fabbricazione su tutti i prodotti che ne siano gravati, percepita nel territorio della regione;
- e) dai nove decimi della quota fiscale dell'imposta erariale di consumo relativa ai prodotti dei monopoli dei tabacchi consumati nella regione;

¹ Fonte: Direzione generale della programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio

- f) dai nove decimi del gettito dell'imposta sul valore aggiunto generata sul territorio regionale da determinare sulla base dei consumi regionali delle famiglie rilevati annualmente dall'ISTAT;
- g) dai canoni per le concessioni idroelettriche;
- h) da imposte e tasse sul turismo e da altri tributi propri che la regione ha facoltà di istituire con legge in armonia con i principi del sistema tributario dello Stato;
- i) dai redditi derivanti dal proprio patrimonio e dal proprio demanio;
- l) da contributi straordinari dello Stato per particolari piani di opere pubbliche e di trasformazione fondiaria;
- m) dai sette decimi di tutte le entrate erariali, dirette o indirette, comunque denominate, ad eccezione di quelle di spettanza di altri enti pubblici.

Nelle entrate spettanti alla Regione sono comprese anche quelle che, sebbene relative a fattispecie tributarie maturate nell'ambito regionale, affluiscono, in attuazione di disposizioni legislative o per esigenze amministrative, ad uffici finanziari situati fuori del territorio della regione.

Sebbene la nuova formulazione statutaria sia immediatamente precettiva, la Giunta e il Consiglio regionale hanno ritenuto opportuno attivare le procedure, in raccordo con gli uffici ministeriali, per l'adeguamento delle norme di attuazione in materia di entrate, al fine di evitare il rischio di future unilaterali e penalizzanti interpretazioni del dettato statutario da parte dell'Amministrazione finanziaria statale. Si ricorda che l'art. 56 dello Statuto prevede che le norme di attuazione dello stesso devono essere emanate con decreto legislativo, previo parere del Consiglio regionale.

A tal fine dal 2010 è stato disposto al Servizio Entrate di elaborare, in collaborazione con gli uffici ministeriali, uno studio delle problematiche legate alla concreta applicazione delle singole disposizioni statutarie e dei riflessi finanziari per la Regione. Ciò ha permesso la definizione di una serie di metodologie di quantificazione delle compartecipazioni erariali spettanti alla Regione, con particolare riferimento all'Irpef, Ires, Iva, imposte sostitutive sui redditi di capitale, accise, giochi, imposte e tasse sugli affari, imposta sulle assicurazioni e sulle riserve matematiche. In accordo con gli uffici ministeriali è stato anche stabilito che le devoluzioni delle compartecipazioni siano effettuate a titolo di acconto in misura pari al gettito delle entrate tributarie spettanti alla Regione nell'anno precedente. Il saldo e l'eventuale conguaglio si sarebbero dovuti eseguire l'anno successivo in base ai dati comunicati dagli uffici finanziari. Nel corso degli anni succedutisi a questa fase di livello tecnico, il Servizio Entrate ha collaborato con la Commissione paritetica alla materiale stesura delle diverse formulazioni degli schemi delle norme di attuazione.

Sulla base dell'attività svolta, nel 2011, la Commissione paritetica ha esitato uno schema di decreto legislativo recante le nuove norme di attuazione dell'art. 8 dello Statuto, sul quale il

Consiglio regionale ha poi espresso il parere favorevole nella seduta del 7 aprile 2011. Tale schema, trasmesso alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, non è stato approvato in quanto il Governo si è dimesso prima della sua approvazione.

Una nuova formulazione delle norme di attuazione è stata successivamente esitata dalla Commissione paritetica il 12 ottobre del 2012, tuttavia anche in questa occasione non è intervenuta l'approvazione definitiva sotto forma di decreto legislativo. Nel 2014 la commissione paritetica dovrà essere ricostituita e dovranno essere rinominati i componenti di nomina statale e regionale.

Nonostante ad oggi il processo di approvazione delle norme di attuazione non si sia ancora concluso, la nuova formulazione statutaria, immediatamente precettiva, ha consentito la definizione dell'ammontare delle entrate spettanti alla Regione e l'approvazione dei bilanci di previsione e consuntivi.

Il Servizio Entrate ha, infatti, regolarmente contabilizzato le spettanze regionali sulla base della legge di contabilità regionale che consente di quantificare le compartecipazioni regionali anche sulla base di idonei indicatori di gettito (art. 36, L.R. 11/2006 e art. 3, L.R. 12/2011). A partire dal 2012 la correttezza dell'attività svolta dagli uffici è stata confermata dalla legge di assestamento del bilancio dello Stato (L. 16 ottobre 2012, n. 182), a seguito della quale il MEF ha contabilizzato nel bilancio statale le entrate della Regione in misura corrispondente al gettito tributario realisticamente spettante annualmente alla Regione. Infatti, per il 2012 è stato previsto per la Sardegna un aumento di 1.383 milioni di euro dello stanziamento di competenza iniziale (pari a 4.900 milioni di euro) e un aumento di 1.009 milioni di euro dello stanziamento di cassa iniziale (4.650 milioni).

Pertanto, nonostante la vertenza entrate non sia ancora conclusa, dal 2012 il livello delle devoluzioni è risultato superiore rispetto agli anni precedenti (mentre nel 2011 le entrate sono state 4.608 milioni di euro, il 2012 ha registrato 5.659 milioni di euro al lordo degli accantonamenti per 269 milioni di euro, previsti dalle manovre statali predisposte dal Governo per il risanamento dei conti pubblici: D.L. 201/2011, D.L. 1/2012, D.L. 16/2012, D.L. 95/2012). Il livello delle devoluzioni è risultato in crescita anche nel corso del 2013 (5.665 milioni di euro al lordo degli accantonamenti, pari a 432 milioni di euro).

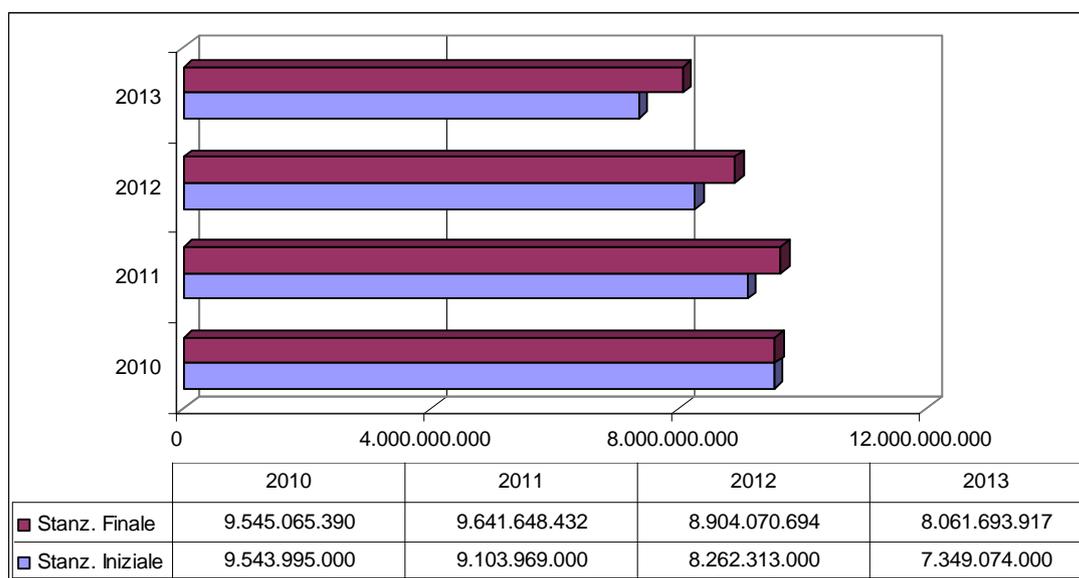
Per effetto dell'incremento delle devoluzioni, l'ammontare dei residui attivi di natura tributaria si è stabilizzato; infatti al 31/12/2013 l'ammontare dei residui attivi riguardanti la "vertenza entrate" risulta pari a 1.319 milioni di euro, mentre al 31/12/2012 ha registrato 1.312 milioni.

2.2.1.2. Le entrate di competenza

Le previsioni di entrata

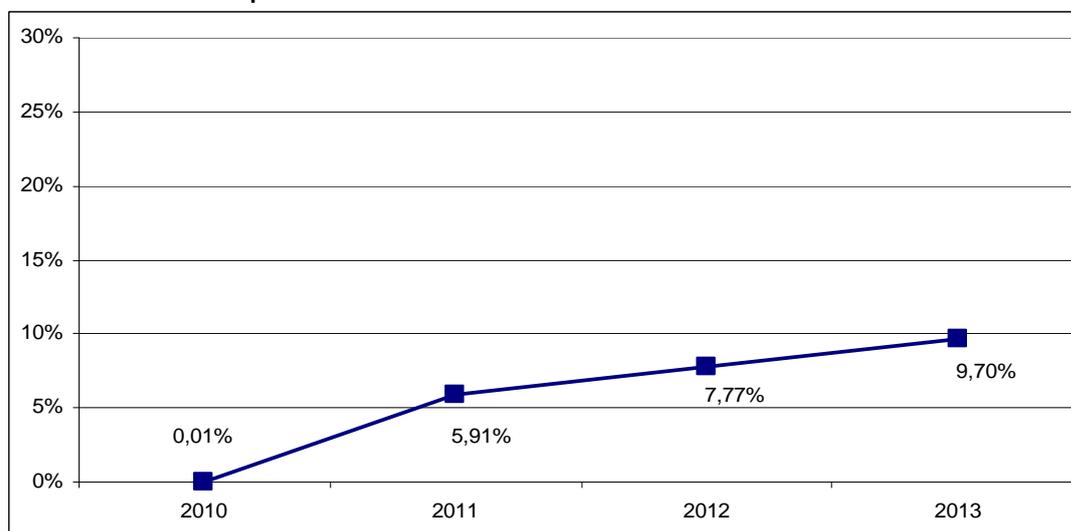
Con la L.R. n. 13 del 23 maggio 2013 è stato adottato il bilancio di previsione per l'esercizio 2013, in esso sono previste entrate pari a complessivi € 7.349.074.000, al netto delle partite di giro. Nel corso dell'esercizio, per effetto delle variazioni di bilancio, si è verificato uno scostamento in aumento del 9,70% rispetto alla dotazione iniziale. Pertanto, gli stanziamenti finali si sono assestati ad € 8.061.693.917. Rispetto all'anno precedente gli stanziamenti finali del 2013 hanno registrato una riduzione di € 842.376.777, corrispondente ad una contrazione del 9,5%. Nel grafico seguente viene riportato il raffronto tra gli stanziamenti finali e gli stanziamenti iniziali degli esercizi finanziari compresi nel quadriennio 2010-2013.

Tavola 3 – Previsioni di entrata



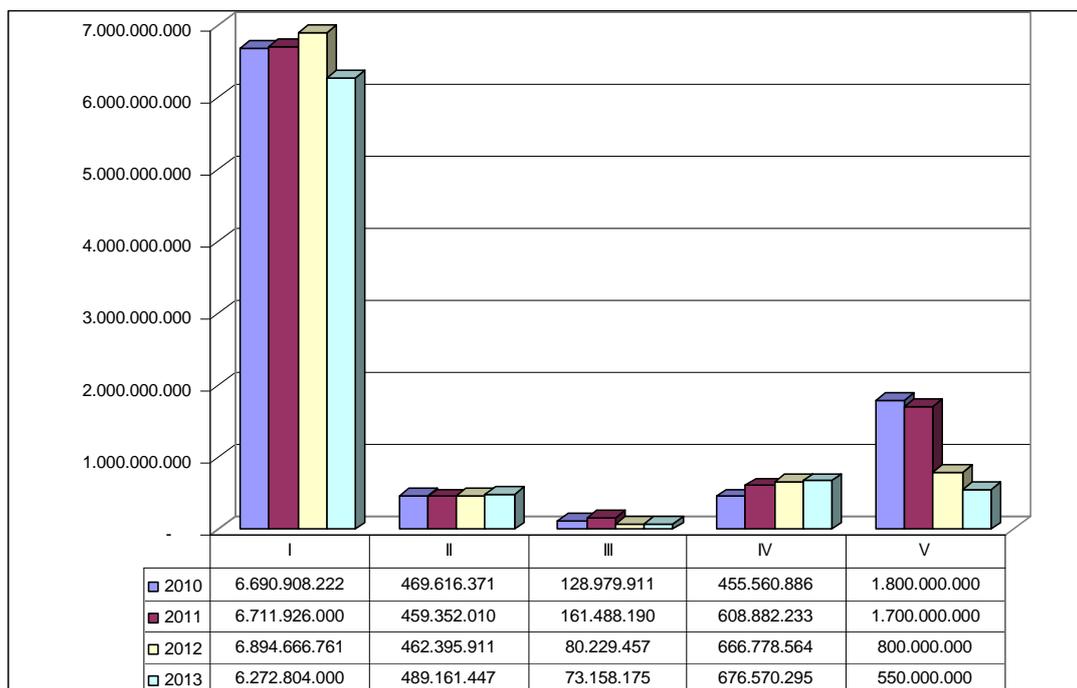
Nella tavola sottostante si riporta l'andamento percentuale della differenza tra gli stanziamenti finali e iniziali. L'esercizio 2013 evidenzia uno scostamento positivo del 9,70%, laddove l'esercizio 2012 presenta una variazione percentuale del 7,77%.

Tavola 4 – Variazione percentuale stanziamento finale/stanziamento iniziale



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

Tavola 5 – Stanziamento finale per titolo



Dall'analisi della composizione delle previsioni finali di entrata emerge che, con il 77,8%, 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 2013; mentre l'8,4% è attribuibile al Titolo IV (Alienazione da trasformazione di capitale, da riscossione di crediti e da trasferimenti in conto capitale). Con il 6,8% la terza fonte di finanziamento acquisibile, stando alle previsioni finali di entrata, risulta essere il Titolo V (Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie). Infine, il 7,0% è attribuibile alle seguenti fonti di finanziamento: Contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione Europea, dello Stato e di altri soggetti (Titolo II), con il 6,1%; Entrate extratributarie (Titolo III), con lo 0,9%.

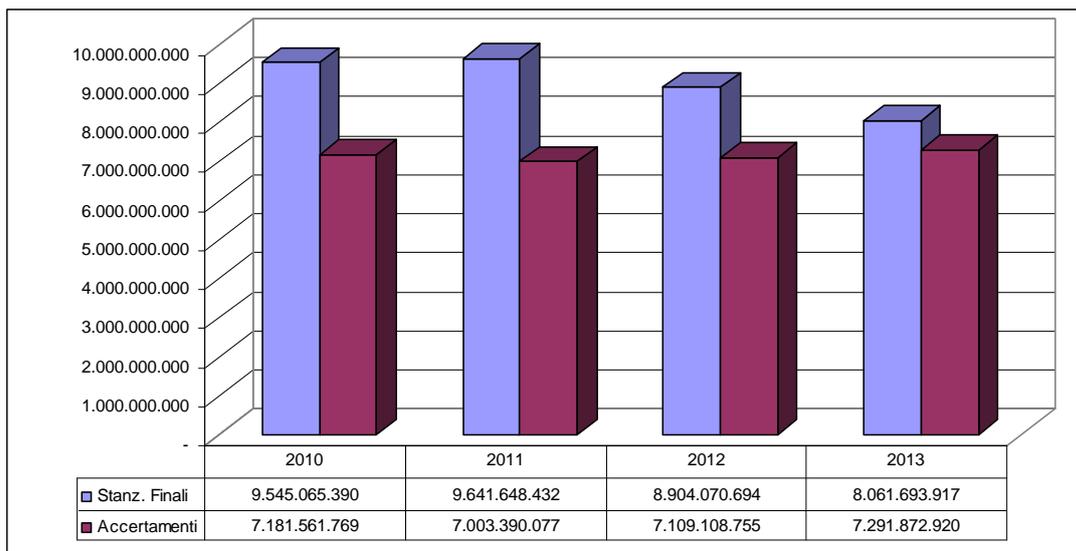
Dall'analisi degli scostamenti percentuali dei dati riportati nella Tavola 5 si desume che, nel 2013, l'andamento del Titolo I raggiunge l'importo più basso del quadriennio in esame, registrando un decremento del 9,0% rispetto al 2012. Nel 2013 la voce relativa a contributi e trasferimenti dell'Unione europea e dello Stato (Titolo II) registra un incremento del 5,8% rispetto all'esercizio precedente; mentre si ha un decremento della previsione delle entrate dovute a mutui e prestiti (Titolo V) pari al 31,3% rispetto al 2012. Infine, nel 2013 le previsioni delle entrate per alienazioni da trasformazione di capitale, riscossione crediti e trasferimenti in conto capitale (Titolo IV) evidenziano un aumento del 1,5% rispetto all'anno precedente, mentre quelle relative alle entrate extratributarie (Titolo III) si riducono del 8,8%.

L'accertamento delle entrate

A consuntivo, nell'esercizio finanziario 2013, è stato attivato il procedimento di acquisizione delle entrate per un totale di € 7.291.872.920, registrando un valore inferiore di € 769.820.966 (- 9,5%) rispetto allo stanziamento finale.

Nella tavola sottostante è riportato l'andamento degli accertamenti rispetto agli stanziamenti finali nel periodo 2010-2013.

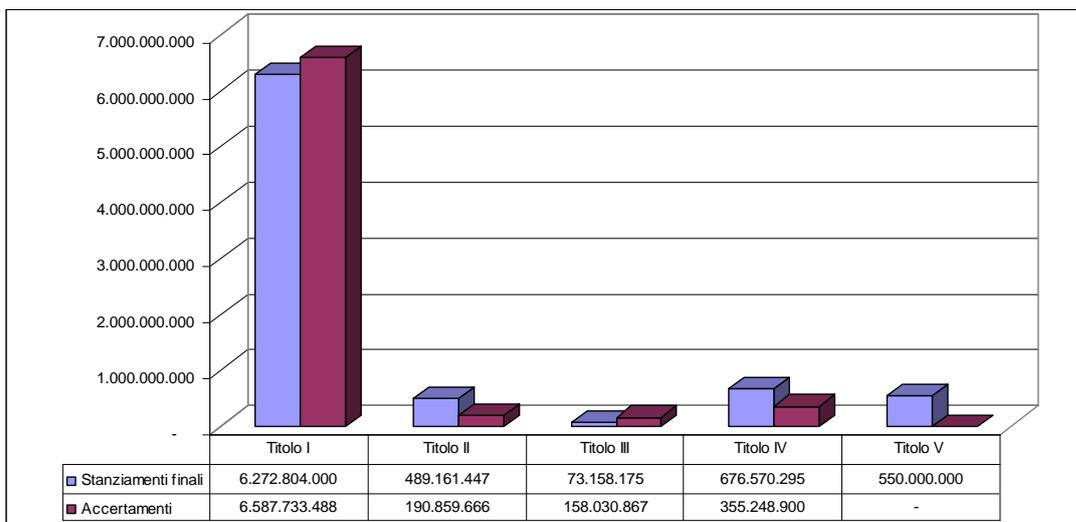
Tavola 6 – Stanziamenti e accertamenti



Nel 2013 la somma totale delle entrate accertate in conto competenza è aumentata del 2,6% rispetto all'esercizio precedente, con un incremento in termini assoluti di € 182.764.166.

Nel grafico seguente vengono riportati, per l'esercizio 2013, i dati attinenti agli stanziamenti finali e agli accertamenti aggregati per titolo.

Tavola 7 – Stanziamenti e accertamenti per titolo



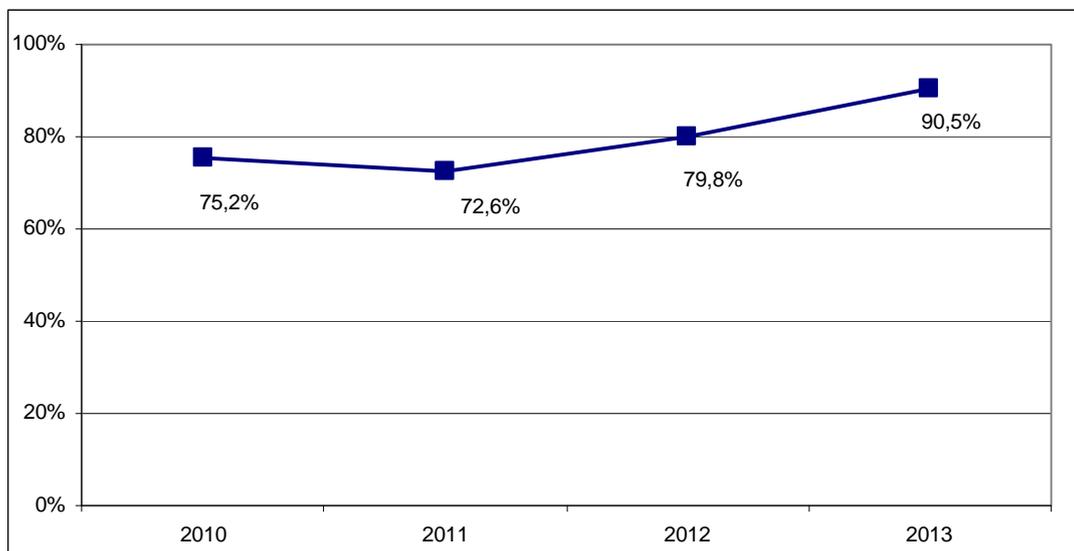
Da una prima analisi dei dati, è possibile osservare che gli accertamenti relativi al Titolo I (Tributi propri, devoluti e compartecipati) rappresentano la principale fonte di entrata della

finanza regionale (90,3%). Il Titolo IV rappresenta la seconda fonte di entrata (4,9%), mentre gli accertamenti inerenti ai contributi e ai trasferimenti di parte corrente dell'Unione europea, dello Stato e di altri soggetti (Titolo II) costituiscono la terza fonte di finanziamento, con una incidenza del 2,6%. Tali percentuali sono state ottenute rispetto al totale accertato sulla competenza, pari a € 7.291.872.920.

I minori accertamenti operati rispetto agli stanziamenti finali sono riconducibili al Titolo V (- 100%), al Titolo II (- 61,0%) e al Titolo IV (- 47,5%); mentre i maggiori accertamenti sono attribuibili al Titolo III (+ 116,0%) e al Titolo I (+ 5,0%). 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 a € 550.000.000, e quelli operati nel Titolo IV, con € 321.321.395. Per quanto concerne il Titolo V, nell'ambito del capitolo "Ricavo dei mutui contratti per la copertura del disavanzo di amministrazione presunto alla chiusura dell'esercizio precedente", si evidenzia che il ricorso a forme di indebitamento quali mutui o prestiti obbligazionari, previsto dalla Legge finanziaria 2013 per la copertura a pareggio del disavanzo di amministrazione a tutto il 2012, sia condizionato al verificarsi di effettive esigenze di cassa.

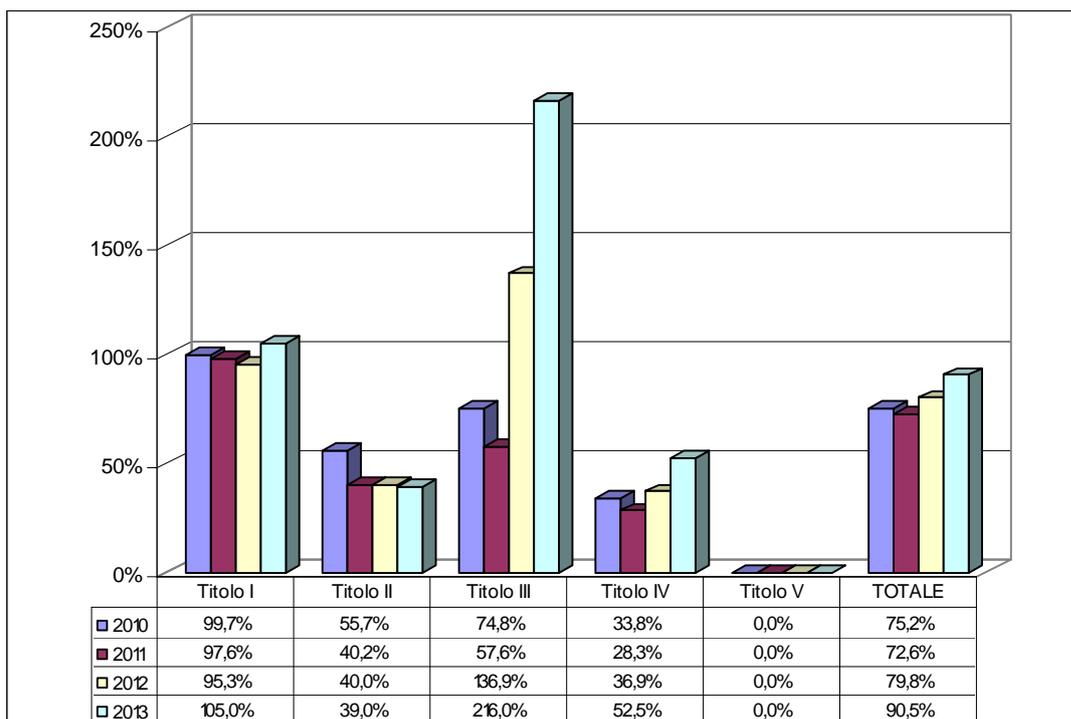
Il grafico sottostante prende in esame la capacità di accertamento globale dell'Amministrazione regionale. Nell'esercizio 2013 tale indicatore si attesta su un valore pari al 90,5%. Tale valore rappresenta la più alta percentuale registrata nel quadriennio.

Tavola 8 – Capacità di accertamento



Nella Tavola 9 è possibile osservare la capacità di accertamento nell'orizzonte temporale 2010-2013 dettagliata per titolo di entrata.

Tavola 9 – Capacità di accertamento per titolo



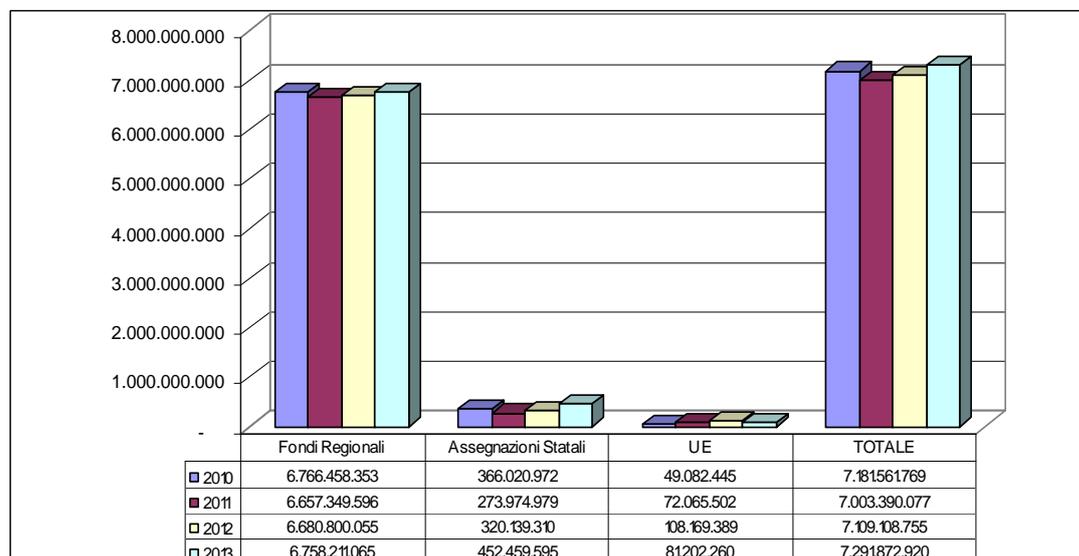
Si evidenzia che escludendo dall'analisi il Titolo V relativo ai mutui, la capacità di accertamento totale in conto competenza passa dal 90,5% al 97,1%.

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

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



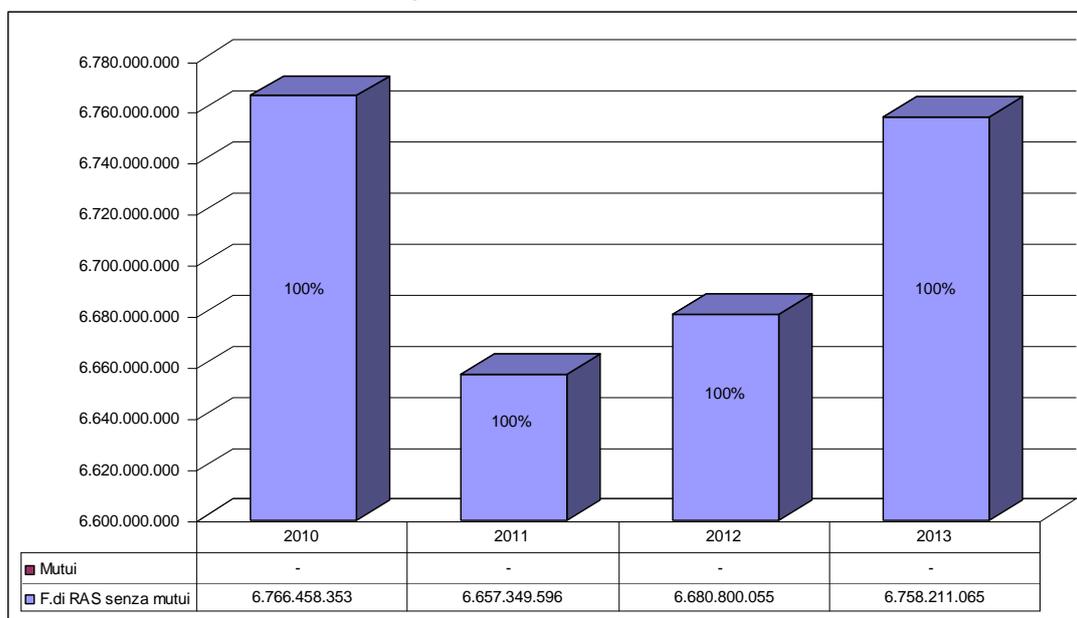
I dati a consuntivo evidenziano, anche nell'esercizio 2013, la prevalenza dei fondi regionali (FR) sul totale delle entrate accertate. Gli accertamenti di tali fondi, infatti, incidono nella misura del 92,7% rispetto al totale, con un incremento del 1,2% rispetto al valore del 2012.

Le assegnazioni statali (AS) rappresentano il 6,2% delle risorse accertate, registrando una variazione positiva del 41,3% rispetto al corrispondente dato dell'anno precedente. Infine, i fondi dell'Unione Europea (UE) costituiscono l'1,1% delle risorse accertate, con un decremento del 24,9% rispetto all'esercizio 2012.

Il grafico sottostante distingue i fondi regionali dai valori relativi agli accertamenti operati nel Titolo V (Mutui, prestiti o altre operazioni creditizie) negli anni 2010-2013, fornendo, così, informazioni relative al livello delle entrate regionali reperite con il ricorso all'indebitamento.

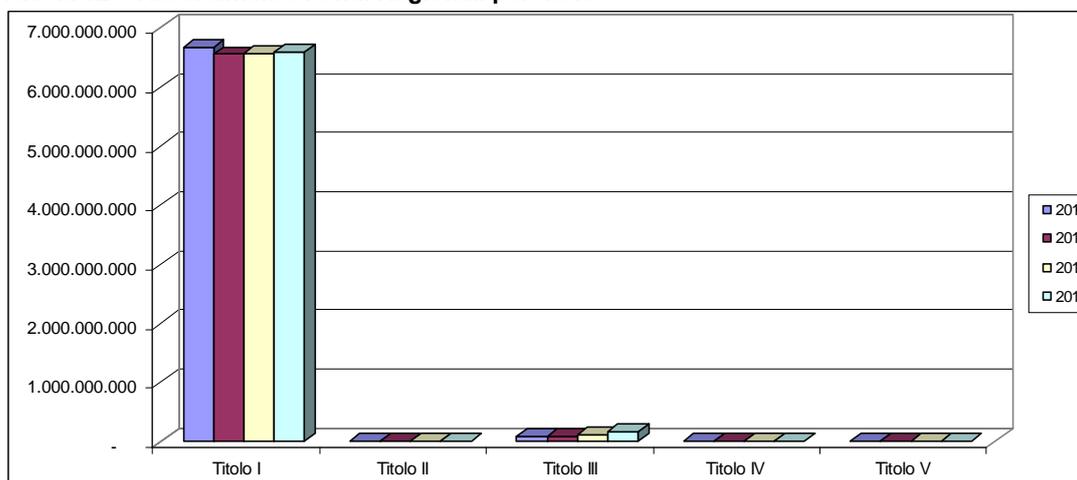
Anche nell'esercizio 2013 il valore dei mutui (e/o prestiti ed altre operazioni creditizie) complessivamente contratti è pari a zero, così come avvenuto nel quadriennio di riferimento.

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

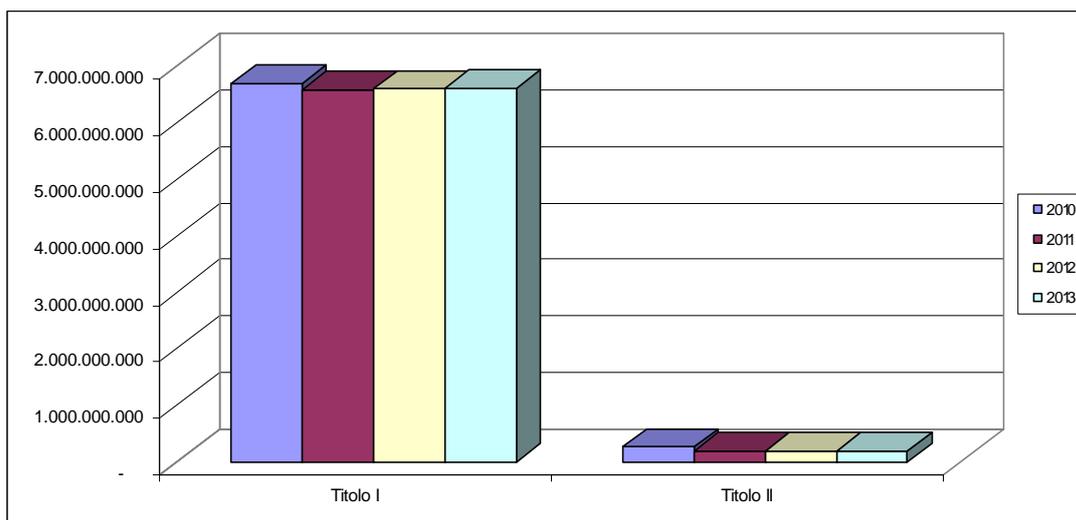


Nell'esercizio 2013, gli accertamenti delle entrate rientranti nella classificazione del Titolo I (Tributi propri, devoluti e compartecipati) contribuiscono alla formazione dei fondi regionali per un ammontare di € 6.587.733.488 (con un'incidenza percentuale del 97,5% dei fondi regionali), segnando un incremento dello 0,3% rispetto all'esercizio 2012 (pari a € 19.563.650). Gli accertamenti operati nella gestione 2013 nell'ambito del Titolo III (Entrate extratributarie) risultano pari ad € 157.959.318, con un'incidenza sul totale dei fondi regionali del 2,3%.

Il grafico seguente focalizza l'analisi sui valori relativi agli accertamenti del Titolo I e II, dal quale emerge un andamento piuttosto stabile degli accertamenti del Titolo I (Tributi propri, devoluti e compartecipati) e del Titolo II (Contributi e trasferimenti di parte corrente dell'Unione Europea, dello Stato e di altri soggetti) nel quadriennio di riferimento.

Complessivamente, nel 2013 il valore degli accertamenti del Titolo II (FR; AS; UE), pari a € 190.859.666, ha visto un incremento del 3,3% rispetto all'anno precedente, con un differenziale positivo di € 6.094.257.

Tavola 13 – Accertamento Titolo I e Titolo II



Si completa l'analisi riportando il dettaglio delle variazioni registrate dagli accertamenti ascrivibili al Titolo I ed al Titolo II nell'arco temporale esaminato.

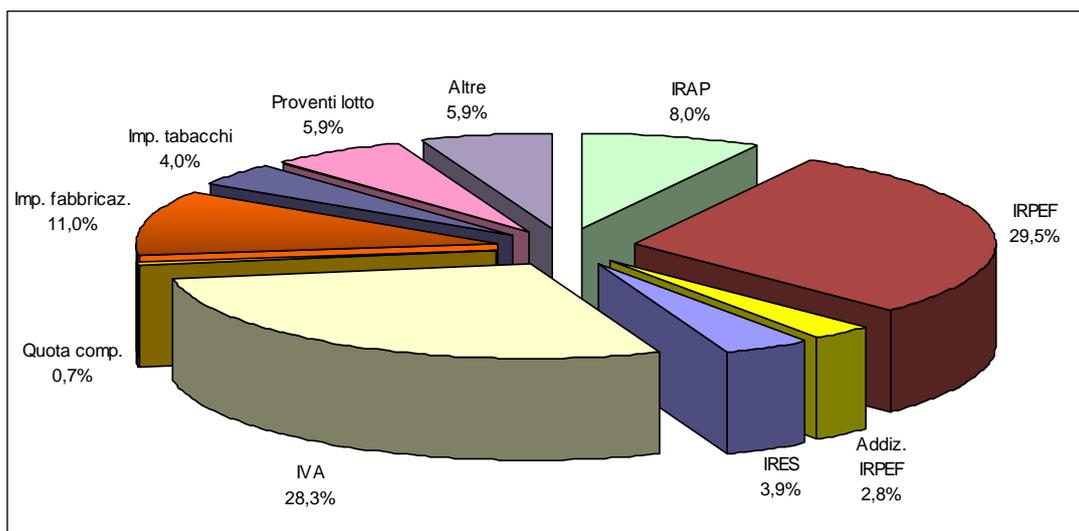
Tavola 14 – Variazione accertamenti

Variazione accertamenti	Titolo I	Titolo II	Totale
2013-2012	19.563.650	6.094.257	25.657.907
2012-2011	14.446.466	281.579	14.728.046
2011-2010	- 116.038.214	- 76.921.258	- 192.959.471

Entrate tributarie

Nell'esercizio 2013, la gestione del Titolo I ha complessivamente attivato accertamenti di entrata pari a € 6.587.733.488, registrando un incremento dello 0,3% rispetto al livello raggiunto nel 2012 (€ 6.568.169.838) ed un aumento dello 0,5% rispetto al 2011 (€ 6.553.723.371). Il grafico di seguito riportato rileva la composizione delle principali fonti di entrata di natura tributaria nel 2013².

Tavola 15 – Composizione delle entrate tributarie (2013)

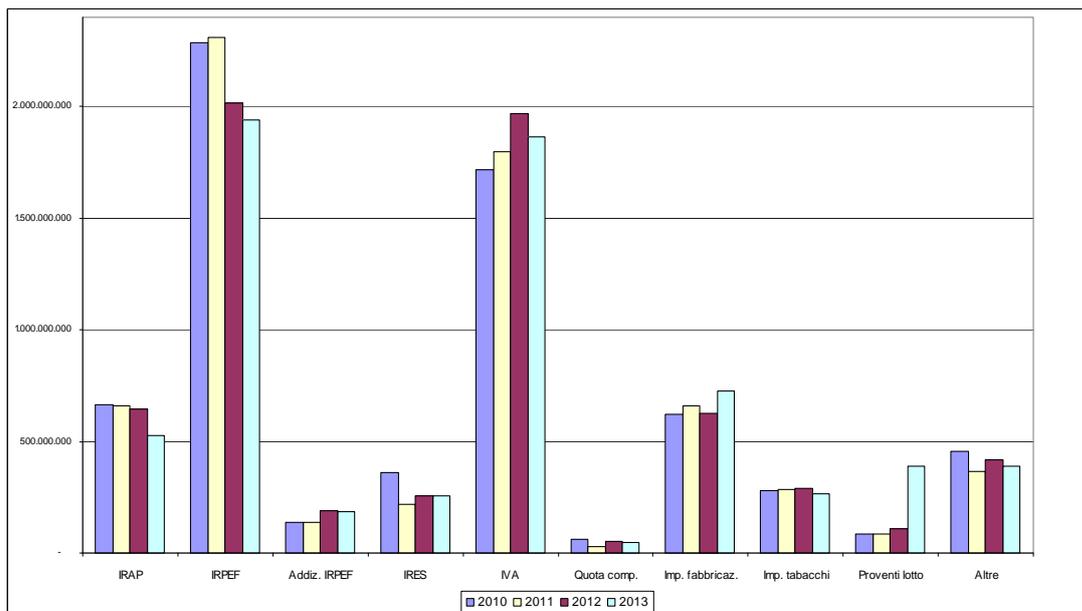


Il contributo più rilevante al gettito regionale è dato dall'IRPEF con l'importo di € 1.941.917.823 (29,5%), dall'IVA con € 1.861.726.078 (28,3%), dall'Imposta di fabbricazione con € 723.953.225 (11,0%) e dall'IRAP con la somma di € 526.688.960 (8,0%) che, complessivamente, forniscono un apporto pari al 76,7% rispetto al totale delle fonti tributarie.

Il grafico seguente visualizza l'andamento delle entrate tributarie, ordinate per tipologia di imposta, accertate nel periodo 2013-2010. Le uniche fonti di entrata che nel 2013 registrano un incremento nel volume degli accertamenti, rispetto al 2012, sono i proventi derivanti dal gioco del lotto (+ 264,0%), con un importo di € 389.351.030, e le imposte di fabbricazione (+ 15,3%). Di contro, risultano in calo le seguenti entrate: IRAP (- 18,6%); quote compensative dello Stato per minori entrate (- 12,6%); imposta sul consumo dei tabacchi (- 7,2%); IVA (- 5,4%); IRPEF (- 3,6%); addizionale IRPEF (- 1,8%).

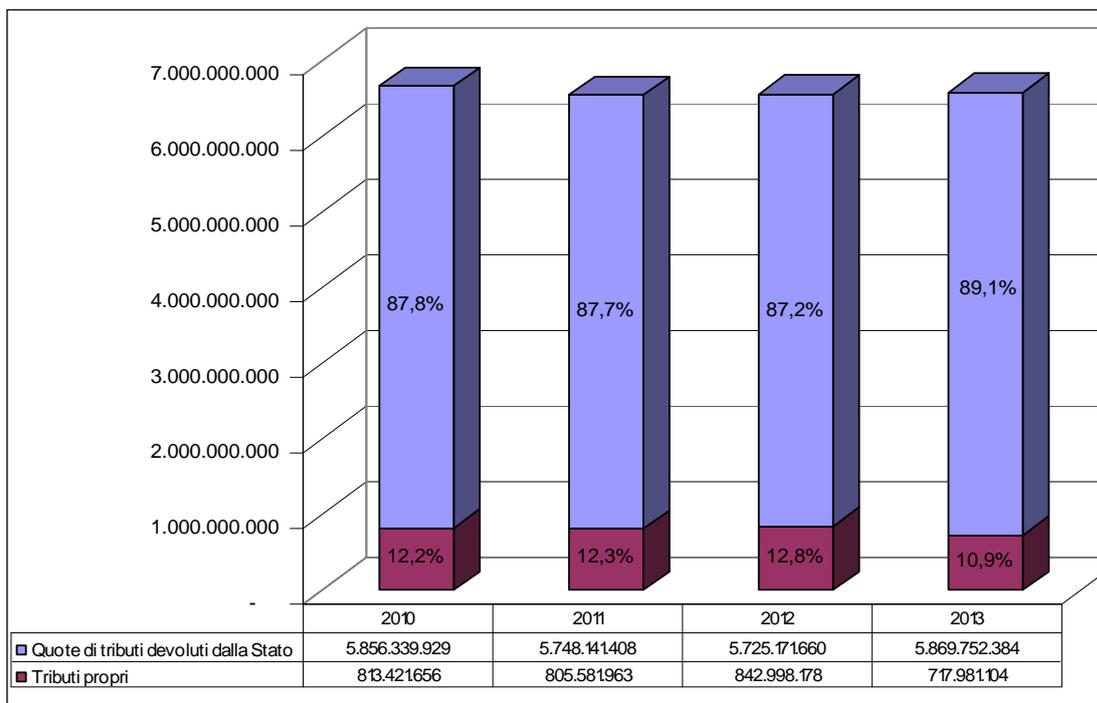
² Alla formazione della voce "Altre" concorrono principalmente gli accertamenti ascrivibili ai tributi di seguito elencati: imposta per il deposito in discarica, imposta ipotecaria, imposta di bollo, imposta di registro, imposta sul consumo dell'energia elettrica e del gas, tassa sulle concessioni governative.

Tavola 16 – Entrate tributarie per tipologia di imposta



Il regime delle entrate tributarie della Regione Sardegna si fonda sui tributi propri e 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 loro dinamica tendenziale nel quadriennio di riferimento.

Tavola 17 – Accertamento entrate proprie



Rispetto all'esercizio precedente, l'esercizio 2013 registra un incremento pari al 2,5% delle quote di tributi devoluti dallo Stato (registrando il valore più elevato del quadriennio) e un decremento del 14,8% per i tributi propri (riportando il valore più basso del quadriennio).

Nella Tavola 18 è possibile analizzare l'andamento delle variazioni dei tributi propri e delle

quote dei tributi devoluti dallo Stato, relativo al periodo 2007-2013.

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

Variazione accertamenti	Quote tributi devoluti dallo Stato		Tributi propri	
	Δ€	Δ%	Δ€	Δ%
2013-2012	144.580.724	2,5%	– 125.017.074	– 14,8%
2012-2011	– 22.969.749	– 0,4%	37.416.215	4,6%
2011-2010	– 108.198.521	– 1,8%	– 7.839.693	– 1,0%
2010-2009	1.028.485.827	21,3%	18.392.847	2,3%
2009-2008	121.547.197	2,6%	– 96.985.446	– 10,9%
2008-2007	387.097.171	9,0%	– 21.443.980	– 2,3%

Entrate da indebitamento

Nella tavola sottostante viene esaminata la gestione in conto competenza delle risorse reperite nell'esercizio 2013 attraverso la stipula di mutui, prestiti ed altre operazioni creditizie autorizzate a preventivo.

Nel corso del 2013 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 € 800.000.000 del 2012 ad un importo pari a € 550.000.000 per l'esercizio 2013. Si ricorda che il ricorso a questa tipologia di indebitamento, previsto dalla Legge finanziaria 2013, è condizionato al verificarsi di effettive esigenze di cassa.

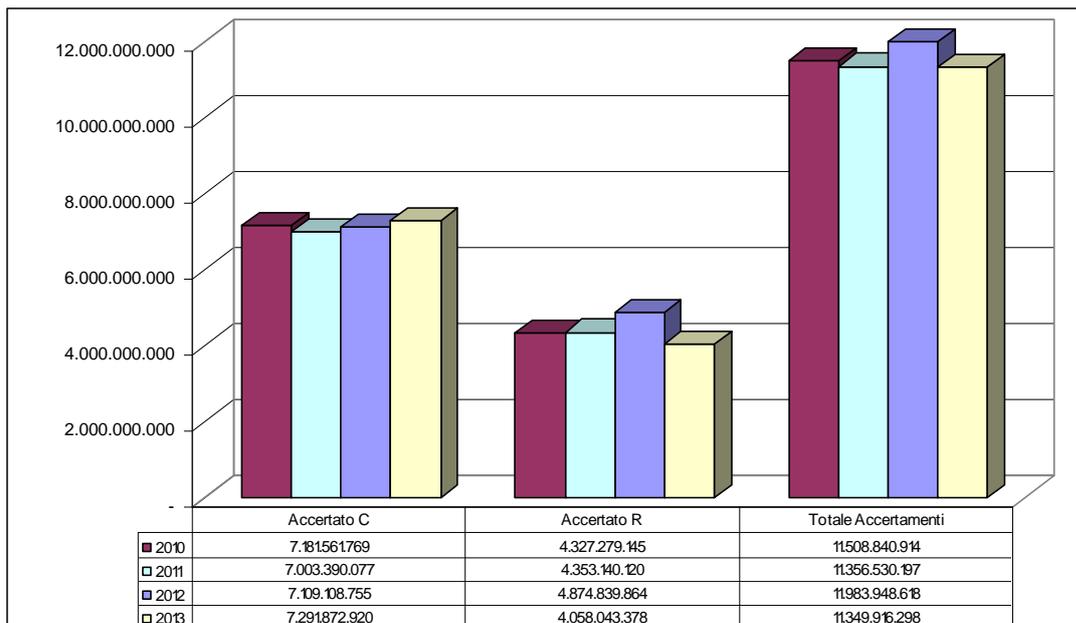
Tavola 19 – Entrate per mutui e prestiti

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	550.000.000	-	-	-	-

Le riscossioni e i versamenti

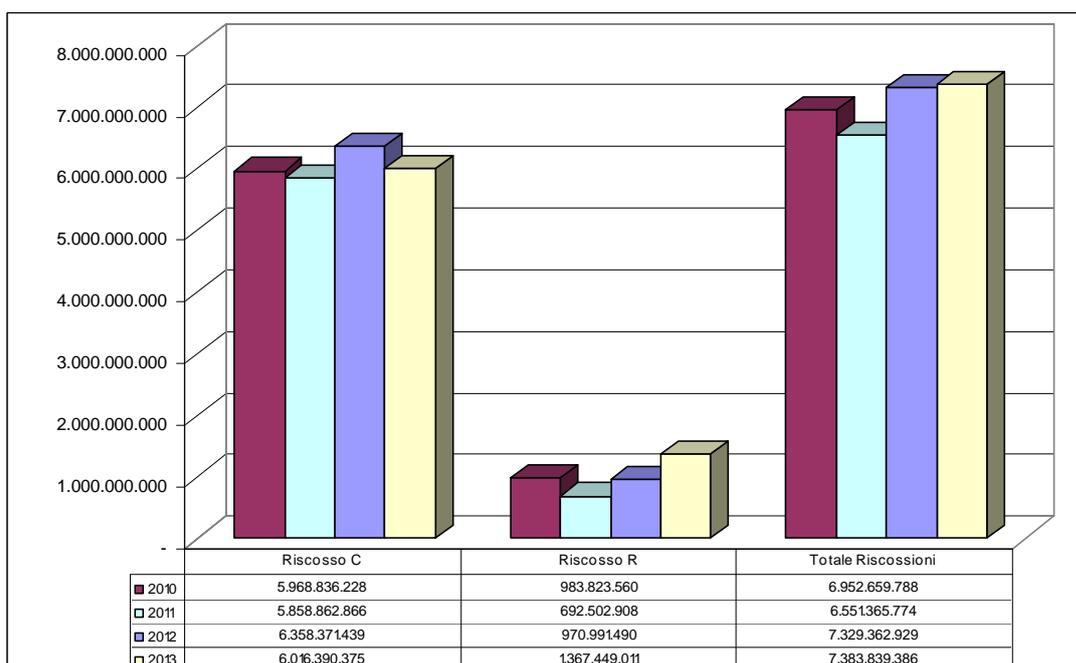
In questa sezione l'analisi della gestione delle entrate viene effettuata attraverso lo studio delle fasi in cui è articolato l'intero processo di acquisizione delle risorse finanziarie. Tale processo, che prende avvio con la fase degli accertamenti e si conclude con quella dei versamenti, si articola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

Tavola 20 – Totale accertamenti



L'esercizio 2013 ha visto l'andamento totale degli accertamenti di entrata raggiungere un importo pari ad € 11.349.916.298, subendo una diminuzione del 5,3% rispetto all'esercizio 2012. Per quanto concerne la composizione delle somme totali accertate, il 2013 è composto per il 64,2% dalla gestione di competenza e per il 35,8% dalla gestione dei residui; mentre nel 2012, il totale degli accertamenti si è caratterizzato per il 59,3% dall'accertato di competenza e per il 40,7% dall'accertato in conto residui. Analizzando la tavola precedente è possibile riscontrare come, nel quadriennio preso in considerazione, gli accertamenti in conto competenza risultino essere prevalenti. Rispetto al 2012, l'esercizio 2013 ha registrato un marginale incremento degli accertamenti in conto competenza pari al 2,6% e un decremento degli accertamenti in conto residui del 16,8% (- € 816.796.486).

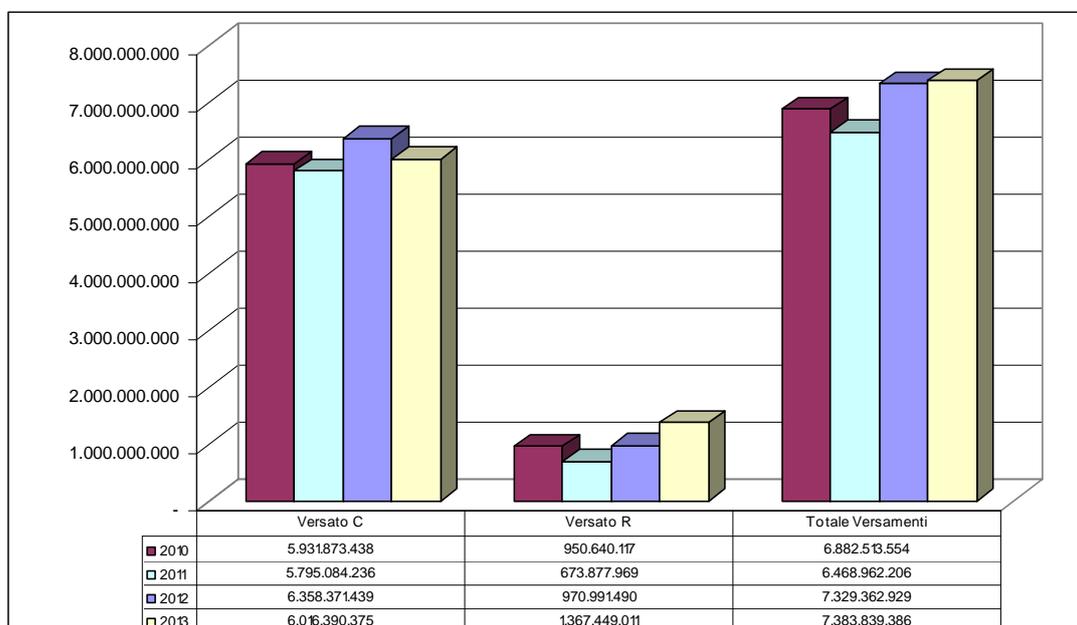
Tavola 21 – Riscossioni totali



Le entrate di competenza, riscosse dall'Amministrazione regionale nel 2013, ammontano ad € 6.016.390.375, pari al 81,5% del totale riscosso, a fronte del 18,5% della gestione in conto residui. Rispetto al 2012 il riscosso in conto residui ha visto un incremento del 40,8%, pari a € 396.457.521. Nel 2013, il totale riscosso è aumentato dello 0,7% rispetto all'esercizio precedente e del 12,7% rispetto al 2011.

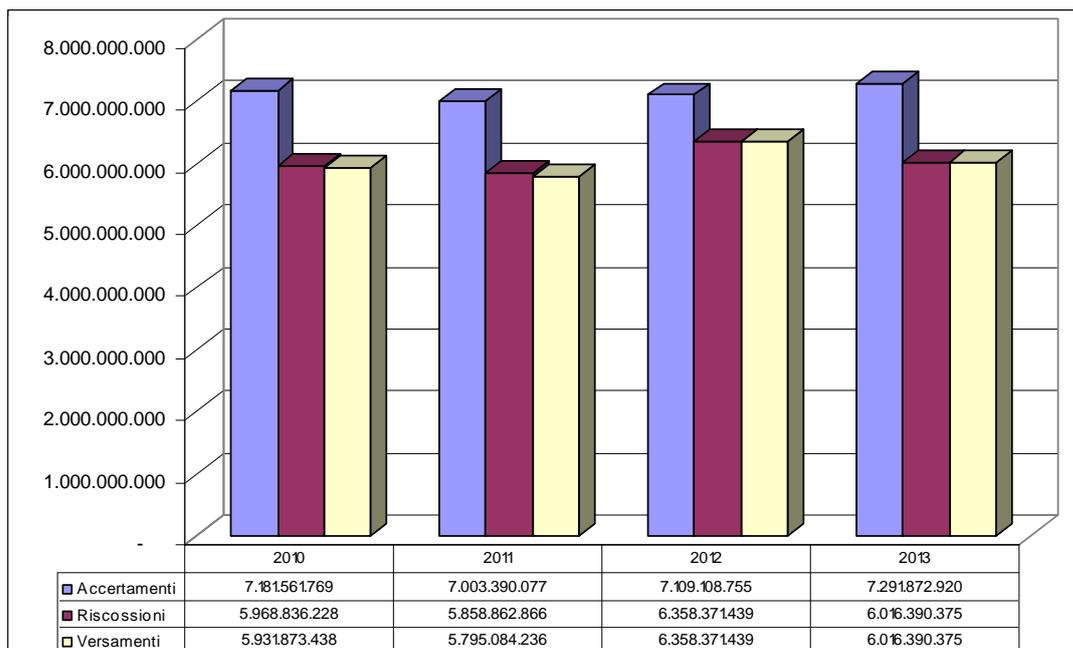
La tavola successiva visualizza l'andamento della fase conclusiva del ciclo di gestione delle entrate: il versamento degli importi riscossi. La dinamica di recupero delle entrate ha portato nel corso del 2013, analogamente a quanto accaduto nell'esercizio precedente, ad una totale coincidenza tra i valori 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.

Tavola 22 – Versamenti totali



Il grafico seguente riporta la dinamica dei processi esecutivi prodotti dalla gestione in conto competenza nell'intervallo temporale 2010-2013.

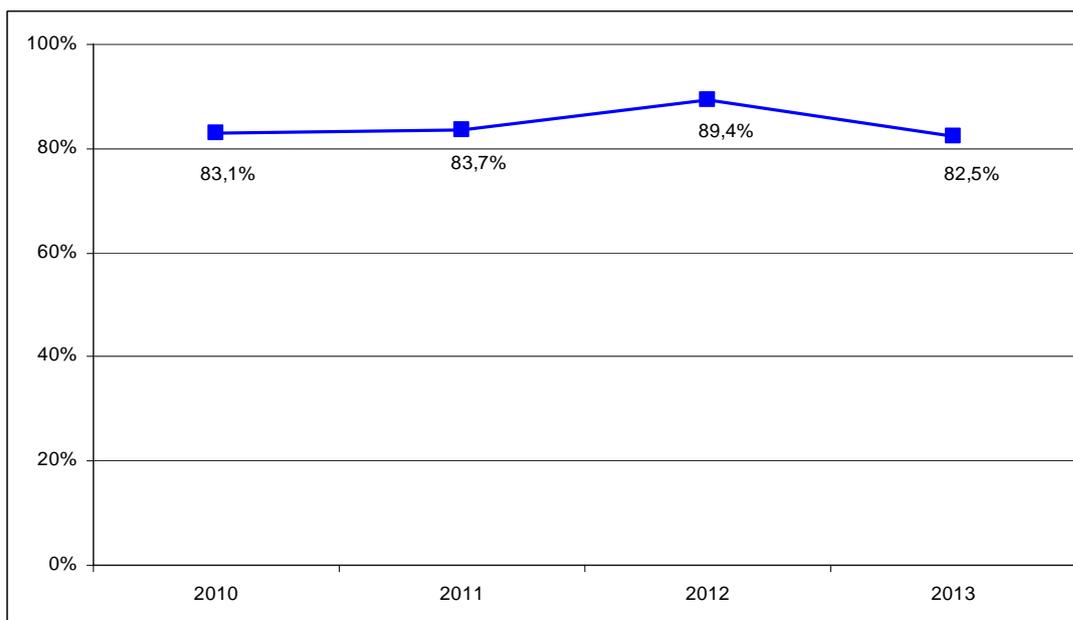
Tavola 23 – Gestione entrate in conto competenza



Come descritto in precedenza per i valori globali, la Tavola 23 evidenzia che nel 2013, così come nel 2012, le somme versate e quelle riscosse in conto competenza coincidono del tutto; mentre negli esercizi 2010 e 2011 l'intero ammontare delle entrate riscosse non risulta versato.

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

Tavola 24 – Capacità di riscossione in conto competenza



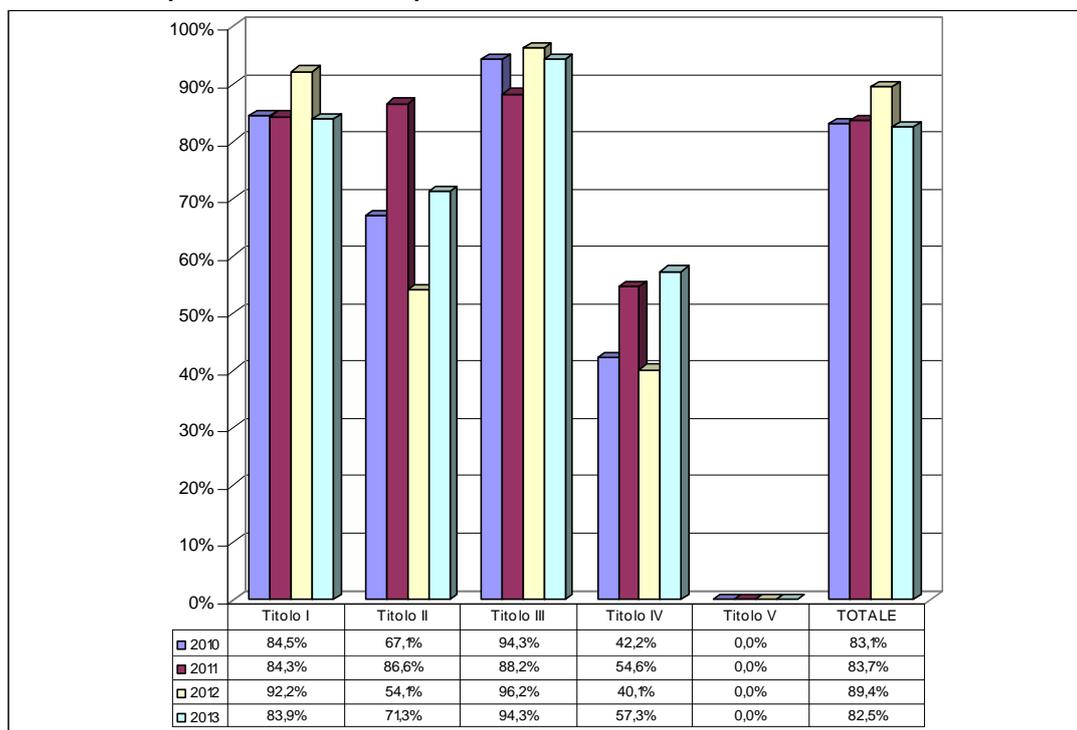
Rispetto all'anno precedente, l'esercizio 2013 ha evidenziato una diminuzione del grado di

riscossione delle entrate in rapporto agli accertamenti operati, con un valore del 82,5%. Tale percentuale è la più bassa del quadriennio considerato.

Procedendo con la comparazione temporale dei valori accertati, ordinati per titolo, è possibile constatare che, nell'esercizio finanziario 2013, il Titolo II e il Titolo IV hanno registrato una *performance* migliore rispetto all'anno precedente. Tali valori sono passati, rispettivamente, dal 54,1% al 71,3%, e dal 40,1% al 57,3%.

Viceversa, il Titolo I ha registrato un minor grado di riscossione, passando dal 92,2% del 2012 a 83,9% del 2013. Analogamente, il Titolo III ha evidenziato una flessione nei dati del consuntivo 2013 rispetto al 2012, passando dal 96,2% al 94,3%.

Tavola 25 – Capacità di riscossione per titoli



I grafici sotto riportati mostrano la dinamica della capacità di versamento della gestione di competenza globale e disaggregata per titoli di entrata. Come esposto in precedenza, negli esercizi 2013 e 2012 l'andamento dell'indice in esame ricalca esattamente quello già analizzato per la capacità di riscossione, sia globale sia disaggregata per titoli.

Tavola 26 – Capacità di versamento

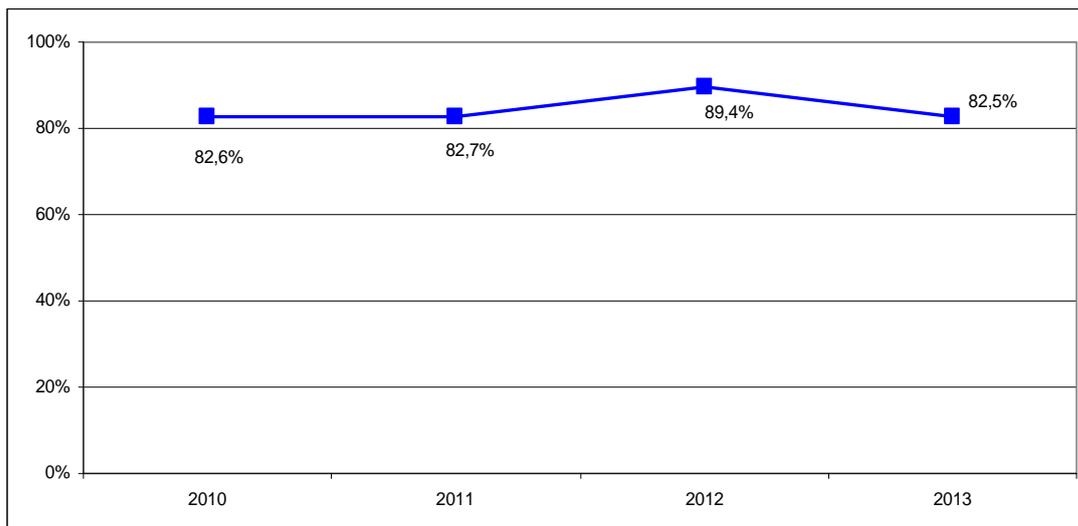
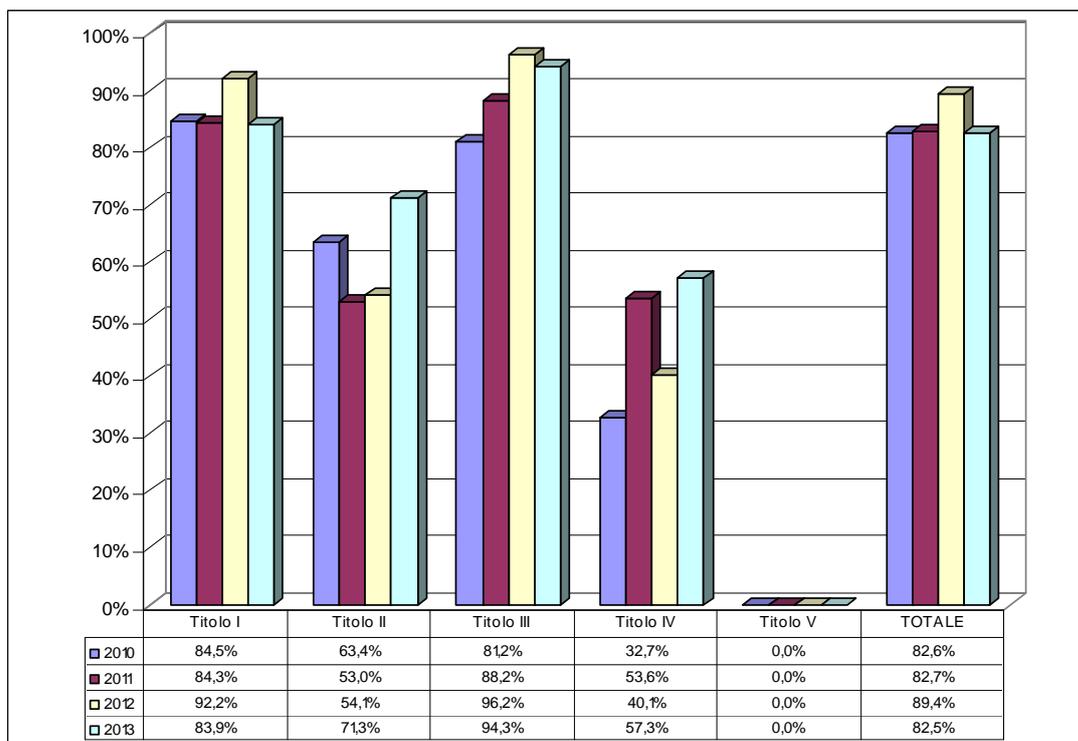


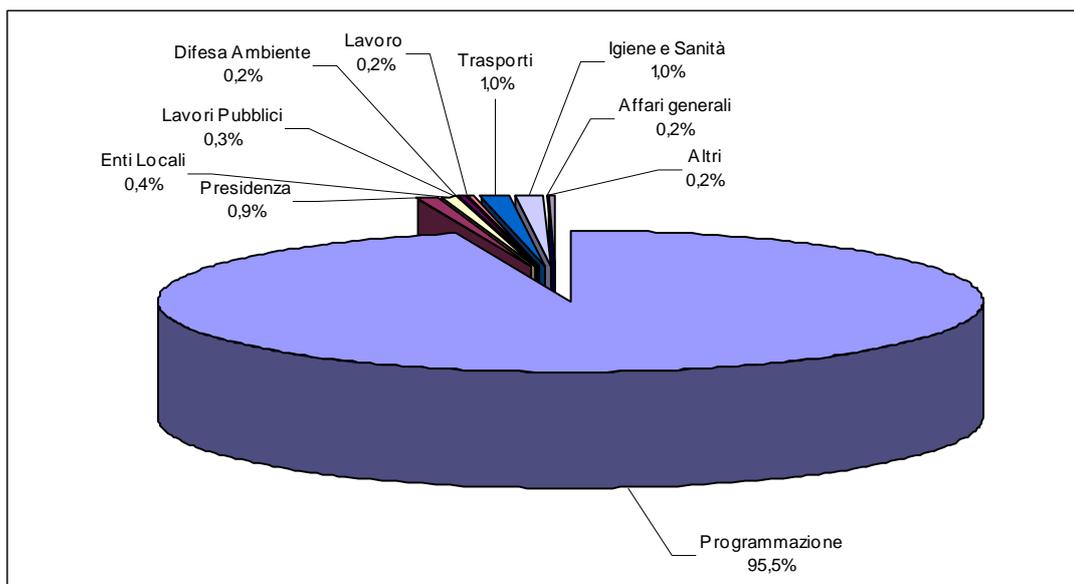
Tavola 27 – Capacità di versamento per titoli in conto competenza



Analisi delle entrate per assessorato

La tavola sottostante visualizza il contributo percentuale di ciascun assessorato al raggiungimento del valore complessivo degli accertamenti in conto competenza delle entrate regionali, pari a €7.291.872.920.

Tavola 28 – Incidenza accertamenti 2013 per assessorato



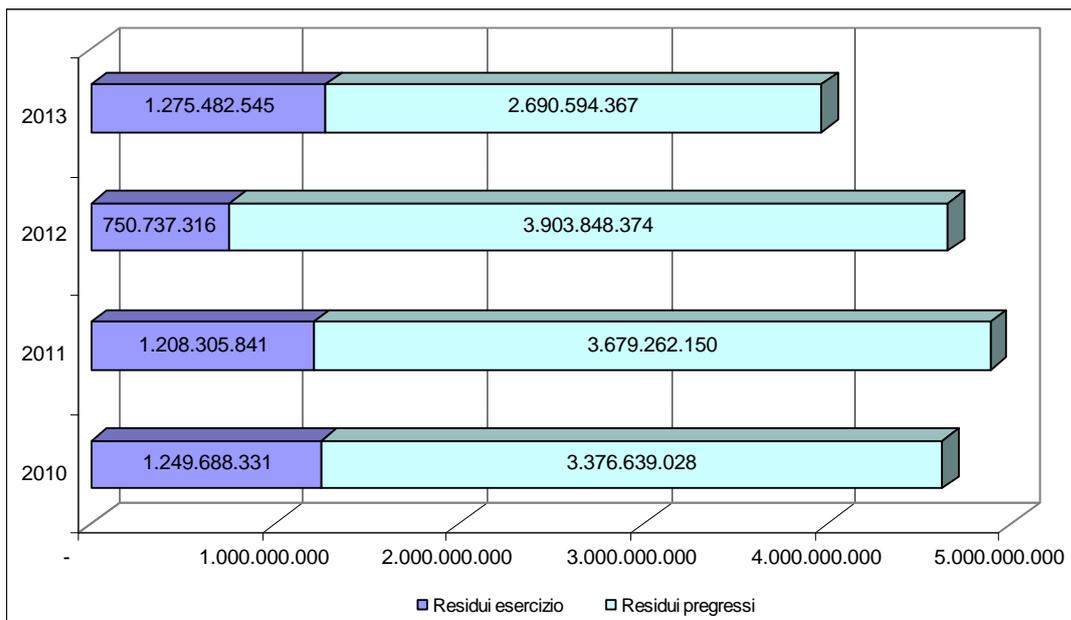
L'esame dei dati mostra come la competenza in materia di acquisizione delle risorse finanziarie sia prevalentemente attribuita all'Assessorato della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio, con un ammontare accertato di € 6.966.905.903 (pari al 95,5% del totale), seguito dagli assessorati dell'Igiene e Sanità (1,0%), dei Trasporti (1,0%) e dalla Presidenza (0,9%).

2.2.1.3. I residui attivi

L'analisi a consuntivo della gestione delle entrate regionali viene ora focalizzata sulla rappresentazione e lettura dei dati inerenti ai residui attivi nella cornice temporale costituita dal quadriennio 2010-2013.

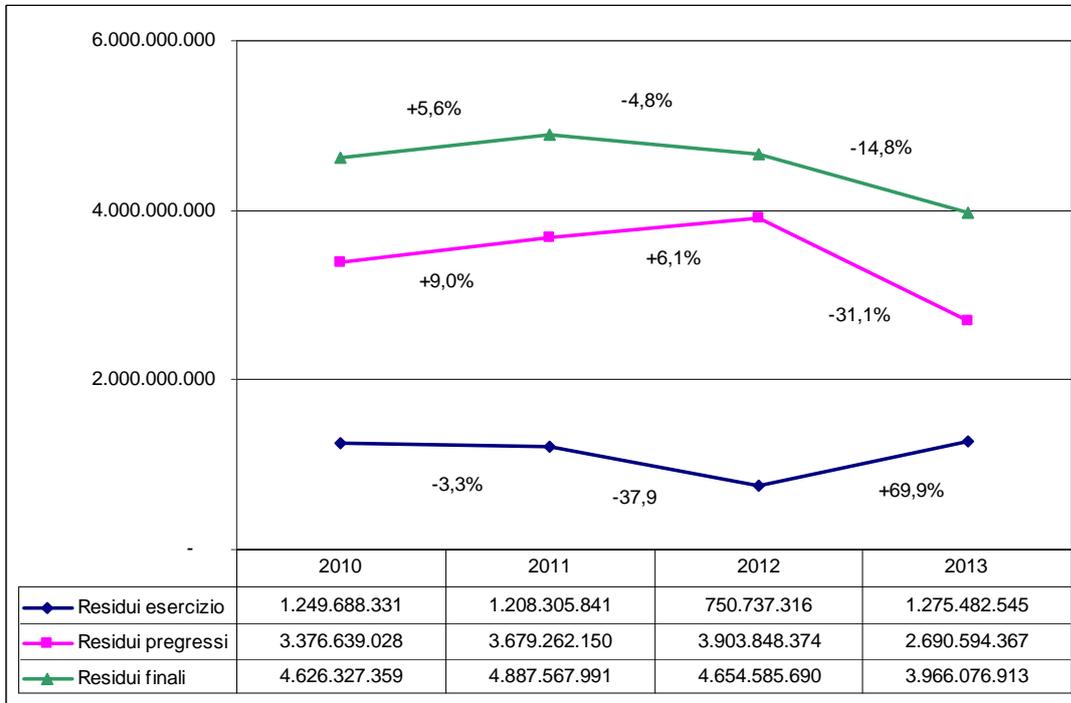
L'importo complessivo dei residui attivi al 31.12.2013 si attesta sul valore di € 3.966.076.913, registrando un decremento del 14,8% rispetto all'esercizio precedente in cui tali residui ammontavano ad € 4.654.585.690. L'importo totale del 2013 è composto dai residui di nuova formazione (Residui esercizio) per il 32,2%, e dai residui provenienti dagli esercizi precedenti (Residui pregressi) per 67,8%.

Tavola 29 – Residui attivi



Nel grafico sottostante vengono riportati gli scostamenti che hanno caratterizzato la gestione dei residui attivi. In riferimento ai residui di esercizio, il 2013 registra un incremento del 69,9% rispetto al 2012, laddove i residui pregressi evidenziano un decremento del 31,1% rispetto al 2012.

Tavola 30 – Variazione dei residui attivi



Residui attivi della gestione di competenza

Al termine dell'esercizio finanziario 2013 i residui attivi originati dalla gestione di competenza mostrano, nel raffronto con l'esercizio precedente, un incremento di € 524.745.229,

attestandosi sul valore di € 1.275.482.545.

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 e non portati a termine entro il 31.12.2013).

Tavola 31 – Residui attivi della gestione di competenza 2013

TITOLO	Accertamenti	Versamenti	Residui esercizio	% Titolo sul totale	% Res. su accertato
TITOLO I - Tributi propri, devoluti e compartecipati	6.587.733.488	5.527.913.519	1.059.819.969	83,1%	16,1%
TITOLO II - Contributi e trasferimenti di parte corrente dell'unione europea, dello stato e di altri soggetti	190.859.666	136.057.241	54.802.425	4,3%	28,7%
TITOLO III - Entrate extratributarie	158.030.867	148.974.315	9.056.552	0,7%	5,7%
TITOLO IV - Alienazioni da trasformazione di capitale, da riscossione di crediti e da trasferimenti in conto capitale	355.248.900	203.445.301	151.803.600	11,9%	42,7%
TITOLO V - Mutui prestati o altre operazioni creditizie	-	-	-	-	-
TOTALE 2013	7.291.872.920	6.016.390.375	1.275.482.545	100%	17,5%
TOTALE 2012	7.109.108.755	6.358.371.439	750.737.316		10,6%
TOTALE 2011	7.003.390.077	5.795.084.236	1.208.305.841		17,3%
TOTALE 2010	7.181.561.769	5.931.873.438	1.249.688.331		17,4%

Il contributo maggiore nella generazione dei residui attivi di competenza è dato dal Titolo I, con l'83,1%, cui corrisponde un importo pari ad € 1.059.819.969; mentre il livello registrato nell'esercizio precedente è stato quantificato in € 514.333.768, con un'incidenza del 68,5% sul totale dei residui.

La gestione dei residui attivi di competenza ascrivibili al Titolo II ha generato un valore del 4,3% sul totale dei residui in commento, mentre nel 2012 si è registrato la percentuale del 11,3%.

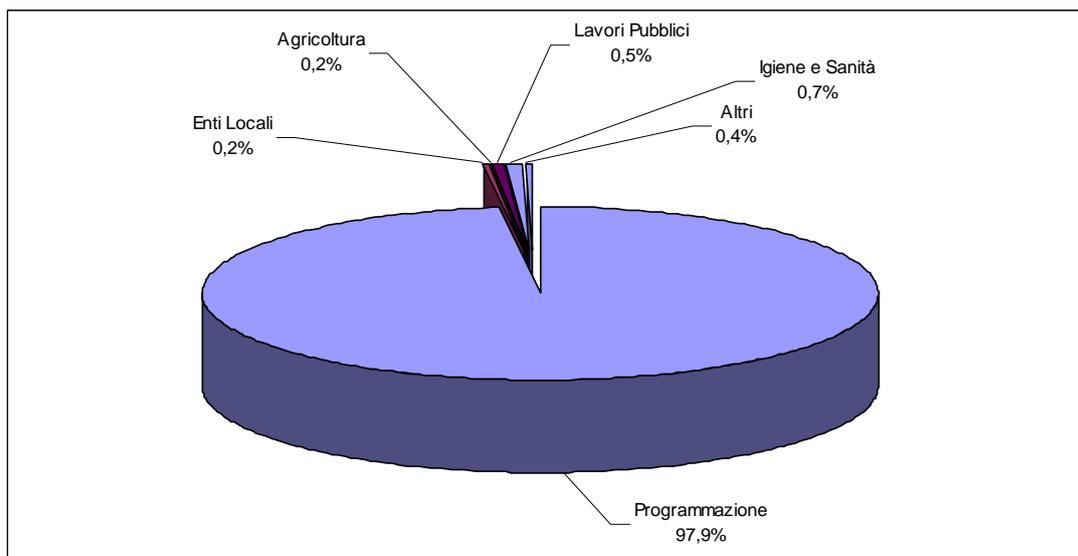
La gestione delle entrate allocate nel Titolo IV ha originato una massa di residui attivi pari a 11,9% del valore globale registrato nell'esercizio, mentre nel 2012 lo stesso titolo ha contribuito alla formazione dei residui totali per il 19,7%.

Nell'anno in esame, infine, l'andamento della gestione del Titolo III si è attestato ad un livello dello 0,7% in termini di incidenza sul totale dei residui, a fronte dello 0,6% registrato nel 2012.

Nel complesso, il 2013 ha registrato il 17,5% dei residui attivi derivanti dal totale accertato in conto competenza. Tale dato risulta superiore rispetto al 10,6% dell'anno precedente.

Il grafico sotto riportato visualizza il contributo percentuale al 31.12.2013 distinto per assessorato di origine. La configurazione dei dati proposta consente la valutazione dell'effetto della gestione di ciascun assessorato sulla determinazione finale dei residui di nuova formazione.

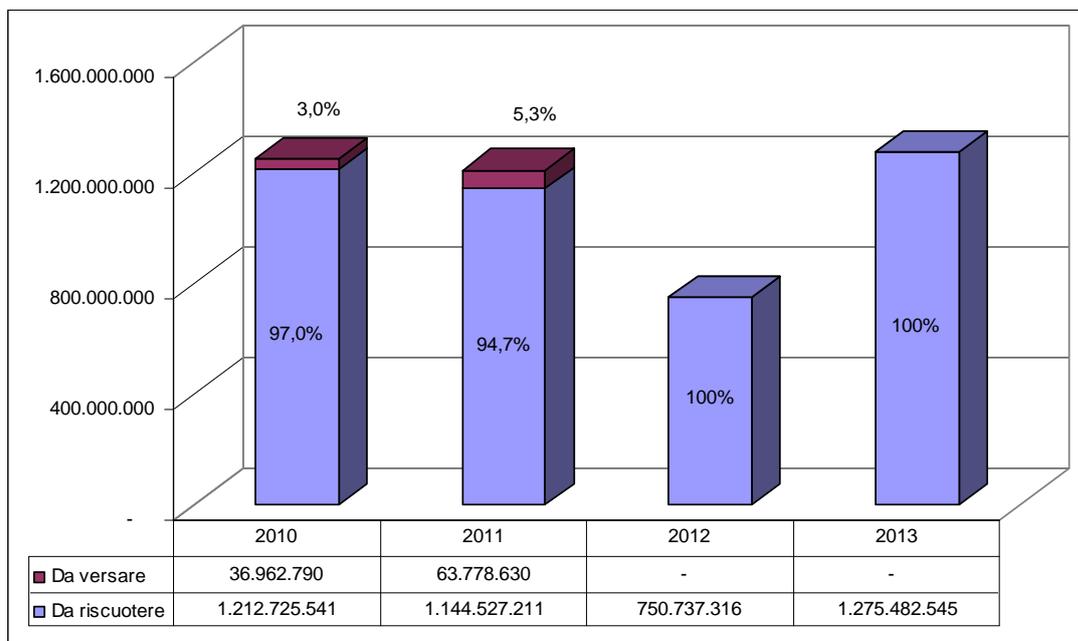
Tavola 32 – Incidenza per assessorato dei residui attivi della gestione di competenza



Nel sistema contabile adottato dalla Regione, 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 originati dalle diverse fasi contabili nella cornice di riferimento del quadriennio 2010-2013.

Il valore globale dei residui attivi originati nel 2013 è composto per il 100% da entrate non rimosse (€ 1.275.482.545), così come avvenuto nel 2012. Pertanto, il valore dei residui derivanti dalla gestione di competenza non comprende somme per entrate rimaste da versare, poiché le somme versate sono coincise con quelle rimosse.

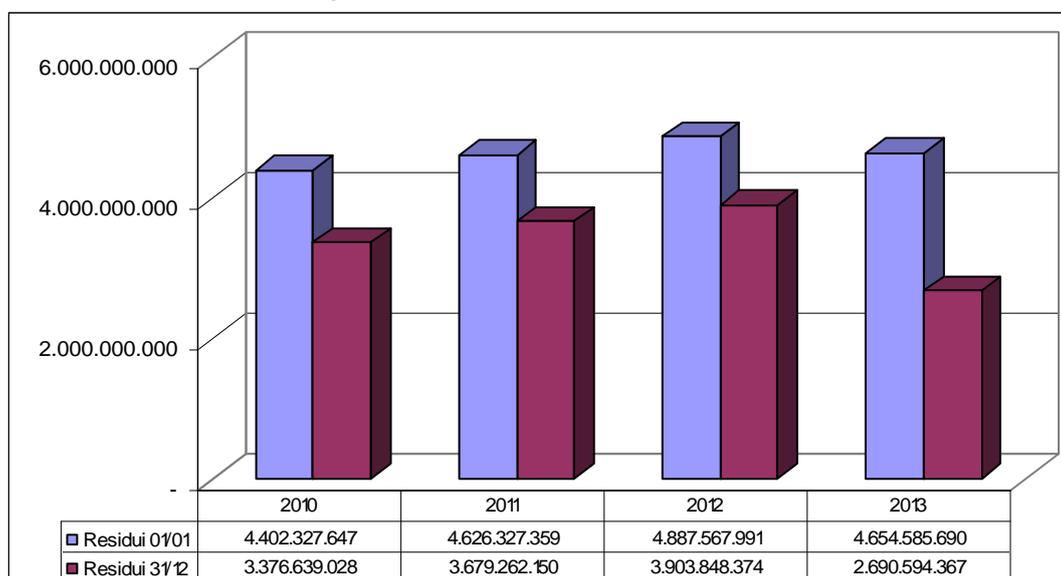
Tavola 33 – Residui attivi della gestione di competenza



Residui attivi pregressi

L'analisi prosegue con l'approfondimento dei residui attivi pregressi, generati dalle gestioni precedenti al 2013, tramite la rappresentazione grafica dei rispettivi valori all'inizio e al termine di ciascun periodo amministrativo del quadriennio considerato.

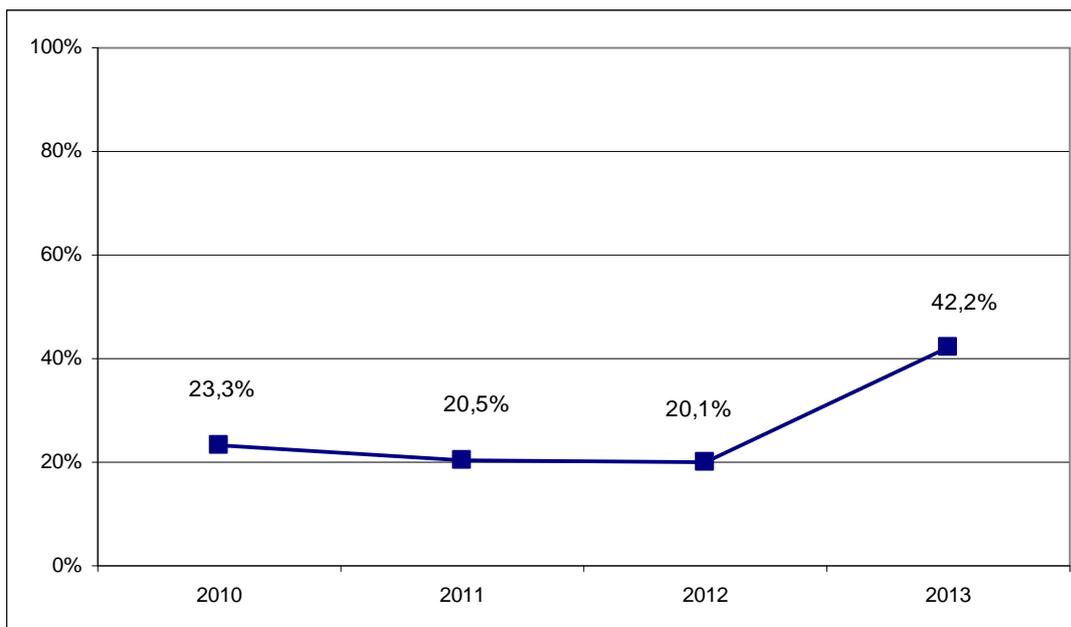
Tavola 34 – Residui attivi pregressi



Studiando l'andamento dei residui attivi rispetto al loro valore iniziale, il 2013 registra una diminuzione del 4,8% rispetto all'esercizio precedente, con una differenza di € 232.982.301. Il valore complessivo dei residui attivi pregressi al 31.12.2013 è diminuito del 31,1% rispetto al 2012, a cui corrisponde una differenza di € 1.213.254.006.

La tavola seguente analizza il processo di gestione tramite l'impiego della capacità di smaltimento dei residui attivi. Nel corso dell'esercizio 2013 i valori iniziali dei residui si sono ridotti del 42,2% (con un volume di residui smaltiti pari a € 1.963.991.322), mentre nella gestione del 2012 la riduzione è stata del 20,1% (con una massa di residui smaltiti pari a € 983.719.617), registrando la *performance* migliore nell'ambito del periodo considerato.

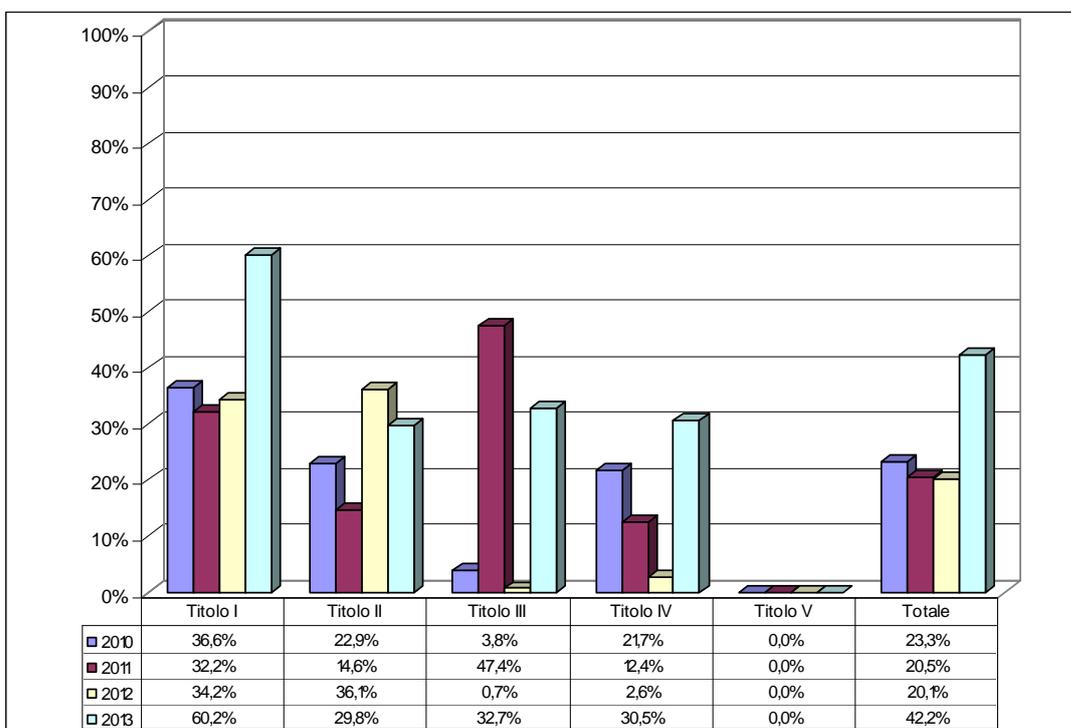
Tavola 35 - Capacità di smaltimento dei residui pregressi



Nella Tavola 36 l'analisi della capacità di smaltimento dei residui viene articolata per titoli di entrata. Nel 2013 il valore della capacità di smaltimento dei residui pregressi del Titolo I è pari al 60,2%, mentre nel 2012 lo stesso indicatore ha registrato il 34,2%.

Proseguendo l'analisi dell'esercizio 2013, è possibile osservare un peggioramento nell'indicatore del Titolo II rispetto al livello conseguito nell'anno precedente, passando dal 36,1% del 2012 al 29,8% del 2013. Viceversa, il Titolo III passa dallo 0,7% del 2012 al 32,7% del 2013, mentre il Titolo IV passa dal 2,6% del 2012 al 30,5% del 2013.

Tavola 36 – Capacità di smaltimento dei residui pregressi per titolo

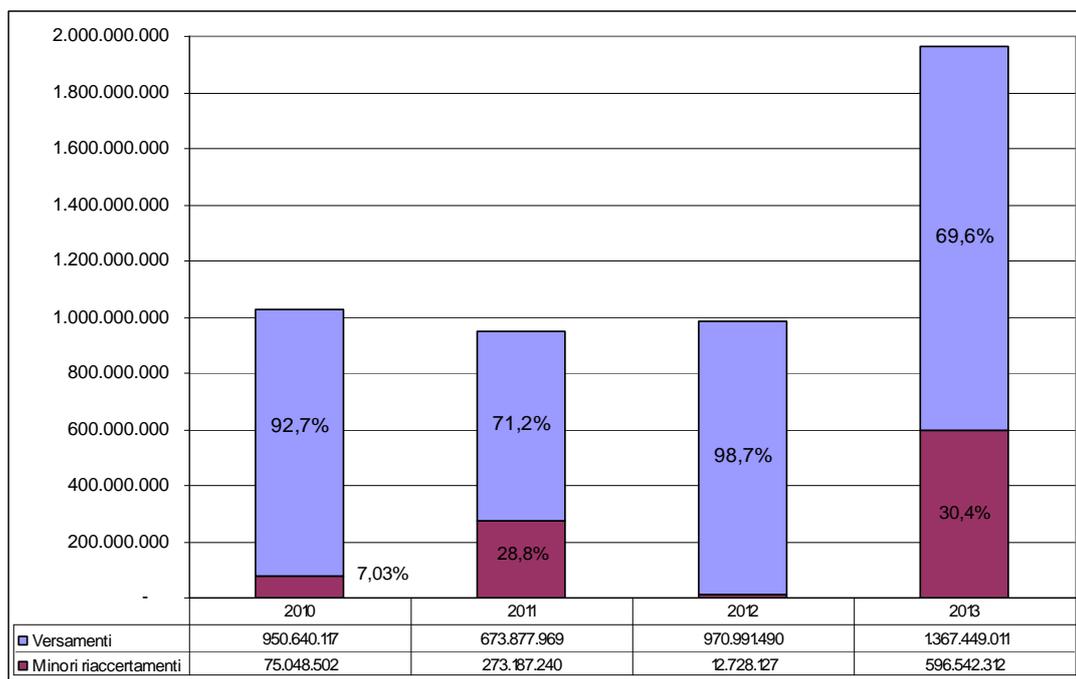


Lo scostamento tra valori iniziali e valori finali dei residui pregressi rappresenta la massa di residui provenienti dalle gestioni passate complessivamente smaltiti nel corso dell'esercizio. Il dato è alimentato positivamente sia dalla dinamica dei versamenti in conto residui, sia dal venir meno della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

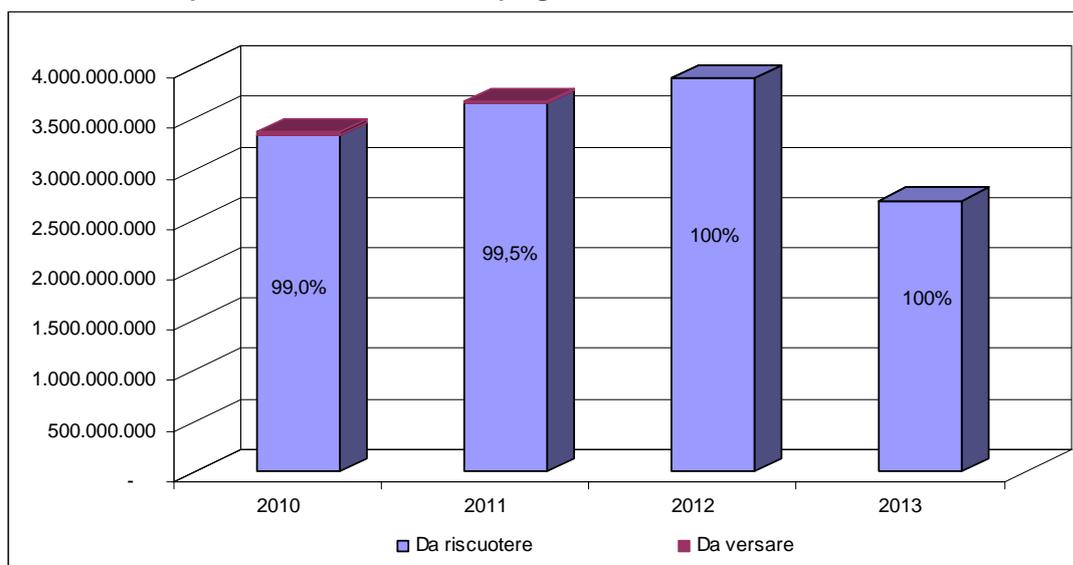
La Tavola 37 riporta tale fenomeno, dove il valore inerente alla massa dei residui complessivamente smaltiti è ripartito in modo da illustrare e misurare i due sottoprocessi, l'uno di natura gestionale e l'altro di natura prettamente contabile, attivati durante ciascun esercizio. Tale tavola evidenzia come sia i versamenti che i minori riaccertamenti operati nell'esercizio 2013 raggiungano i valori più elevati del quadriennio in esame. A consuntivo, la somma dei residui riaccertata sconta un margine del 12,8% (€ 596.542.312) rispetto ai residui iniziali (€ 4.654.585.690) 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 30,4% dei minori riaccertamenti sul volume totale dei residui smaltiti nell'esercizio (€ 1.963.991.322).

I residui pregressi smaltiti durante l'esercizio coincidono, pertanto, con la sommatoria algebrica dei minori accertamenti operati e dei versamenti eseguiti (€ 1.367.449.011), raggiungendo l'importo più elevato del periodo preso in considerazione.

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 2013, la componente da riscuotere (€ 2.690.594.367), registra un decremento del 31,1% rispetto al corrispondente importo dell'esercizio precedente. Come nel 2012, dove le entrate riscosse sono state interamente versate, anche nel 2013 la quota dei residui da versare ammonta a zero. Pertanto, i residui pregressi al 31.12.2013 (€ 2.690.594.367) includono solamente le somme da riscuotere, essendo nulle le somme da versare.

Nella tavola successiva si riporta la dinamica dei residui pregressi, suddivisi per anno di formazione (dal 1990 al 2012), così da poter valutarne l'impatto sulla composizione finale dei residui attivi pregressi al 31.12.2013. In giallo sono evidenziati gli anni che presentano una capacità di smaltimento superiore al 45%.

Tavola 39 – Residui attivi pregressi per anno di formazione

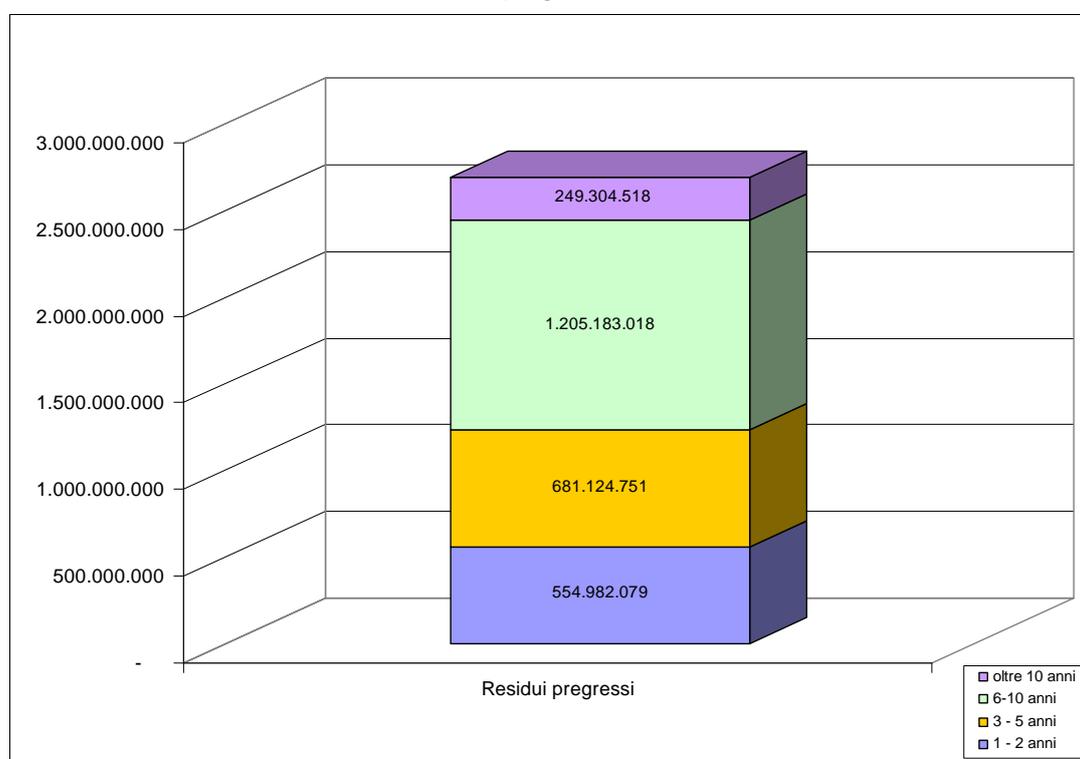
Anno provenienza	Residui al 01/01/2013	Residui al 31/12/2013	Capacità smaltimento
1990	2.549.348	2.549.348	-
1992	9.619.570	4.856.449	49,51%
1993	6.575.529	6.575.529	-
1994	755.781	239.325	68,33%
1995	29.957.506	5.255.158	82,46%
1996	3.777.469	1.045.070	72,33%
1997	55.253.406	55.113.047	0,25%
1998	35.356.309	34.211.497	3,24%
1999	101.356.928	6.997.222	93,10%
2000	6.834.191	5.823.530	14,79%
2001	79.458.065	40.435.980	49,11%
2002	94.123.510	86.202.364	8,42%
2003	220.095.847	218.773.196	0,60%
2004	50.546.983	44.175.043	12,61%
2005	175.342.313	136.011.521	22,43%
2006	766.883.855	719.132.189	6,23%
2007	88.276.261	87.091.069	1,34%
2008	503.128.049	193.769.509	61,49%
2009	478.982.251	256.239.062	46,50%
2010	727.176.035	231.116.180	68,22%
2011	467.799.166	147.558.967	68,46%
2012	750.737.316	407.423.113	45,73%
TOTALE	4.654.585.690	2.690.594.367	42,19%

L'attività svolta nell'esercizio 2013 ha generato, a consuntivo, un volume di versamenti pari ad € 1.367.449.011, corrispondente al 33,7% dei residui pregressi riaccertati (€4.058.043.378) nel periodo stesso, a fronte del 19,9% registrato nell'esercizio precedente.

La tavola sottostante, aggregando i dati della tabella precedente per fasce temporali, consente di osservare come, al termine dell'esercizio 2013, il 44,8% dei residui pregressi provenga dalla fascia temporale 2003-2007, per un importo di € 1.205.183.018.

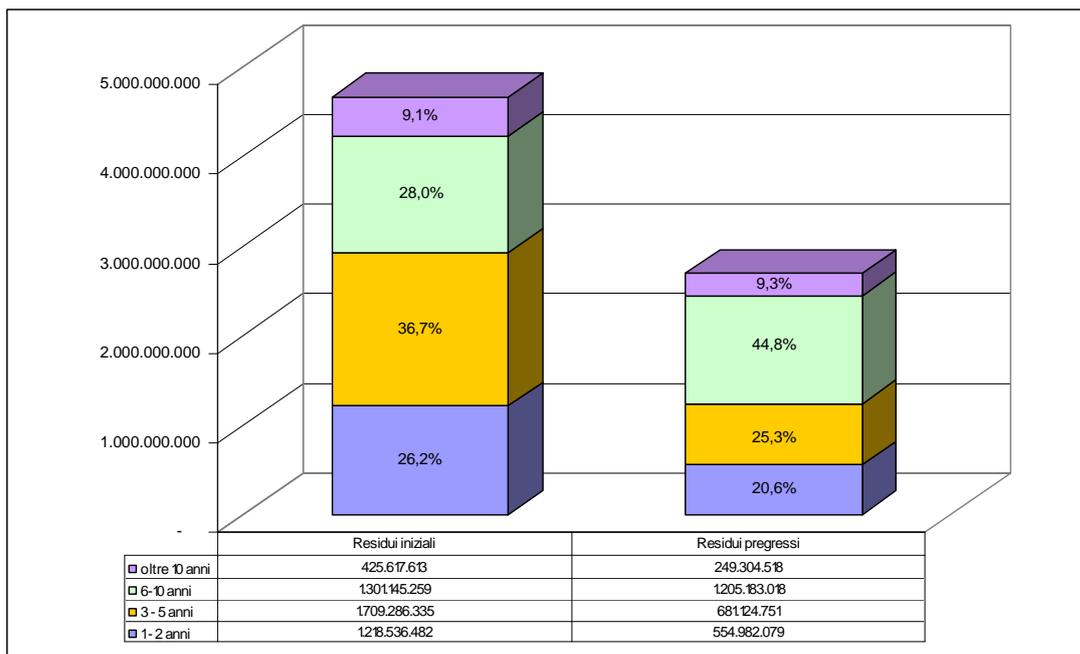
La parte restante dei residui è così distribuita: il 20,6% dei residui pregressi proviene dalla fascia temporale più recente (2011-2012), per un importo di € 554.982.079; il 25,3% proviene dal triennio 2008-2010 e il 9,3% è ascrivibile al periodo comprendente il 2002 e gli esercizi precedenti.

Tavola 40 – Stratificazione dei residui attivi pregressi finali



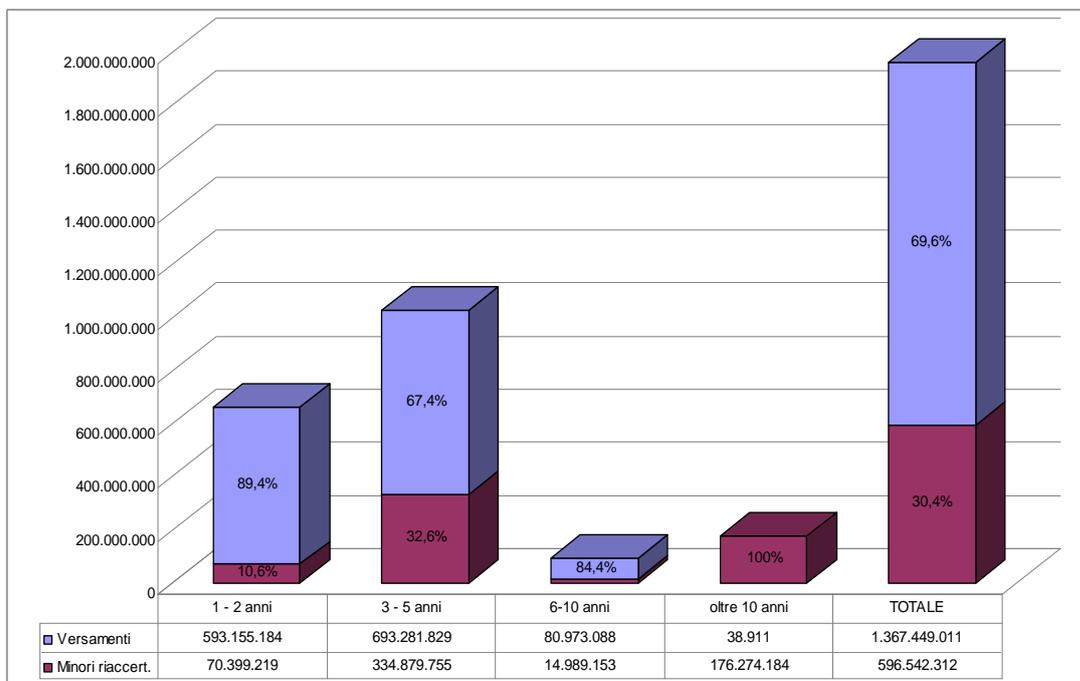
La Tavola 41 mette a confronto i residui attivi pregressi iniziali e quelli finali suddivisi per fasce temporali. Esaminando la dinamica della concentrazione dei diversi periodi, è possibile rilevare che il peso del biennio più recente passa dal 26,2% nei residui iniziali al 20,6% nei residui finali, mentre quello della fascia temporale oltre i 10 anni aumenta dal 9,1% al 9,3%. Ragionando in valori assoluti, la fascia temporale 3-5 anni (triennio 2008-2010) registra la variazione più rilevante, con una diminuzione di € 1.028.161.584 dei residui iniziali (da € 1.709.286.335 a € 681.124.751).

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



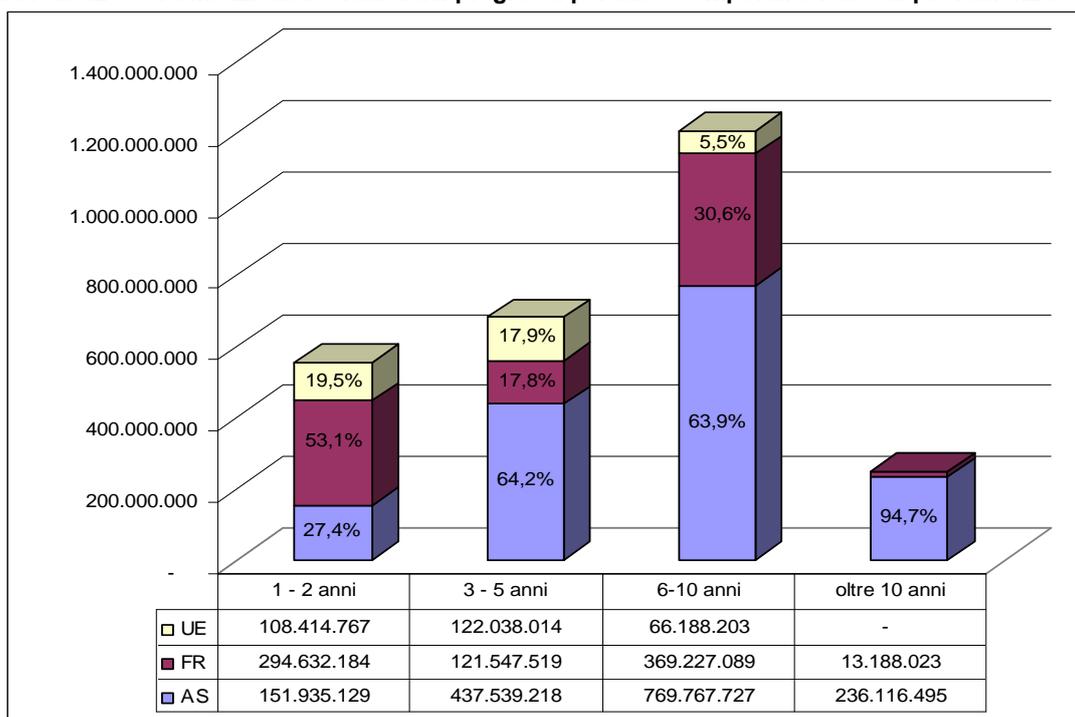
Nella tavola seguente è possibile analizzare la ripartizione, suddivisa per fasce temporali, tra versamenti e minori riaccertamenti dei residui complessivamente smaltiti. Nello specifico, si evidenzia come la quasi totalità dei residui smaltiti appartenenti alla fascia temporale oltre 10 anni (€ 176.313.095), derivi dai minori riaccertamenti operati sul volume dei residui pregressi registrati al 01.01.2013. Mentre, con € 334.879.755, la fascia temporale 3-5 anni vede l'importo maggiore di minori riaccertamenti effettuati.

Tavola 41 bis – Smaltimento residui attivi per fasce temporali



Le due tavole successive riportano la stratificazione temporale dei residui attivi pregressi al 31.12.2013, disaggregati per fonte di provenienza delle entrate (Fondi regionali, Assegnazioni statali e Unione Europea).

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



Fascia 1-2 anni: i residui pregressi sono riconducibili a fondi regionali per il 53,1%, con € 294.632.184. Le assegnazioni statali rappresentano il 27,4%, per un importo di € 151.935.129. Infine, i fondi comunitari concorrono alla formazione dei residui attivi pregressi nella misura di € 108.414.767, corrispondente al 19,5%.

Fascia 3-5 anni: il totale dei residui è composto per il 64,2% da trasferimenti dello Stato, per il 17,8% da fondi regionali e per il 17,9% da fondi comunitari.

Fascia 6-10 anni: le entrate statali rappresentano la componente preponderante dei residui pregressi con il 63,9% del totale, il 30,6% è ascrivibile ai fondi regionali, mentre i fondi comunitari rappresentano il 5,5%.

Fascia oltre 10 anni: il volume dei residui pregressi è composto, per il 94,7%, da risorse statali e per il 5,3% da fondi regionali.

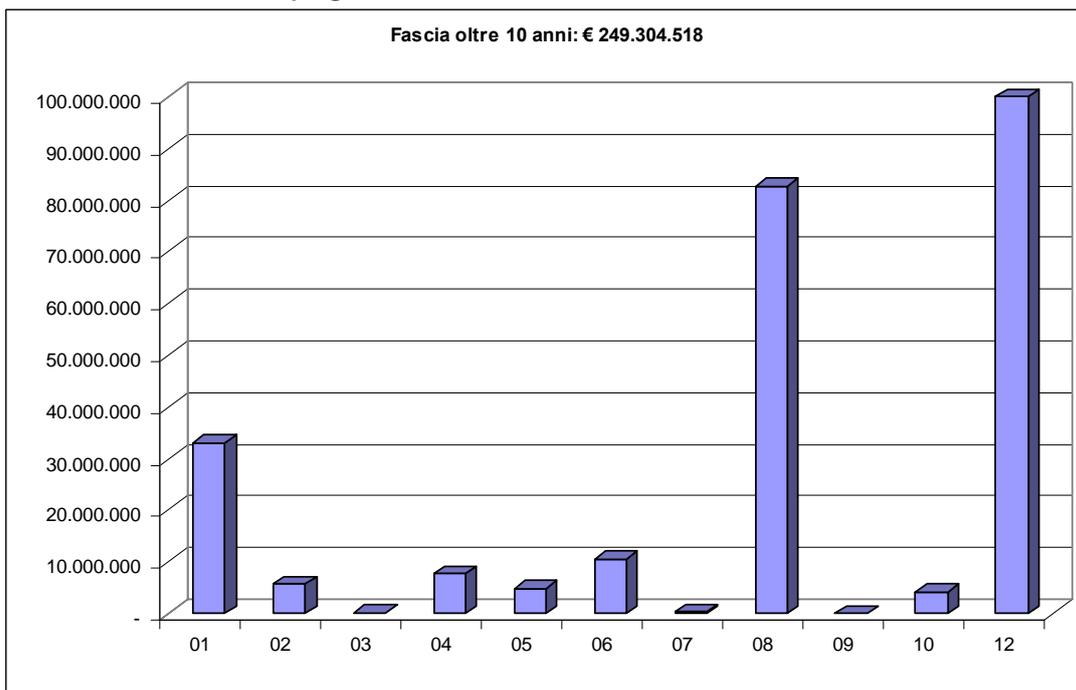
Tavola 43 – Composizione dei residui pregressi per fasce temporali e fonte di provenienza

Fascia	Anni di provenienza	AS	FR	UE
1 - 2 anni	2012, 2011	27,4%	53,1%	19,5%
3 - 5 anni	2010, 2009, 2008	64,2%	17,8%	17,9%
6-10 anni	2007, 2006, 2005, 2004, 2003	63,9%	30,6%	5,5%
oltre 10 anni	2002 e precedenti	94,7%	5,3%	-

La seguente serie di grafici visualizza i dati articolati per fasce temporali suddivisi per singolo assessorato³, consentendo di misurare l'apporto di ciascuno di essi sull'andamento dei residui pregressi.

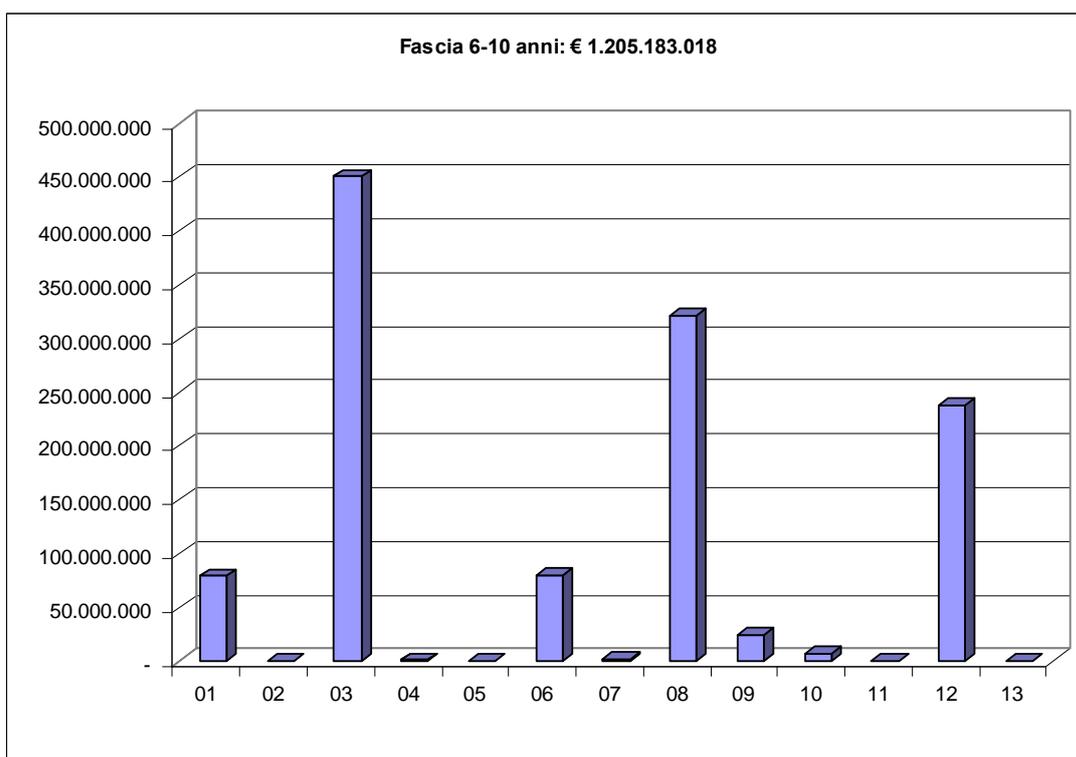
³ Legenda: 01=Presidenza della Regione 02=Assessorato degli Affari generali, personale e riforma della regione 03=Assessorato della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio 04=Assessorato degli Enti locali, finanze e urbanistica 05=Assessorato della Difesa dell'ambiente 06=Assessorato 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 44 – Residui attivi pregressi: fascia oltre 10 anni



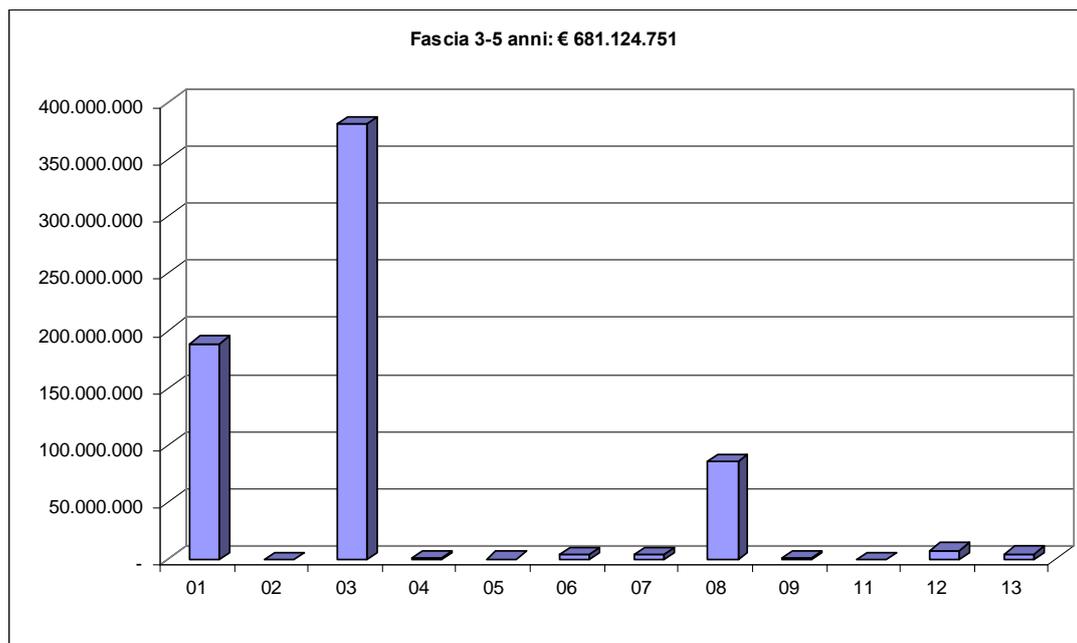
In questa prima tavola è possibile determinare la composizione dei residui attivi pregressi riferiti alla fascia temporale oltre i 10 anni. In ragione del tasso di incidenza di ciascun assessorato, si possono elencare in ordine decrescente: 12-Sanità (40,09%); 08-Lavori pubblici (33,18%); 01-Presidenza (13,28%); 06-Agricoltura (4,20%); 04-Enti Locali (3,09%); 02-Affari Generali (2,30%); 05-Ambiente (1,94%); 10-Lavoro (1,70%); 07-Turismo (0,15%) e infine 03-Programmazione (0,05%).

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



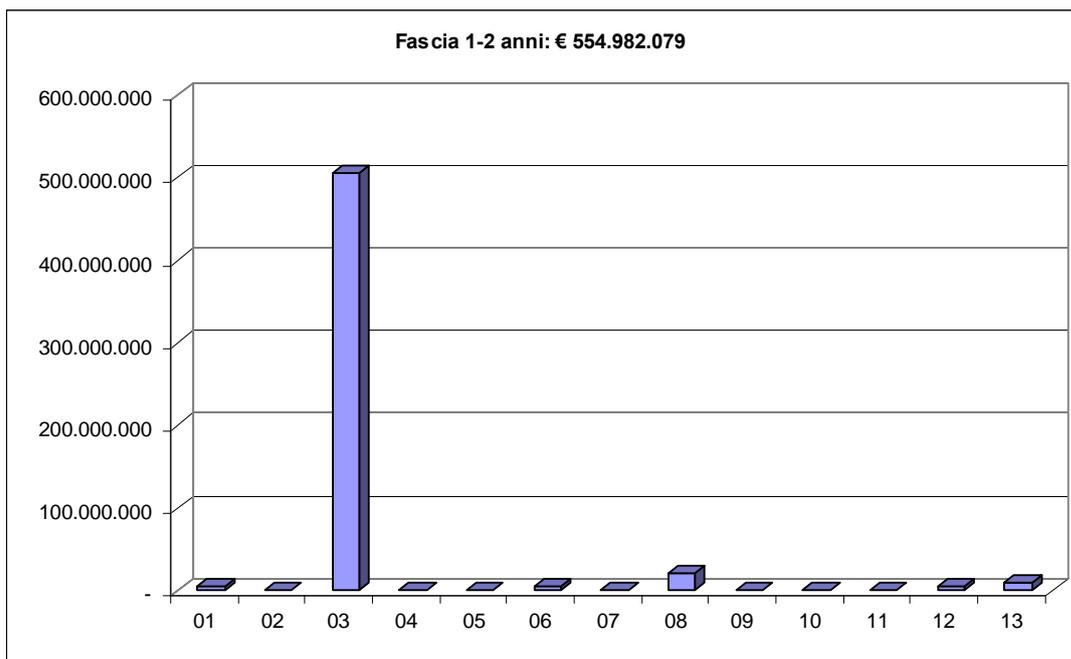
Con riferimento alla fascia temporale 6-10 anni, l'incidenza maggiore nella consistenza dei residui attivi pregressi è attribuibile, rispettivamente, ai seguenti assessorati: 03-Programmazione (37,39%); 08-Lavori pubblici (26,65%); 12-Sanità (19,74%). A seguire, in ordine decrescente rispetto al peso percentuale, si trovano: 06-Agricoltura (6,66%); 01-Presidenza (6,55%); 09-Industria (2,06%); 10-Lavoro (0,61%); 07-Turismo (0,11%); 04-Enti Locali (0,10%); 11-Pubblica istruzione (0,06%); 02-Affari Generali (0,05%); 05-Ambiente (0,01%); 13-Trasporti (0,01%).

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



L'analisi dei residui attivi pregressi nella fascia temporale 3-5 anni presenta la seguente consistenza percentuale per assessorato: 03-Programmazione (55,86%); 01-Presidenza (27,74%); 08-Lavori Pubblici (12,61%); 12-Sanità (1,20%); 13-Trasporti (0,74%); 06-Agricoltura (0,66%); 07-Turismo (0,63%); 04-Enti Locali (0,23%); 09-Industria (0,20%); 05-Ambiente (0,07%); 11-Pubblica Istruzione (0,04%); 02-Affari Generali (0,03%).

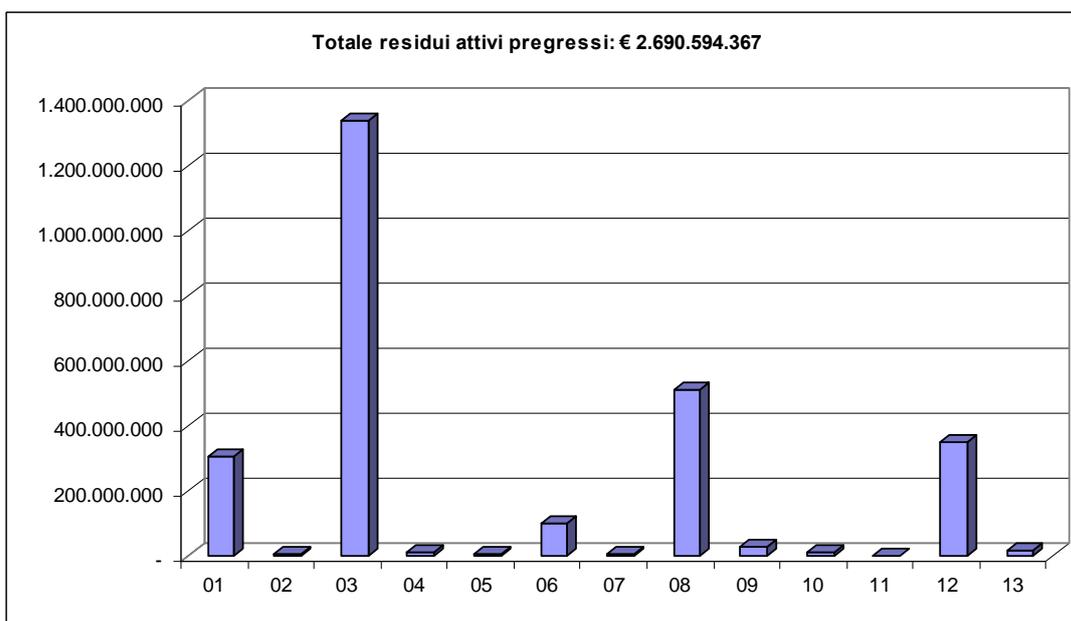
Tavola 47 – Residui attivi pregressi: fascia 1-2 anni



Dall'analisi della fascia temporale 1-2 anni si evince che l'incidenza maggiore è da imputare all'assessorato 03-Programmazione, con il 91,34%. I 08-Lavori pubblici, partecipano alla formazione dei residui in misura pari al 3,80%. La restante consistenza dei residui pregressi è così composta: 13-Trasporti (1,84%); 06-Agricoltura (1,02%); 12-Sanità (0,78%); 01-Presidenza (0,77%); 09-Industria (0,11%); 04-Enti Locali (0,10%); 07-Turismo (0,08%); 02-Affari Generali, 05-Ambiente e 11-Pubblica Istruzione 0,04%; 10-Lavoro (0,03%).

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

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 49,73% (€ 1.338.105.916). A seguire, si riporta il riepilogo con i valori e l'incidenza per assessorato dei residui attivi pregressi:

- 03-Programmazione (49,73%): € 1.338.105.916;
- 08-Lavori Pubblici (18,99%): € 510.882.621;
- 12-Sanità (13,02%): € 350.350.494;
- 01-Presidenza (11,35%): € 305.302.771;
- 06-Agricoltura (3,75%): € 100.878.776;
- 09-Industria (1,00%): € 26.812.422;
- 13-Trasporti (0,57%): € 15.421.105;
- 10-Lavoro (0,43%): € 11.690.533;
- 04-Enti Locali (0,41%): € 11.056.213;
- 02-Affari Generali (0,25%): € 6.793.877;
- 07-Turismo (0,24%): € 6.457.948;
- 05-Ambiente (0,21%): € 5.686.503;
- 11-Pubblica Istruzione (0,04%): € 1.155.189.

2.2.2 Gli impieghi di risorse finanziarie

2.2.2.1 Introduzione

La presente analisi ha lo scopo di fornire informazioni sui risultati riferibili alle risorse finanziarie impiegate dall'Amministrazione regionale nell'esercizio 2013 e riconducibili alla gestione in conto competenza e alla gestione in conto residui.

I principali documenti di riferimento per la elaborazione della presente relazione sono il Documento annuale di programmazione economica e finanziaria (DAPEF) 2013-2015⁴ (strumento prioritario per la programmazione finanziaria ed economica regionale), la legge finanziaria 2013, la legge di bilancio 2013 – 2015⁵ ed il relativo allegato tecnico⁶.

I dati elaborati si fondano sulle risultanze contabili contenute nel Rendiconto Generale dell'anno 2013. I dati sono stati integrati con informazioni desunte dai provvedimenti normativi e/o amministrativi aventi rilevanza per le finalità della presente analisi.

I risultati di gestione della spesa sono stati analizzati con particolare riferimento alle classificazioni per strategie e funzioni obiettivo⁷, 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 SIOPE⁸ (così come riportati nelle due tavole seguenti), in quanto forniscono una chiave di lettura con caratteristiche più attinenti alla natura economica degli stessi.

Tavola 49 – Aggregati di spesa

Codice Aggregato	Descrizione Aggregato	Codice Bilancio SIOPE	Descrizione Codice SIOPE
01	Spese organi istituzionali	10101	SPESE PER ORGANI ISTITUZIONALI ⁹
02	Personale	10201	RETRIBUZIONI LORDE
		10202	CONTRIBUTI EFFETTIVI A CARICO DELL'ENTE
		10203	INTERVENTI ASSISTENZIALI

⁴ Il DAPEF, che aggiorna il Programma Regionale di Sviluppo (PRS), è stato approvato dalla Terza Commissione nella seduta del 24/04/2013 e dal Consiglio regionale con risoluzione n. 14/10 del 06.05.2013.

⁵ L.R. n. 12 del 23/05/2013 (Legge Finanziaria 2013); L.R. n. 13 del 23/05/2013 (Bilancio di Previsione per l'anno 2013 e Bilancio Pluriennale 2013-2015).

⁶ Con il Decreto n. 103/4560 del 27/05/2013 dell'Assessore della Programmazione è stata disposta la ripartizione in capitoli delle Unità Previsionali di Base relative al Bilancio di Previsione della Regione per l'anno finanziario 2013 e del Bilancio Pluriennale per gli anni 2013-2015 (Allegato Tecnico). Con il Decreto di cui al Prot. n. 5961 Rep. n. 161 del 05/07/2013 dell'Assessorato della Programmazione è stato rettificato il Decreto n. 103/4560 del 27/05/2013 concernente l'Allegato Tecnico al bilancio per l'anno 2013 e per gli anni 2013/2015 (in particolare, l'importo di € 800.000.000 del capitolo SC08.0366, C.D.R. 00.03.01.02 è stato rettificato in € 550.000.000).

⁷ L.R. n. 11/2006 e Delibera n. 48/16 del 21/11/2006 (Individuazione funzioni obiettivo bilancio anno 2007 e per gli anni 2007-2009).

⁸ Circolare n. 35 del 09/11/2005 "Avvio del SIOPE" – Attuazione dei Decreti del Ministro dell'economia e delle finanze del 18/02/2005"; Decreto MEF n. 0128211 dell'08/02/2010; Decreto Ministeriale n. 17114 del 05/03/2007 "Codificazione, modalità e tempi per l'attuazione del SIOPE per le Regioni e le Province autonome".

⁹ Ricomprende le spese per il funzionamento del Consiglio Regionale, le spese per retribuzioni e missioni del Presidente della Giunta e degli Assessori.

		10204	ONERI PER IL PERSONALE IN QUIESCENZA
		10205	ALTRE SPESE PER IL PERSONALE
03	Acquisto beni e servizi	10301	ACQUISTO DI BENI E PRESTAZIONI DI SERVIZI
		10401	UTILIZZO BENI DI TERZI
04	Trasferimenti correnti	10501	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ENTI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE
		10502	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ENTI DI PREVIDENZA
		10503	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ENTI DELLE AMMINISTRAZIONI LOCALI
		10601	TRASFERIMENTI CORRENTI A ISTITUZIONI ESTERE
		10602	TRASFERIMENTI CORRENTI A IMPRESE
		10603	TRASFERIMENTI CORRENTI AD ALTRI SOGGETTI
05	Trasferimenti in conto capitale	20201	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ENTI DELL'AMMINISTRAZIONE CENTRALE
		20202	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ENTI DI PREVIDENZA
		20203	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ENTI DELLE AMMINISTRAZIONI LOCALI
		20301	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A ISTITUZIONI ESTERE
		20302	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE A IMPRESE
		20303	TRASFERIMENTI IN CONTO CAPITALE AD ALTRI SOGGETTI
06	Investimenti fissi	20101	BENI IMMOBILI
		20102	PRODOTTI INFORMATICI
		20103	BENI MOBILI
		20801	ALTRE SPESE IN CONTO CAPITALE
07	Rimborsi mutui e prestiti	30101	RIMBORSO QUOTA CAPITALE DI MUTUI E PRESTITI ALLA CASSA DEPOSITI E PRESTITI (A CARICO DELLO STATO)
		30201	RIMBORSO QUOTA CAPITALE DI MUTUI E PRESTITI ALLA CASSA DEPOSITI E PRESTITI (A CARICO DELLA REGIONE)
		30301	RIMBORSO DI PRESTITI DI BOR (A CARICO DELLO STATO)
		30302	RIMBORSO DI ALTRI PRESTITI OBBLIGAZIONARI (A CARICO DELLO STATO)
		30401	RIMBORSO DI PRESTITI DI BOR (A CARICO DELLA REGIONE)
		30402	RIMBORSO DI ALTRI PRESTITI OBBLIGAZIONARI (A CARICO DELLA REGIONE)
		30501	RIMBORSO FINANZIAMENTI A MEDIO E LUNGO TERMINE (A CARICO DELLO STATO)
		30601	RIMBORSO FINANZIAMENTI A MEDIO E LUNGO TERMINE (A CARICO DELLA REGIONE)
		30701	RIMBORSO PRESTITI PER CARTOLARIZZAZIONE
		30801	RIMBORSI PER ALTRI FINANZIAMENTI A BREVE TERMINE
		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 giro¹⁰ – e del Titolo V - Copertura del disavanzo¹¹.

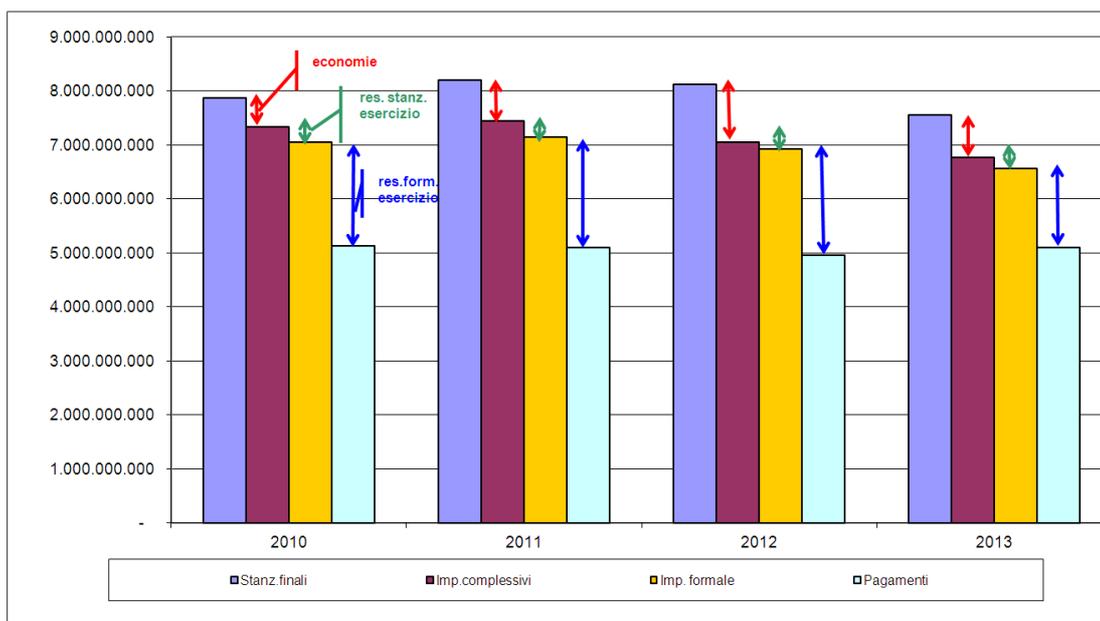
¹⁰ La voce non è significativa ai fini dell'analisi in quanto le reali spese a cui esse si riferiscono trovano collocazione nei titoli precedenti, pertanto, calcolando anche le partite in questione, si duplicherebbero i relativi importi (esempio: le ritenute fiscali sulle retribuzioni costituiscono un elemento di spesa già considerato nella voce principale).

¹¹ La voce è presente nelle spese in fase di previsione, ma non è conteggiata nelle analisi in quanto si tratta di una spesa che non viene gestita nell'esercizio attraverso UPB, bensì, costituisce una posta contabile che esprime la necessità di tenere conto delle maggiori spese autorizzate in esercizi precedenti (disavanzo finanziario), al fine di garantire il pareggio del bilancio.

2.2.2.2 La gestione delle spese

L'andamento della spesa in conto competenza, nel quadriennio 2010-2013, 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



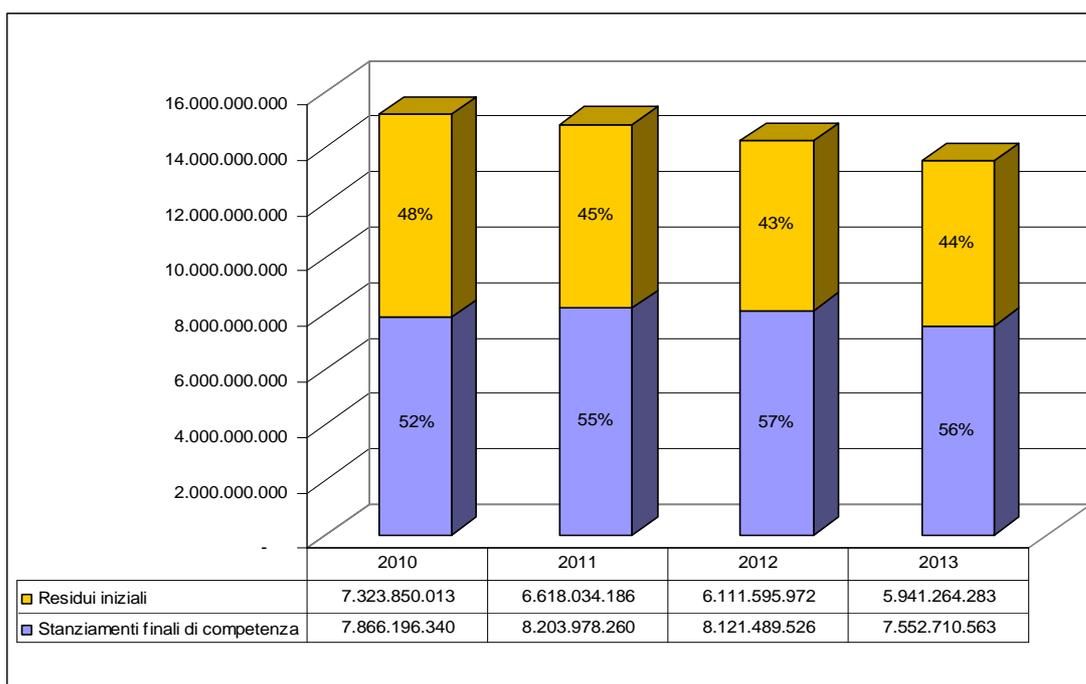
Dalla tavola è possibile rilevare, in prima approssimazione, l'andamento delle economie, dei residui formali e dei residui di stanziamento, fenomeni specifici della contabilità finanziaria, che saranno trattati nei successivi paragrafi.

Le risorse finanziarie annualmente gestite dall'Amministrazione regionale sono costituite dalla massa spendibile¹², formata dagli stanziamenti finali di spesa autorizzati nell'esercizio¹³ (competenza) e dai residui totali iniziali (formali e di stanziamento) dell'esercizio.

L'andamento dell'ultimo quadriennio, riportato nella tavola seguente, evidenzia l'incidenza delle risorse finanziarie in conto residui rispetto all'intera massa spendibile. L'importo relativo alla massa spendibile del 2013 è il più basso registrato nel quadriennio 2010-2013. Ebbene, sia i residui iniziali che gli stanziamenti finali di competenza costituiscono, rispettivamente, i valori più bassi rilevati nel periodo considerato.

¹² Nell'esercizio 2013 la massa spendibile è pari a euro 13.493.974.846, laddove il corrispondente importo per l'esercizio 2012 è stato quantificato in euro 14.233.085.498.

¹³ Il Bilancio di previsione per l'anno 2013, approvato con la Legge Regionale n. 13 del 23.05.2013, ha autorizzato stanziamenti iniziali della spesa pari a complessivi euro 6.799.074.000,00 che, per effetto delle variazioni di bilancio intervenute in corso d'anno, alla fine dell'esercizio è risultato pari a euro 7.552.710.563 (al netto delle partite di giro e del capitolo dedicato alla copertura del disavanzo).

Tavola 52 – Massa spendibile 2010 – 2013

Nella tavola seguente si riporta l'ammontare delle risorse finanziarie impiegate dall'Amministrazione regionale nella gestione dell'esercizio 2013, sia per quanto concerne la competenza sia per quanto riguarda i residui. Tali risorse, inoltre, sono classificate per strategie¹⁴ di bilancio.

Tavola 53 – Spesa 2013 per strategia

Strat.	Strategia	Impegni Complessivi Competenza	Impegni Complessivi Residui	% Impegni Complessivi Totali	Pagamenti totali	% Pag. Totali	Residui Totali	% Res. Totali
01	01 Istituzioni	1.078.980.584	837.131.182	16%	1.292.023.515	18%	624.088.251	12%
02	02 Educazione	337.447.175	692.332.258	8%	440.771.073	6%	589.008.360	12%
03	03 Patrimonio culturale	52.470.185	104.675.649	1%	59.328.915	1%	97.816.919	2%
04	04 Ambiente e territorio	497.101.284	1.191.558.677	14%	525.514.749	7%	1.163.145.212	23%
05	05 Servizi alla persona	3.654.456.816	848.561.319	37%	3.750.744.105	52%	752.274.029	15%
06	06 Economia	310.320.604	667.418.068	8%	336.064.532	5%	641.674.140	13%
07	07 Crescita delle reti infrastrutturali	494.437.291	1.124.192.583	13%	517.465.966	7%	1.101.163.907	22%
08	08 Somme non attribuibili	338.236.561	28.640.802	3%	334.667.122	5%	32.210.241	1%
TOTALE		6.763.450.498	5.494.510.538	100%	7.256.579.977	100%	5.001.381.059	100%

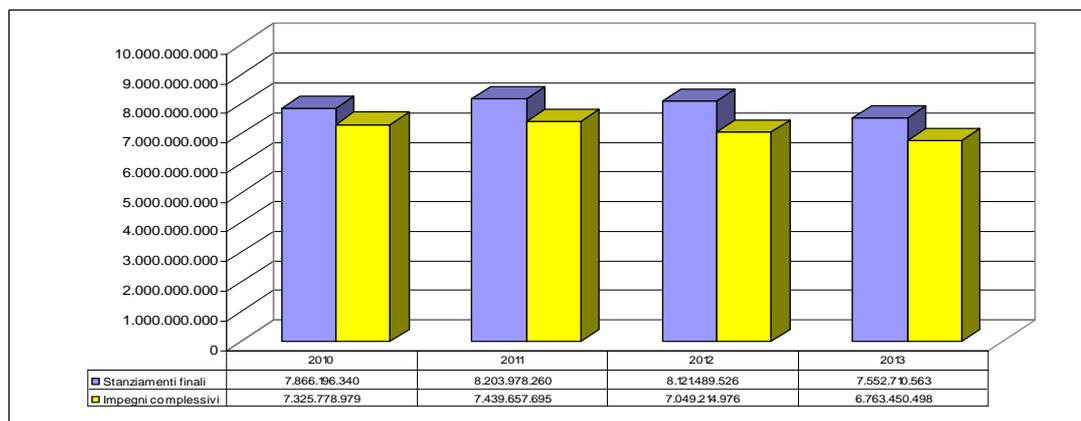
I risultati finanziari sono, nel seguito dell'analisi, trattati separatamente in ordine alla gestione della spesa in conto competenza ed in conto residui.

¹⁴ Contenute nel Programma Regionale di Sviluppo (PRS) e nel Documento Annuale di Programmazione Economica e Finanziaria (DAPEF), entrambi approvati dal Consiglio regionale.

Gli impegni di spesa in conto competenza

Gli impegni complessivi¹⁵ dell'anno 2013 ammontano a € 6.763.450.498 (con una riduzione, rispetto all'esercizio precedente, pari al 4,1%) e gli impegni formali risultano pari a € 6.562.208.783 (con una riduzione, rispetto all'esercizio precedente, pari al 5,2%). Si evidenzia che sia gli stanziamenti finali che gli impegni complessivi 2013 rappresentano i valori più bassi registrati nel quadriennio 2010-2013.

Tavola 54 - Stanziamenti finali e impegni complessivi di competenza



La tavola successiva pone a raffronto gli impegni complessivi relativi agli esercizi 2012 e 2013. Inoltre, la tavola evidenzia le variazioni assolute degli impegni complessivi associate ad ogni strategia.

Tavola 55 – Variazioni 2012/2013 per strategie - Impegni complessivi c/competenza

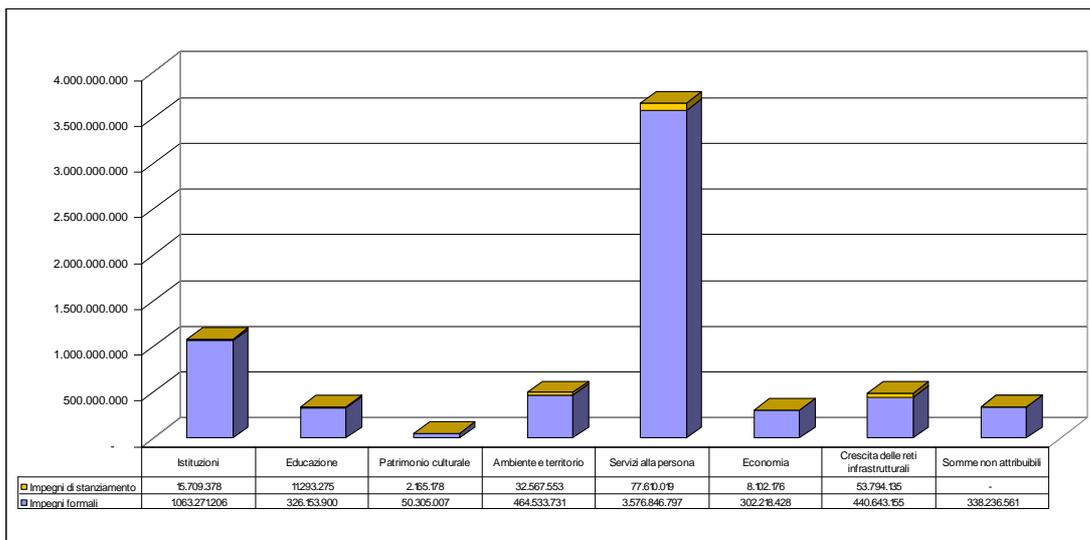
Descrizione Strategia	2012	2013	Diff
01 Istituzioni	1.157.951.372	1.078.980.584 -	78.970.788
02 Educazione	413.723.379	337.447.175 -	76.276.204
03 Patrimonio culturale	43.757.202	52.470.185	8.712.983
04 Ambiente e governo del territorio	551.925.381	497.101.284 -	54.824.098
05 Servizi alla persona	3.833.708.347	3.654.456.816 -	179.251.531
06 Economia	398.525.167	310.320.604 -	88.204.564
07 Crescita delle reti infrastrutturali	379.455.602	494.437.291	114.981.689
08 Somme non attribuibili	270.168.525	338.236.561	68.068.035
Totale	7.049.214.976	6.763.450.498 -	285.764.478

Come si può constatare dalla tavola sopra riportata, il maggior decremento registrato nel 2013, rispetto all'esercizio precedente, è riferito principalmente alla strategia 05 – Servizi alla persona. Di converso, il maggior incremento rilevabile nella tavola 55 è ascrivibile alla strategia 07 – Crescita delle reti infrastrutturali.

Nella tavola successiva vengono riportate le risorse finanziarie impiegate nell'esercizio con riferimento alle singole strategie, evidenziando, all'interno di ciascuna strategia, la parte impegnata formalmente (complessivamente, il rapporto tra gli impegni formali, pari a € 6.562.208.783, e gli impegni complessivi, pari a € 6.763.450.498, è calcolato nella misura del 97%). Gli impegni di stanziamento ammontano a complessivi € 201.241.715.

¹⁵ Gli impegni complessivi sono costituiti dagli stanziamenti finali di competenza al netto delle economie.

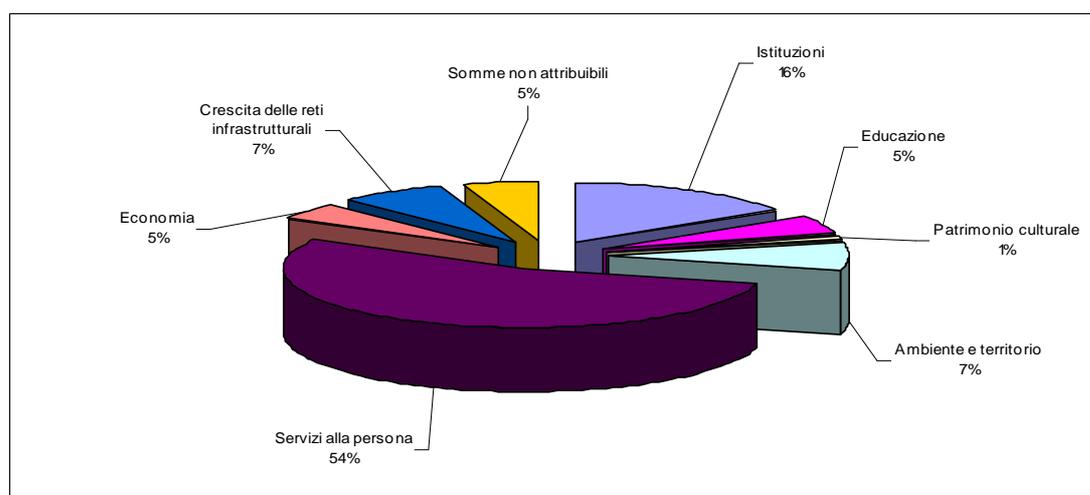
Tavola 56 – Impegni formali e di stanziamento suddivisi per strategie



Come risulta dalla tavola sopra riportata, la parte più consistente di risorse impiegate (“impegni formali” e “impegni di stanziamento”)¹⁶ riguarda la strategia “Servizi alla persona” (54%), nell’ambito della quale sono incluse le spese per i servizi sanitari e le politiche di inclusione sociale. Segue, in termini di elevata incidenza, la strategia “Istituzioni – La riforma della Regione, semplificazione ed efficienza” (16%) nell’ambito della quale sono comprese le spese per il personale e per il funzionamento dell’amministrazione regionale, spese per l’attività istituzionale e le spese per il sistema delle autonomie locali.

La tavola sotto riportata evidenzia l’incidenza percentuale degli impegni complessivi del 2013 per ciascuna strategia di bilancio.

Tavola 57 – Impegni complessivi di competenza per Strategia 2013



¹⁶ La somma degli “impegni formali” e degli “impegni di stanziamento” (risorse finanziarie che, sebbene non impegnate formalmente, sono conservate in conto residui - residui di stanziamento), è pari all’impegno complessivo, ovvero agli stanziamenti finali al netto delle economie.

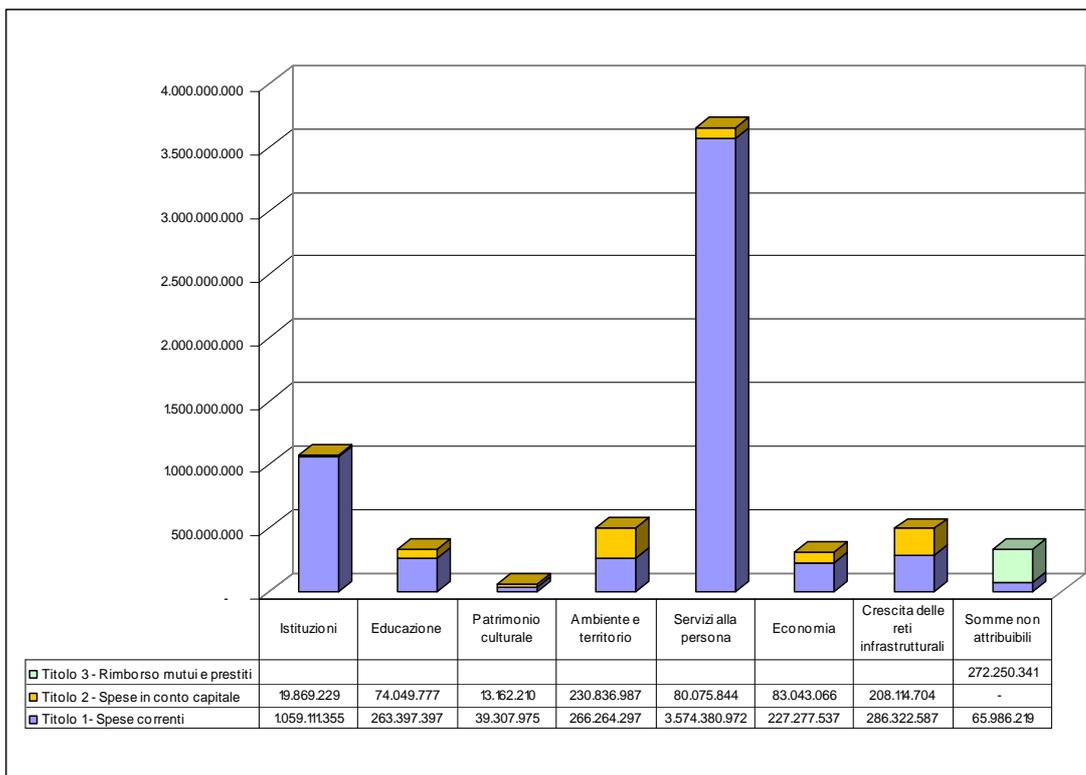
Così come risulta dalla tavola seguente, ciascuna strategia di bilancio è sotto articolata in diverse funzioni obiettivo. Per ciascuna di esse si evidenzia l'impegno complessivo e l'incidenza percentuale, sia rispetto alla strategia di appartenenza, sia rispetto al totale delle strategie.

Tavola 58 – Strategie e funzioni obiettivo – Impegni complessivi 2013

Strat.	Descrizione strategia	Funz.Ob.	Descrizione funzione obiettivo	Impegni complessivi	Percentuale su strategia	Percentuale sul totale
01	Istituzioni	01	Organizzazione Istituzionale	77.485.803	7%	1%
		02	Personale e funzionamento amministrat.	287.708.144	27%	4%
		03	Attività istituzionali	26.399.316	2%	0%
		04	Attività di supporto	13.884.878	1%	0%
		05	Demanio e patrimonio	6.892.875	1%	0%
		06	Sistema delle autonomie locali	666.609.569	62%	10%
Totale strategia 01				1.078.980.584	100%	16%
02	Educazione	01	Politiche a favore dell'istruzione	123.261.591	37%	2%
		02	Politiche della formazione	48.655.295	14%	1%
		03	Politiche attive del lavoro	86.324.960	26%	1%
		04	Ricerca scientifica e innovazione tecn.	79.205.328	23%	1%
Totale strategia 02				337.447.175	100%	5%
03	Patrimonio culturale	01	Patrimonio culturale	42.897.955	82%	1%
		02	Interventi a favore della cultura	9.572.230	18%	0%
Totale strategia 03				52.470.185	100%	1%
04	Ambiente e territorio	01	Energie rinnovabili e risparmio energet.	4.077.752	1%	0%
		02	Risorse idriche	113.823.526	23%	2%
		03	Difesa del suolo e prevenzione di rischi	57.452.763	12%	1%
		04	Difesa delle coste	3.504.374	1%	0%
		05	Rifiuti	15.826.457	3%	0%
		06	Tutela e risanamento ambientale	52.637.989	11%	1%
		07	Strumenti di governo per sviluppo sost.	28.868.226	6%	0%
		08	Patrimonio ambientale e forestale	186.306.966	37%	3%
		09	Paesaggio e politiche di assetto territ.	1.658.933	0%	0%
		10	Città e sistemi urbani	32.944.298	7%	0%
		11	Aree e sistemi rurali	-	0%	0%
Totale strategia 04				497.101.284	100%	7%
05	Servizi alla persona	01	Tutela e difesa della salute umana	3.268.889.873	89%	48%
		02	Prevenzione della salute veterinaria	27.301.630	1%	0%
		03	Attività per l'inclusione sociale	315.526.218	9%	5%
		04	Interventi per lo sport e tempo libero	37.632.675	1%	1%
		05	Politiche per gli emigrati e immigrati	5.003.830	0%	0%
		06	Sicurezza e legalità	102.589	0%	0%
Totale strategia 05				3.654.456.816	100%	54%
06	Economia	01	Attrazione di investimenti	27.677.463	9%	0%
		02	Turismo sostenibile	33.926.894	11%	1%
		03	Industria, artigianato, commercio, servizi	63.515.745	20%	1%
		04	Filiere agro-alimentari	111.893.273	36%	2%
		05	Pesca e acquacoltura	3.112.961	1%	0%
		06	Politiche per l'occupazione per imprese	70.194.268	23%	1%
Totale strategia 06				310.320.604	100%	5%
07	Crescita delle reti infrastrutturali	01	Rete stradale	30.790.281	6%	0%
		02	Rete ferroviaria e sistemi intermodali	1.521.440	0%	0%
		03	Sistema aeroportuale	3.758.000	1%	0%
		04	Sistema portuale	4.904.652	1%	0%
		05	Mobilità nelle aree urbane	24.805.824	5%	0%
		06	Trasporto pubblico	317.414.041	64%	5%
		07	Reti idriche	35.145.910	7%	1%
		09	Reti ICT	16.134.565	3%	0%
		10	Opere diverse	59.962.577	12%	1%
		Totale strategia 07				494.437.291
08	Somme non attribuibili	01	Attività generali e di gestione finanz.	333.886.623	99%	5%
		02	Altre	4.349.937	1%	0%
Totale strategia 08				338.236.561	100%	5%
TOTALE				6.763.450.498		100%

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

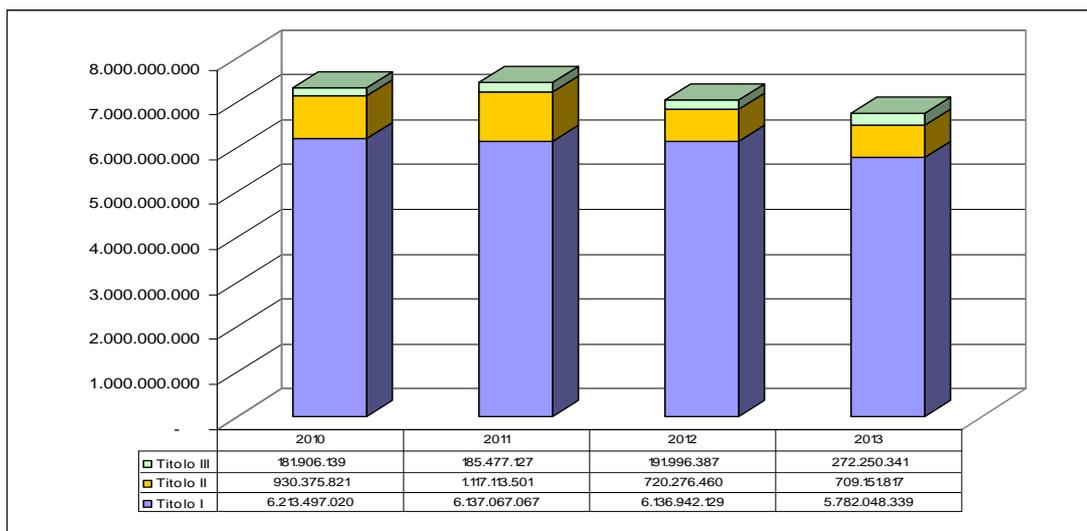
Tavola 59 – Suddivisione dei Titoli in strategie – Impegni complessivi 2013



Le spese correnti (Titolo I), pari a € 5.782.048.339, hanno inciso sull’ammontare degli impegni complessivi in conto competenza per l’85%; le spese in conto capitale (Titolo II), pari a € 709.151.817, hanno inciso per il 10%, laddove le spese per il rimborso di mutui e prestiti (Titolo III), pari a € 272.250.341, costituiscono il 4% degli impegni complessivi.

Con riferimento alla classificazione per Titoli, la tavola seguente consente il raffronto dell’esercizio 2013 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).

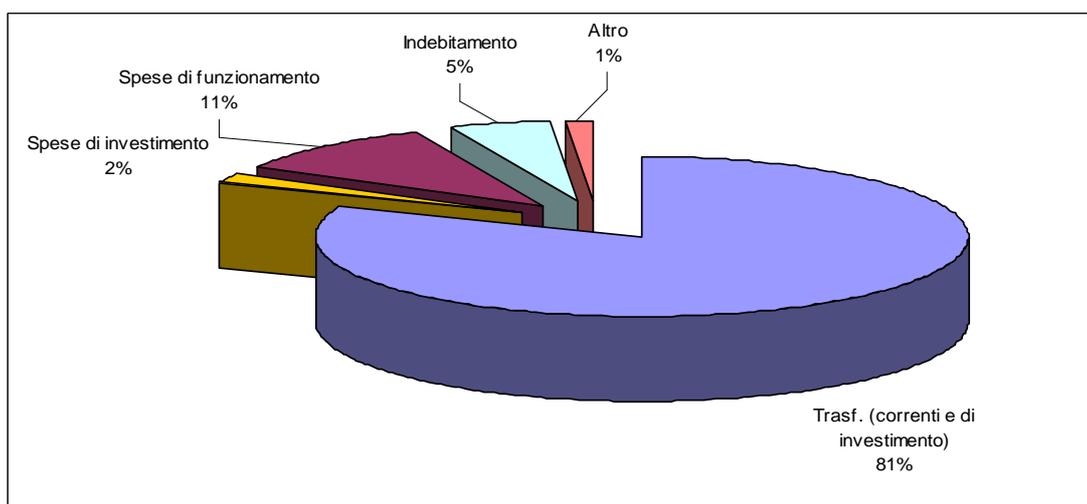
Tavola 60 – Impegni complessivi in conto competenza per Titoli



Le risultanze 2013 registrano, rispetto all'anno precedente, un decremento delle spese correnti - Titolo I (5,8%), un impercettibile decremento delle spese in conto capitale – Titolo II (1,5%) e un aumento delle spese per rimborso di mutui e prestiti - Titolo III (41,8%).

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

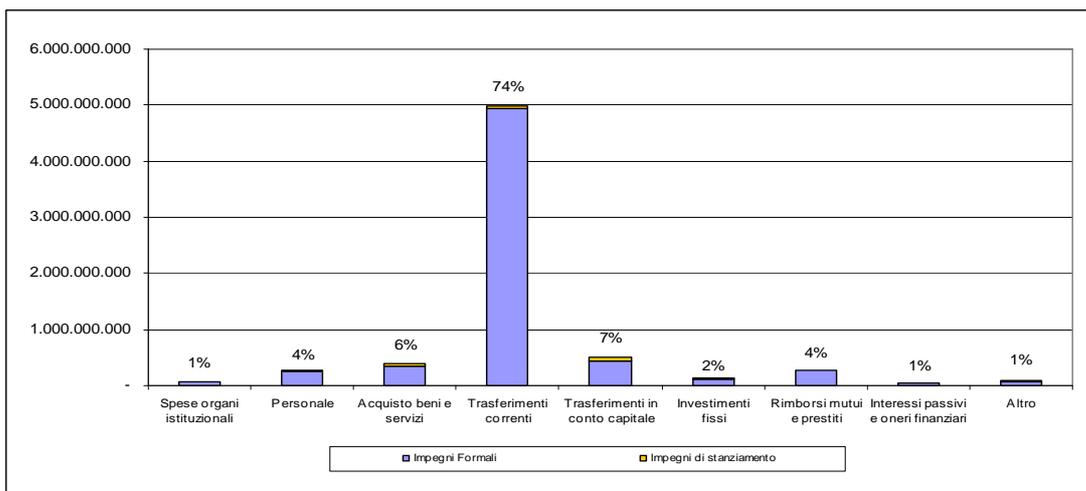
Tavola 61 - Impegni complessivi per macro aggregati di spesa 2013



Ulteriori dettagli relativi agli impegni complessivi di spesa¹⁷ vengono riportati nella tavola successiva.

¹⁷ Vedi tavola 49 riportata nell'introduzione (2.2.2.1) della presente parte.

Tavola 62 – Impegni di competenza per aggregati di spesa – 2013

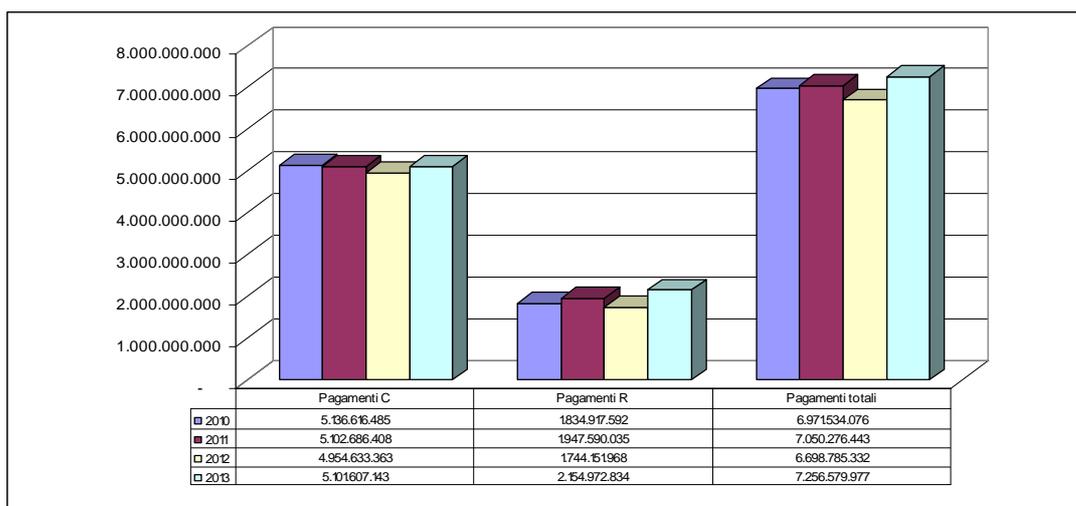


I pagamenti

Il volume totale dei pagamenti effettuati nel 2013 è di € 7.256.579.977 (€ 5.101.607.143 in conto competenza ed € 2.154.972.834 in conto residui), pari al 64,2% degli impegni formali totali¹⁸ (impegni formali di competenza, pari ad € 6.562.208.783, e impegni formali sui residui, pari a € 4.742.218.170, per complessivi € 11.304.426.953). Rispetto all'esercizio precedente il volume dei pagamenti totali risulta aumentato dell'8,3%.

La tavola seguente mostra l'andamento dei pagamenti nel periodo 2010 – 2013, sia con riferimento alla gestione in conto competenza, sia con riferimento alla gestione in conto residui. Si evidenzia che il volume dei pagamenti effettuati nel 2013 è il più elevato del quadriennio 2010-2013.

Tavola 63 – Pagamenti totali

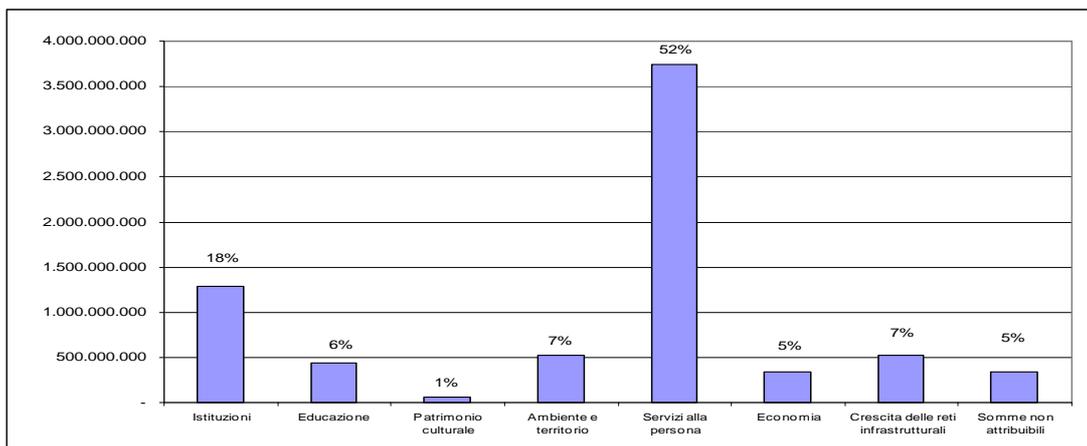


¹⁸ Per un maggiore approfondimento sulla capacità di pagamento si rinvia al paragrafo specificamente dedicato agli indicatori.

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 interno¹⁹.

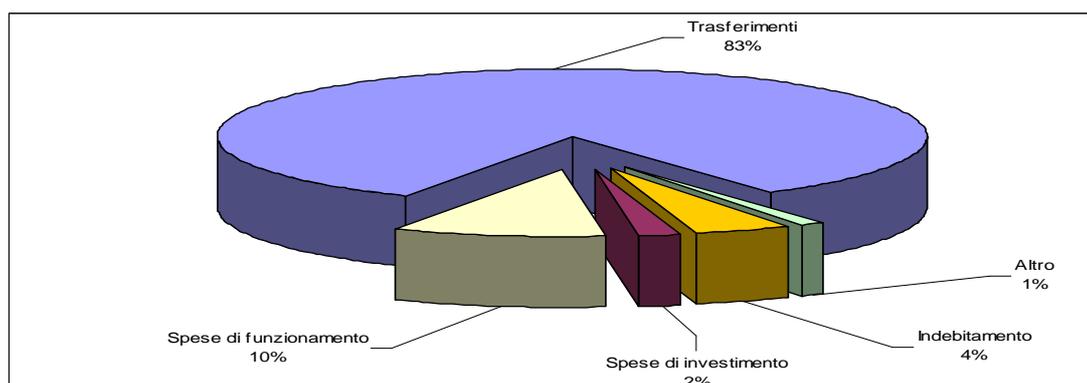
Con riferimento alle strategie di spesa, l'ammontare dei pagamenti totali 2013 (competenza e residui) risulta rappresentato nella tavola seguente.

Tavola 64 – Pagamenti totali 2013 per strategie



Il risultato sopra evidenziato viene ulteriormente scomposto e analizzato attraverso la tavola successiva nella quale i pagamenti totali risultano raggruppati²⁰ per macro aggregati di spesa. Gli aggregati individuati risultano particolarmente espressivi, sia con riferimento alla tipologia che al peso.

Tavola 65 – Composizione dei pagamenti totali 2013 per macro aggregati di spesa



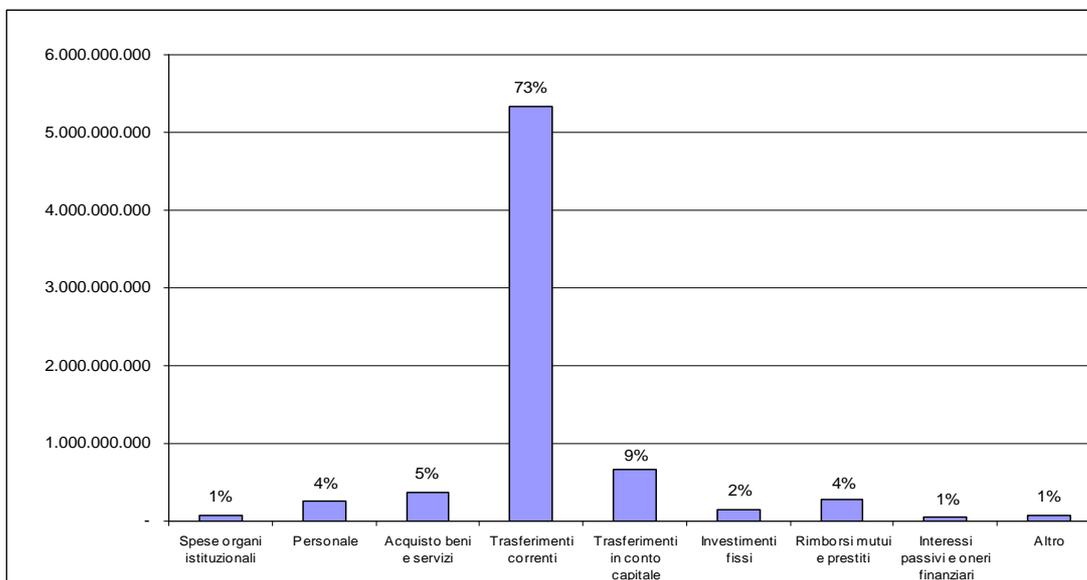
L'incidenza percentuale dei pagamenti riferiti ai singoli macro aggregati risulta analoga a quella dell'anno precedente.

¹⁹ 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.

²⁰ Aggregazione ottenuta in base alla codificazione SIOPE di cui alla Circolare n. 35 del 09 novembre 2005 "Avvio del SIOPE (Sistema Informativo delle Operazioni degli Enti Pubblici) - Attuazione dei Decreti del Ministro dell'economia e delle finanze del 18 febbraio 2005" e successive modifiche e integrazioni; Decreto MEF n. 0128211 del 08/02/2010 e Decreto Ministeriale n. 17114 del 5 marzo 2007 "Codificazione, modalità e tempi per l'attuazione del SIOPE per le Regioni e le Province autonome".

Dettagliando ulteriormente le voci di spesa, è possibile rilevare l'incidenza dei pagamenti per singolo aggregato di spesa, rispetto al volume totale di € 7.256.579.977, così come risulta nella seguente tavola.

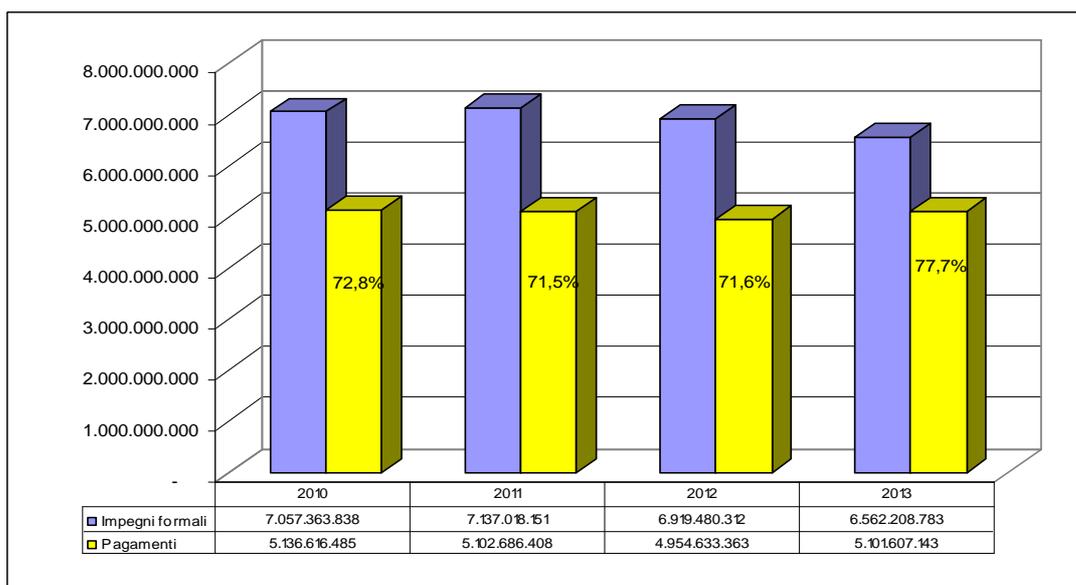
Tavola 66 – Pagamenti totali per aggregati di spesa – Esercizio 2013



I pagamenti in conto competenza

Con riferimento all'analisi dei pagamenti in conto competenza, si ritiene interessante evidenziare l'incidenza²¹ degli stessi rispetto agli impegni formali per ciascun esercizio considerato. La tavola 67 evidenzia, inoltre, che gli impegni formali in conto competenza rappresentano i valori più bassi registrati nel quadriennio considerato.

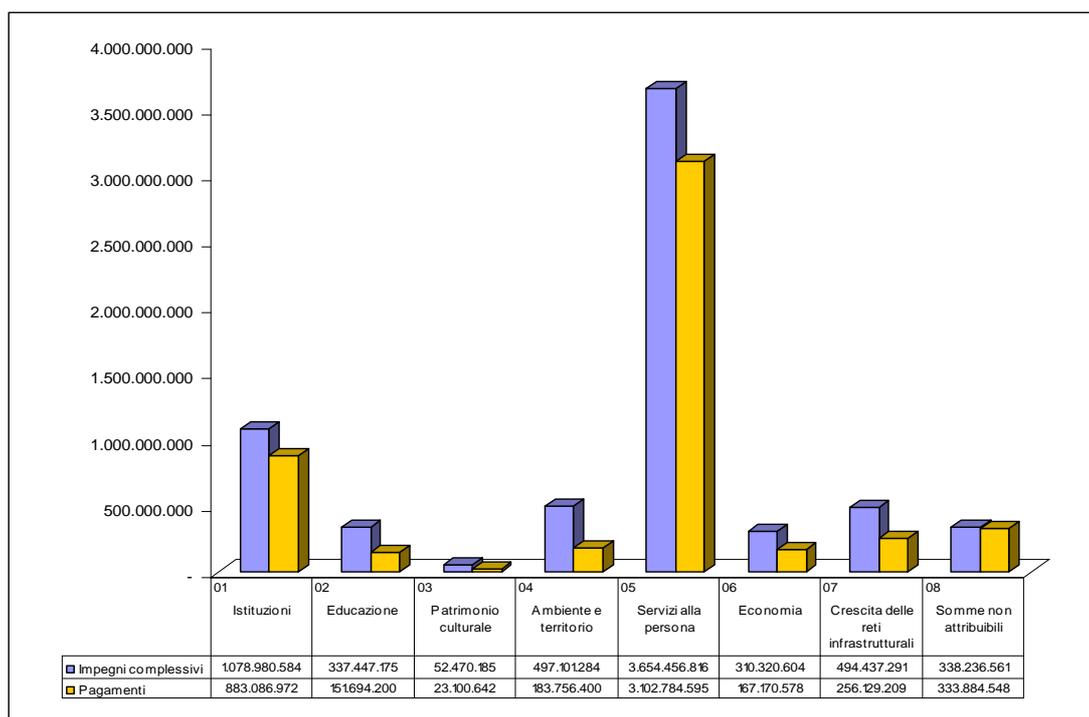
Tavola 67 – Impegni formali e pagamenti di competenza



²¹ Cfr 2.2.2.5. Gli indicatori finanziari della spesa.

La scomposizione in strategie, sia degli impegni (€ 6.763.450.498) che dei pagamenti in conto competenza (€ 5.101.607.143), limitatamente all'esercizio 2013, consente di accertare quali politiche di intervento hanno maggiormente assorbito le risorse finanziarie impiegate e in che misura ciascuna strategia ha concorso alla formazione dei residui dell'esercizio (di cui si tratterà nella successiva parte specificamente dedicata).

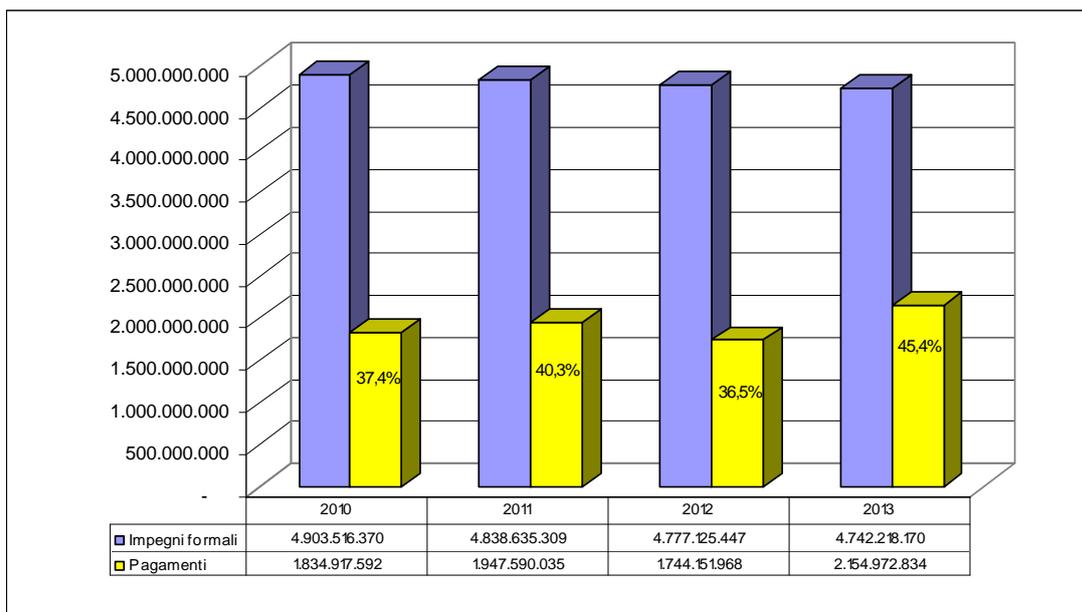
Tavola 68 – Impegni complessivi e pagamenti in c/competenza



I pagamenti in conto residui

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

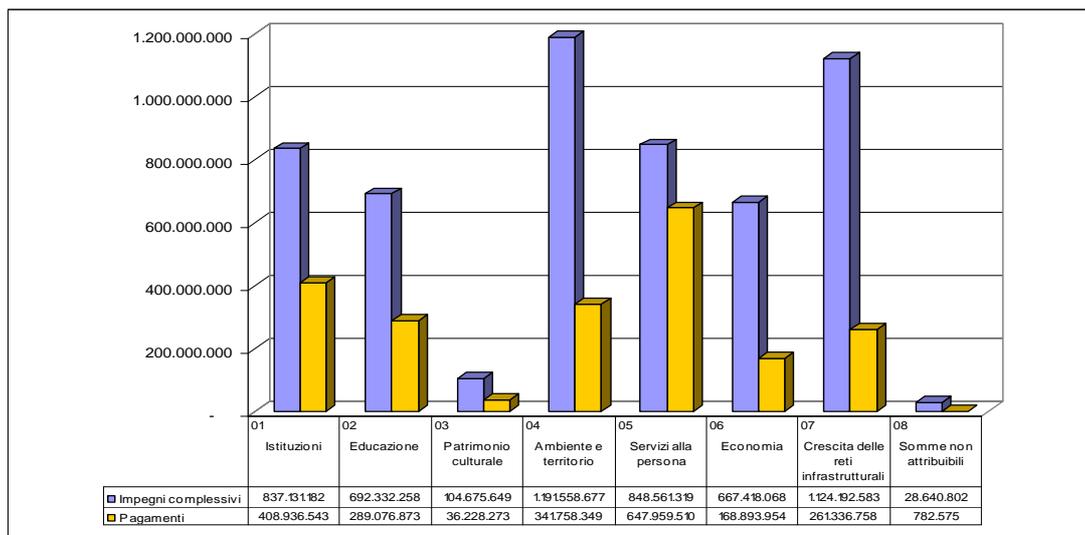
Tavola 69 – Impegni formali in c/residui e pagamenti



La rappresentazione grafica mostra l'andamento degli impegni formali e dei pagamenti ed evidenzia un incremento, rispetto all'esercizio precedente, dei pagamenti effettuati nel corso del 2013. Tale differenziale è calcolato nella misura di € 410.820.866, corrispondente ad un aumento del 23,6%. L'importo dei pagamenti effettuati nel 2013 in conto residui, pari ad € 2.154.972.834, risulta essere il più elevato registrato nell'ultimo quadriennio. Il 2013 evidenzia l'incidenza percentuale più elevata dei pagamenti in conto residui rispetto agli impegni formali assunti durante l'ultimo quadriennio (45,4%).

La scomposizione in strategie degli impegni e dei pagamenti, in conto residui, evidenzia quali politiche di intervento hanno maggiormente assorbito le risorse finanziarie impiegate nell'esercizio e in che misura ciascuna strategia ha concorso alla formazione dei residui pregressi (di cui si tratterà nella parte dedicata). Con riferimento alla tavola 70, si evidenzia che la sommatoria degli impegni complessivi in conto residui, distinti per strategia, trova sintesi algebrica in € 5.494.510.538.

Tavola 70 – Impegni complessivi e pagamenti in c/residui

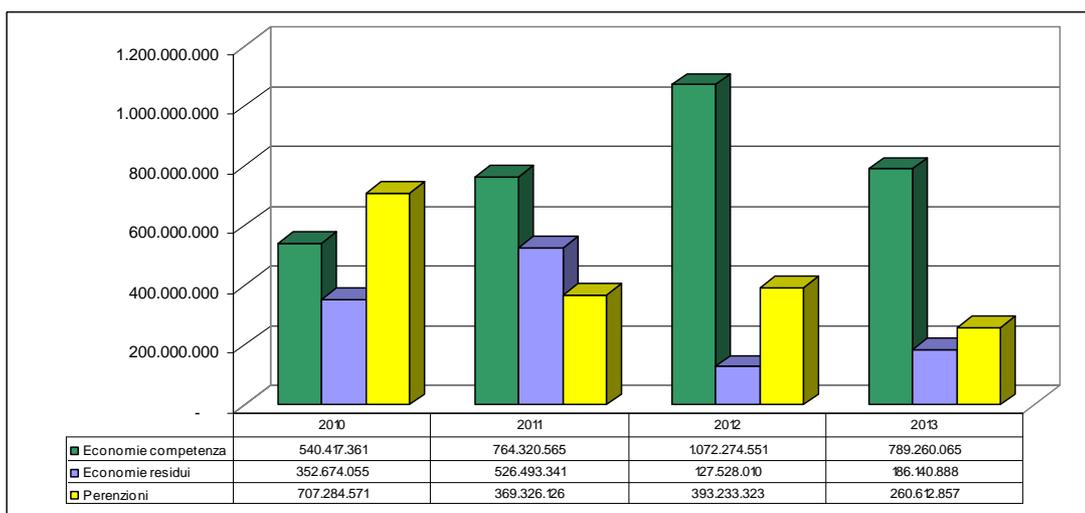


Le economie e le perenzioni

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 2010-2013, è riassunto nella tavola seguente.

Tavola 71 – Economie e Perenzioni



Dal grafico è possibile rilevare, rispetto all'esercizio precedente, una riduzione delle economie in conto competenza di circa un quarto (-26,4%). Le economie registrate in conto residui evidenziano un rilevante aumento (+46%), laddove le perenzioni si riducono di circa un terzo (-33,7%).

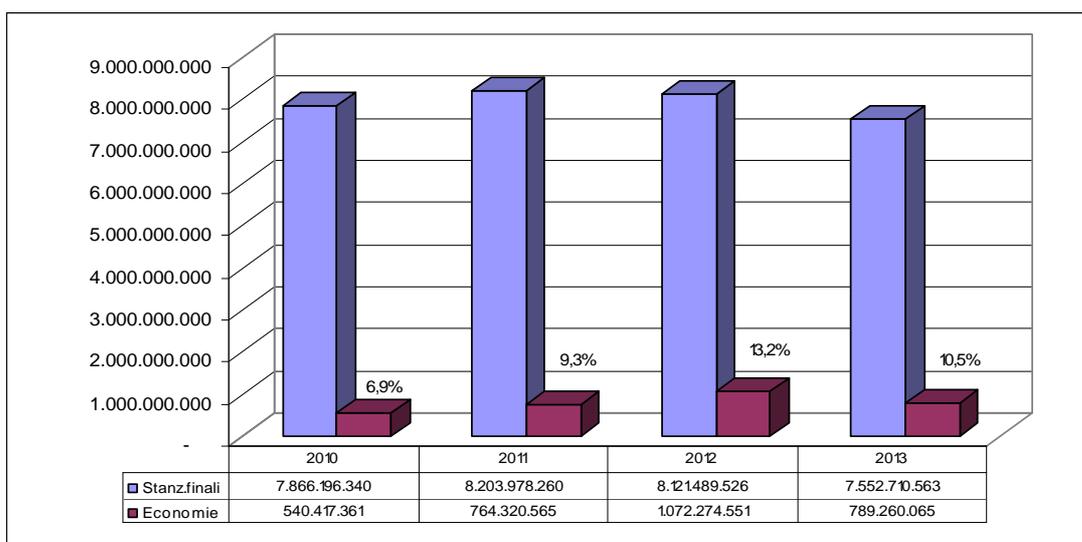
Nelle pagine seguenti, le economie e le perenzioni vengono distintamente trattate al fine di fornire un quadro informativo più completo.

Economie

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

Nella tavola seguente si rappresenta l'andamento delle economie in conto competenza (formali e di stanziamento) per il quadriennio 2010-2013, il cui raffronto con i valori degli stanziamenti finali consente di avere un termine di paragone con grandezze maggiormente interpretabili.

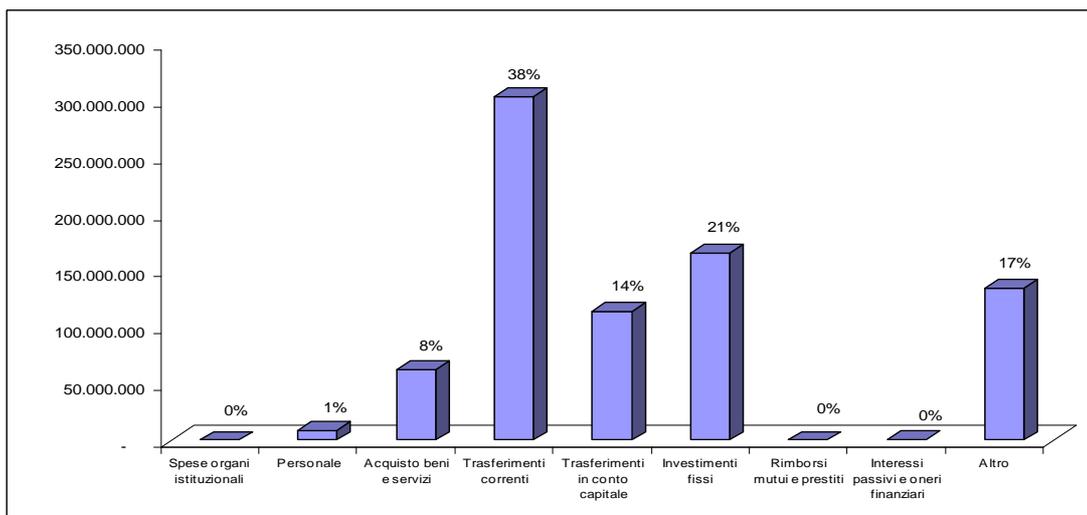
Tavola 72 – Stanziamenti finali e economie di spesa in c/competenza



Le economie di spesa generate dalla gestione di competenza (in valore assoluto pari a € 789.260.065) rappresentano il 10,5% 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. Le economie sono ascrivibili, per il 53%, alla combinazione delle seguenti componenti: "Trasferimenti correnti" e "Trasferimenti in conto capitale". Il 21% delle economie è riconducibile alla componente "Investimenti fissi", laddove le economie generate dall'"Acquisto di beni e servizi" trovano sintesi numerica nell'8%. La componente "Altro" incide nella misura del 17%.

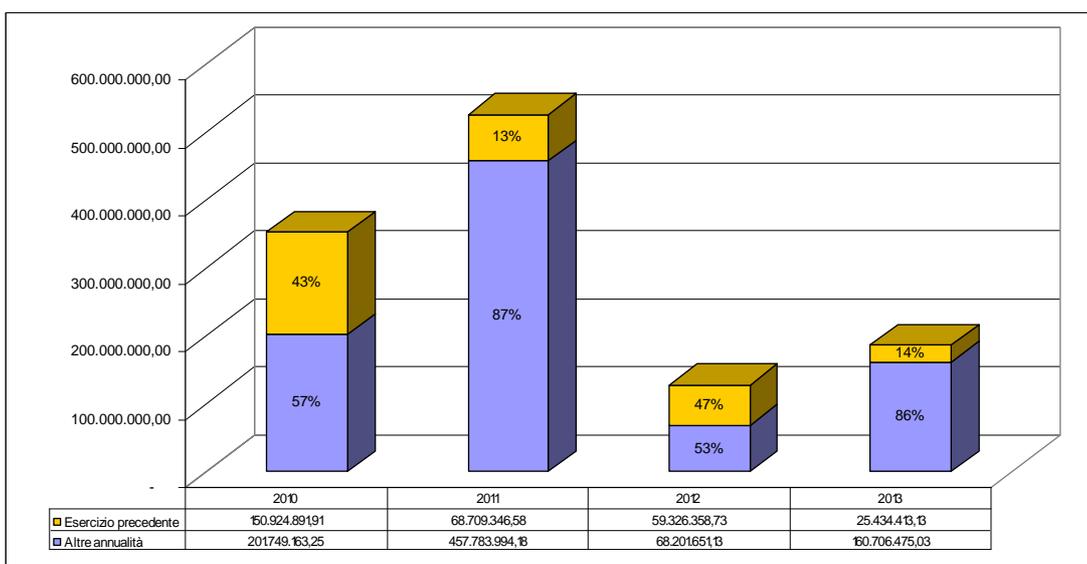
Tavola 73 – Economie per aggregati di spesa 2013



Le economie di spesa, generate nel 2013 dalla gestione in conto residui, ammontano a complessivi € 186.140.888²².

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 2010-2013. In particolare, si osserva che, nel 2013, le economie di € 25.434.413 sono ascrivibili all'esercizio precedente, laddove € 160.706.475 sono riconducibili ad altre annualità.

Tavola 74 – Incidenza economie – Esercizi 2010/2013

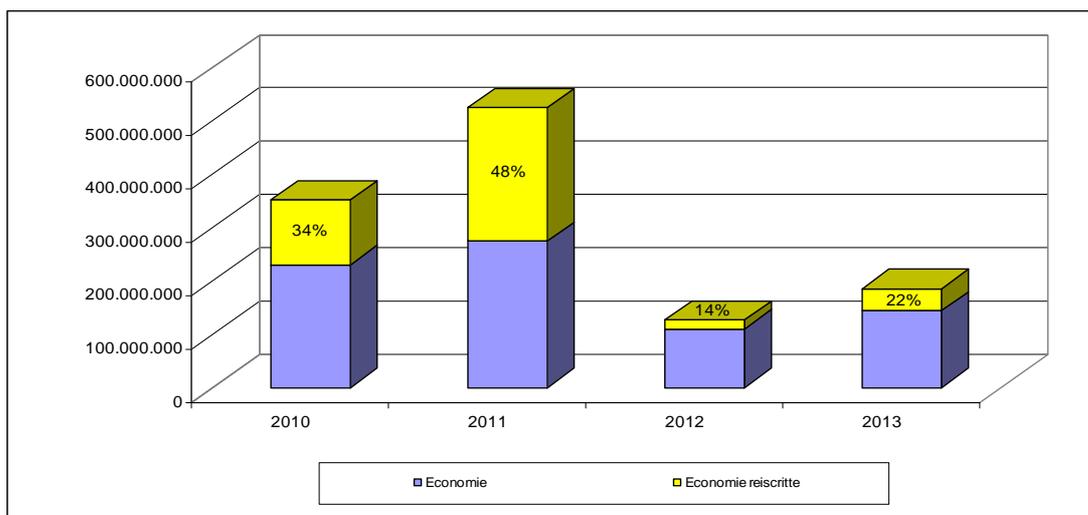


²² L'andamento delle economie e delle perenzioni è riportato nella tavola 71.

Dalla tavola sopra riportata è, inoltre, possibile constatare che l'ammontare più consistente delle economie registrate nell'esercizio 2013 è fisiologicamente attribuibile alla componente "Altre annualità" (86%), vale a dire ad economie su residui formati negli esercizi 2011 e precedenti. Nell'anno 2013 le economie dell'"Esercizio precedente" costituiscono il 14% delle economie complessivamente registrate nell'esercizio.

L'analisi delle economie merita un ulteriore approfondimento connesso alla genesi dell'ammontare annualmente registrato dalle stesse. Infatti, una quota parte delle "economie" risulta formata da cancellazioni di somme iscritte in conto residui che determinano la contestuale reiscrizione delle stesse sul conto della competenza (economie reiscritte²³). Ciò in virtù di disposizioni normative vigenti che consentono, oltre alla conservazione delle risorse finanziarie, la rimodulazione dei programmi di spesa (per esempio: Programmazione negoziata ex L.R. n. 14/1996 e P.O.R.) e, quindi, il reimpiego delle risorse stesse.

Tavola 75 – Incidenza delle economie reiscritte sulle economie totali

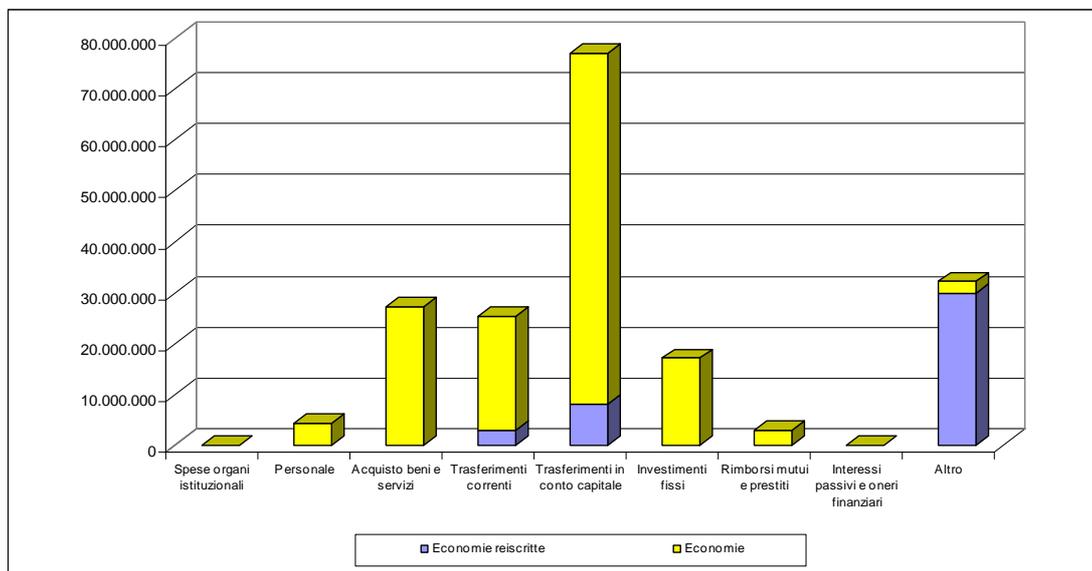


Come si può notare nella tavola precedente, l'andamento delle economie reiscritte nel periodo considerato risulta altalenante. Con specifico riferimento all'esercizio 2013, l'incidenza delle economie reiscritte, rispetto alle economie totali, risulta del 22%.

²³ Si tratta, più propriamente, di diminuzioni di somme iscritte nel conto dei residui e contestualmente reiscritte sul conto della competenza attraverso variazioni di stanziamento della spesa. Tali variazioni risultano codificate nel sistema contabile come variazioni di tipo "K".

A completamento della presente analisi, nella tavola seguente si riporta l'ulteriore scomposizione delle economie 2013 in aggregati di spesa.

Tavola 76 – Economie dei residui per aggregati di spesa 2013



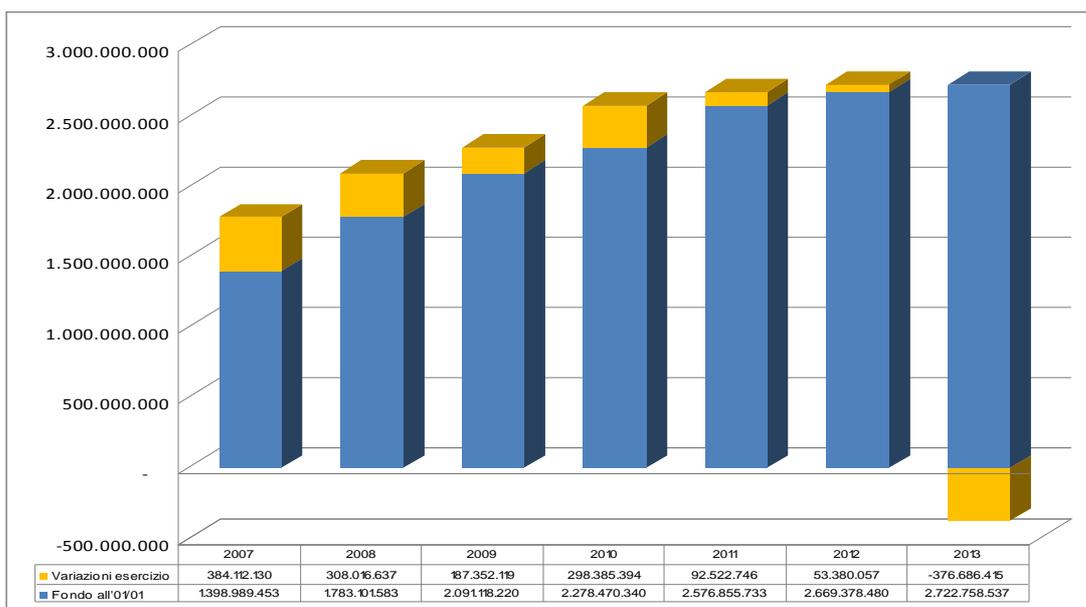
La tavola 76 permette di constatare in che misura ciascuna tipologia di spesa ha concorso alla formazione del volume complessivo delle economie. Inoltre, la tavola evidenzia, per ciascun aggregato, l'incidenza delle economie reiscritte.

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 il progressivo incremento del Fondo perenzioni nel periodo 2007-2012. Tuttavia, si sottolinea che l'esercizio 2013 segna una inversione di tendenza. La tavola evidenzia, altresì, la quota generata nell'esercizio (variazione esercizio) quale saldo tra le diminuzioni (totale riassegnazioni dell'esercizio, prescrizioni presunte e cancellazioni) e gli aumenti (perenzioni dell'esercizio) che concorrono annualmente alla determinazione della consistenza finale del Fondo. Il Fondo perenzioni al 31/12/2013 è pari ad € 2.346.072.121.

Tavola 77 - Fondo Perenzioni

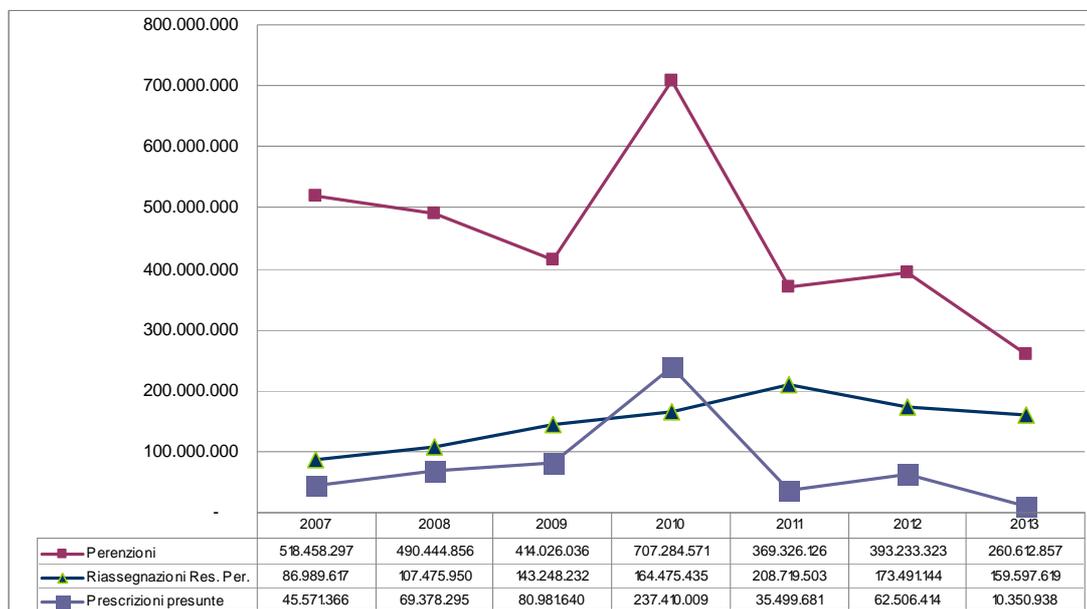


Nella tavola seguente si rappresenta l'andamento delle diverse componenti strettamente connesse alla gestione del Fondo perenzioni nel periodo 2007/2013: riassegnazioni dei residui perenti, perenzioni e prescrizioni presunte. Per consentire una più agevole lettura del grafico, si è omessa la rappresentazione dei dati relativi alle cancellazioni²⁴ dei residui perenti in considerazione dell'irrelevante ammontare, sia rispetto alle variazioni nette che

²⁴ Per quanto concerne il 2013, le cancellazioni trovano sintesi algebrica in € 467.350.715. Nel 2012 le cancellazioni ammontano a € 103.855.708; nel 2011 assommano a € 32.584.196; nel 2010 sono pari ad € 7.013.733; nel 2009 sono pari ad € 2.444.045; nel 2008 risultano pari a € 5.573.974; nel 2007 sono pari ad € 1.785.184; nel 2006 sono pari ad € 1.189.464 e, infine, nel 2005 sono pari ad € 4.737.912.

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

Tavola 78 – Gestione delle perenzioni



La linea delle Perenzioni è contrassegnata da un picco in corrispondenza dell'anno 2010 riconducibile, in particolare, agli effetti derivanti dalla modifica dell'art. 60, L.R. n. 11/2006, approvata con la L.R. n. 14/2010, che ha ridotto i termini per la perenzione dei residui passivi²⁵.

Le riassegnazioni dei residui perenti mostrano, a partire dal 2007, un progressivo incremento fino all'esercizio 2011. Il 2012 mostra, rispetto all'esercizio precedente, un decremento delle riassegnazioni dei residui perenti pari al 16,88%. Il 2013 mostra, rispetto all'esercizio 2012, un decremento delle riassegnazioni dei residui perenti pari all'8%.

La linea relativa alle Prescrizioni presunte è caratterizzata da un andamento crescente pressoché regolare nel periodo 2007-2009. Tuttavia, l'esercizio 2010 mostra un picco di € 237.410.009 in quanto è stato interessato da un'attività straordinaria di ricostruzione della composizione del Fondo in conseguenza della quale sono state necessarie rettifiche di valore (pari a complessivi € 199.393.072, corrispondenti all'84% circa dell'intero importo). Infine, si evidenzia che le prescrizioni presunte del 2013 rappresentano il valore più basso nel periodo 2006-2013.

Le perenzioni dei residui passivi, sulla base delle disposizioni vigenti²⁶, possono riguardare sia spese correnti che spese in conto capitale.

²⁵ 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", sono previsti quattro anni anziché cinque.

²⁶ L.R. n. 11/2006, art. 60 comma 2 e 3, così come risulta dalle modifiche introdotte 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 valori eurocompatibili.

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 Maastricht²⁷. Il mancato rispetto dei citati parametri comporta l'applicazione di sanzioni²⁸.

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.

La legge di stabilità 2013 (legge 24 dicembre 2012, n. 228) ha introdotto significative novità in relazione al patto di stabilità interno delle regioni. In particolare, l'art. 1, comma 454, della legge di stabilità 2013 dispone che, al fine di assicurare il concorso delle Regioni a Statuto speciale agli obiettivi di finanza pubblica, le medesime, escluse la Regione Trentino Alto-Adige e le province Autonome di Trento e Bolzano, concordino, con il Ministro dell'economia e delle finanze, per ciascuno degli anni dal 2013 al 2016, l'obiettivo in termini di competenza finanziaria e di competenza eurocompatibile²⁹. Le direttive impartite dalla Giunta regionale, in materia di patto di stabilità interno, sono contenute nelle deliberazioni n. 22/40 del 17.06.2013 e n. 49/13 del 26.11.2013.

Le innovative disposizioni introdotte dalla norma dianzi menzionata prevedono la sostituzione dell'obiettivo di spesa, espresso in termini di cassa, con l'obiettivo di competenza eurocompatibile e che il complesso delle spese finali in termini di competenza

²⁷ 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%.

²⁸ 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.

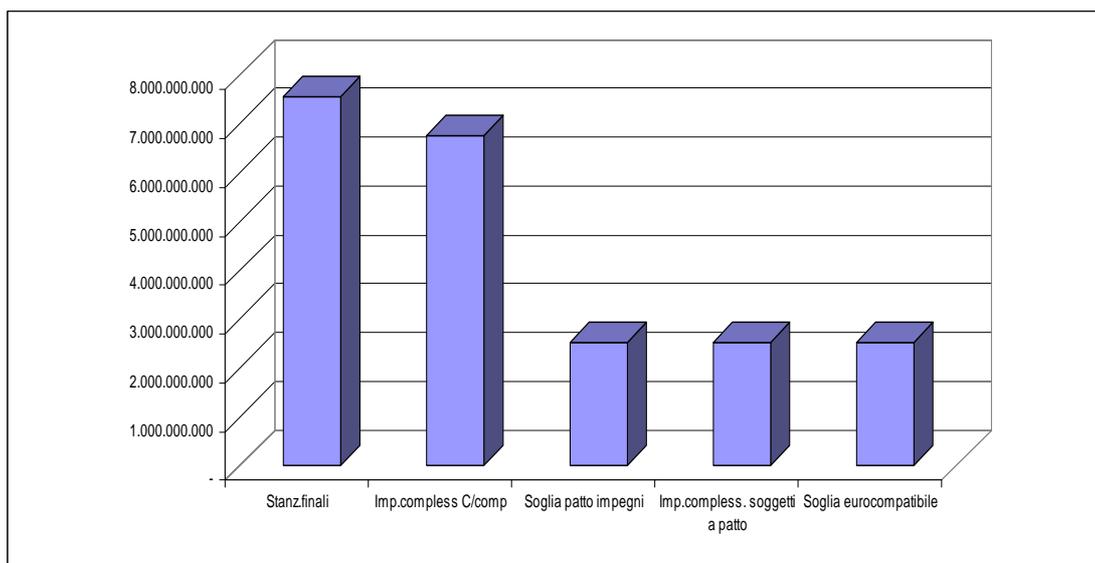
²⁹ Cfr. nota n. 2031 del 13.03.2013 dell'Assessorato della Programmazione, Bilancio, Credito e Assetto del Territorio e L.R. n. 12 del 23 maggio 2013 (legge finanziaria 2013).

finanziaria (impegni) non possa essere superiore, per ciascuno degli anni dal 2013 al 2016, al nuovo obiettivo di competenza eurocompatibile, costituito dalla sommatoria dei seguenti aggregati di spesa (al netto delle spese di cui all'articolo 1, comma 452, della Legge di stabilità 2013)³⁰: 1) impegni di parte corrente al netto dei trasferimenti, delle spese per imposte e tasse e per gli oneri straordinari della gestione corrente; 2) pagamenti per trasferimenti correnti, per imposte e tasse e per gli oneri straordinari della gestione corrente; 3) pagamenti in conto capitale escluse le spese per concessione di crediti, per l'acquisto di titoli, di partecipazioni azionarie e per conferimenti.

Inoltre, la gestione del patto di stabilità 2013 è stata influenzata dalla risultante complessiva delle seguenti norme: L.R. 2/2007; D.Lgs. n. 85/2010; L. n. 220/2010; L. n. 183/2011; D.Lgs 68/2011; D.L. 35/2013; L.R. n. 12/2013.

Al fine di fornire un quadro generale sull'entità della spesa regionale soggetta a patto nel 2013 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 2013 (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.

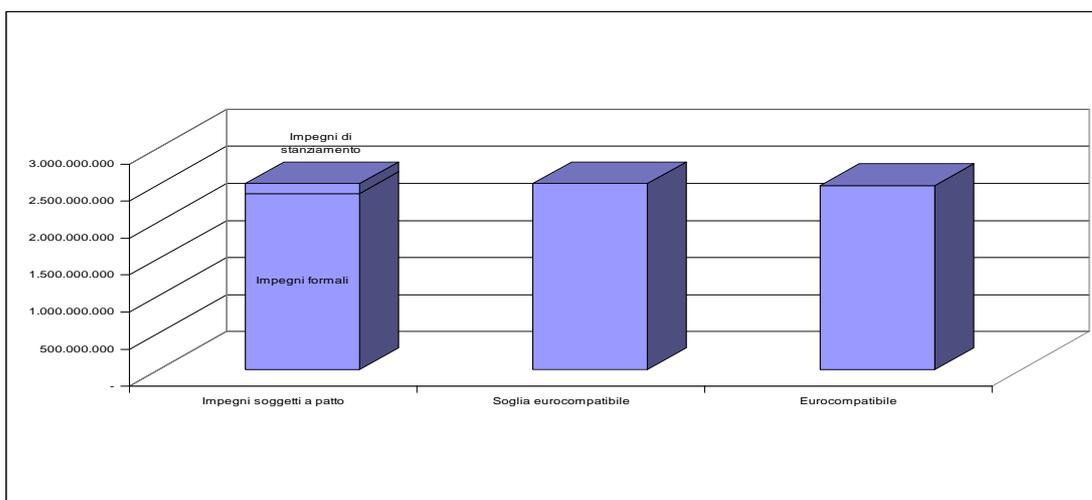
³⁰ Cfr. nota n. 2031 del 13.03.2013 dell'Assessorato della Programmazione, Bilancio, Credito e Assetto del Territorio.

L'analisi ha rilevato un livello di impegni complessivi soggetti a patto pari al 37% degli impegni complessivi assunti su capitoli di competenza.

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 2013.

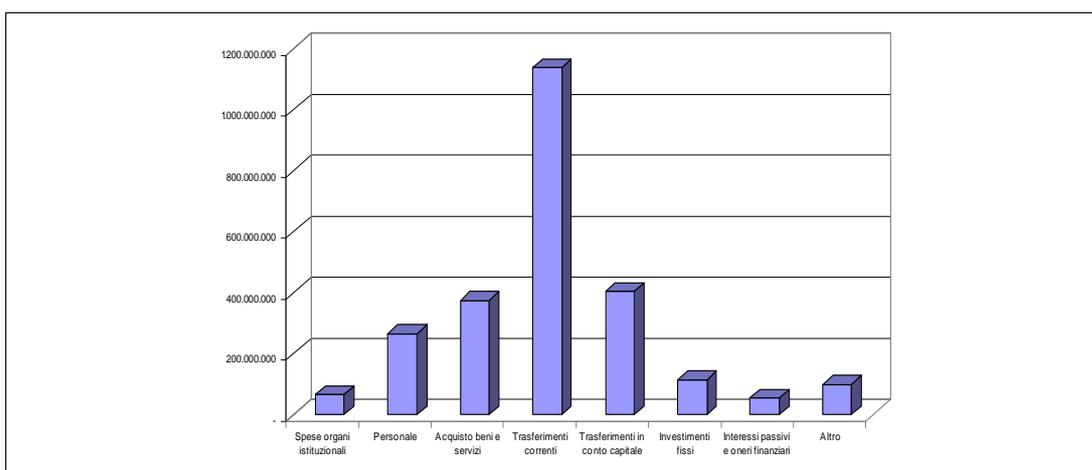
L'ulteriore approfondimento dell'analisi sulla gestione della spesa 2013, soggetta a Patto di stabilità, è riportato nella tavola seguente.

Tavola 80 – Valori soggetti a patto di stabilità



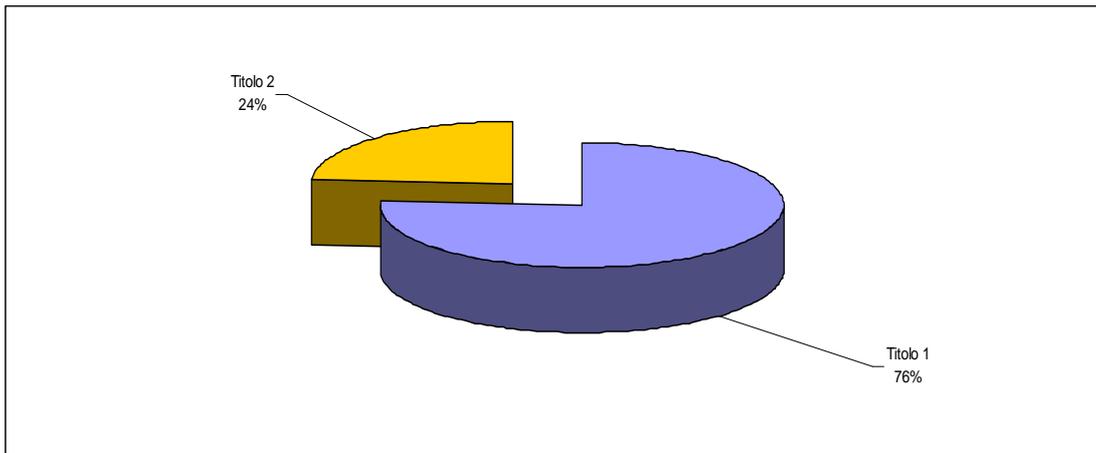
Nella tavola seguente si riportano i risultati dell'analisi effettuata per quanto attiene alla classificazione per aggregati di spesa relativamente agli impegni complessivi.

Tavola 81 - 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 82 – Impegni complessivi soggetti a patto di stabilità suddivisi per Titoli



2.2.2.3 L'analisi per aggregati di spesa

Le spese di funzionamento

Le spese di funzionamento³¹ 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 regionale³².

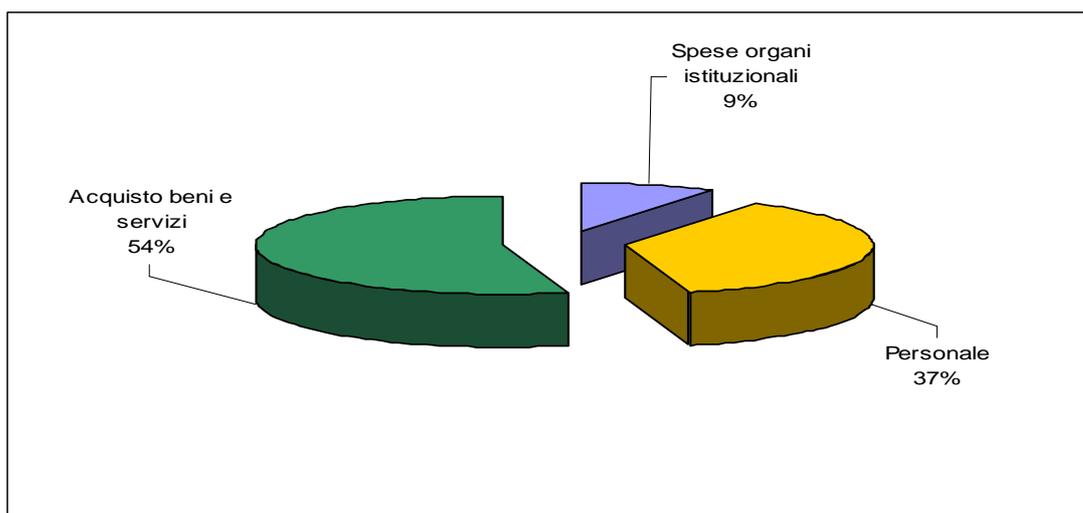
I risultati della gestione finanziaria 2013, relativi all'aggregato in esame, possono essere sinteticamente riepilogati nella seguente tavola nella quale si evidenzia, altresì, l'incidenza dell'aggregato di spesa rispetto al totale della spesa regionale.

Tavola 83 - Spese di funzionamento

	<i>Importi</i>	<i>Percentuale su totale regione</i>	<i>Totale su regione</i>
Impegni complessivi c/competenza	720.722.312	11%	6.763.450.498
Impegni complessivi c/residui	263.768.918	5%	5.494.510.538
Pagamenti totali	707.534.684	10%	7.256.579.977
Residui totali	276.956.547	6%	5.001.381.059

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

Tavola 84 - Composizione spese di funzionamento in c/competenza – Impegni complessivi



³¹ Per un maggior dettaglio sui codici SIOPE utilizzati per la composizione dell'aggregato di spesa, si rimanda alle tavole n. 49 e n. 50.

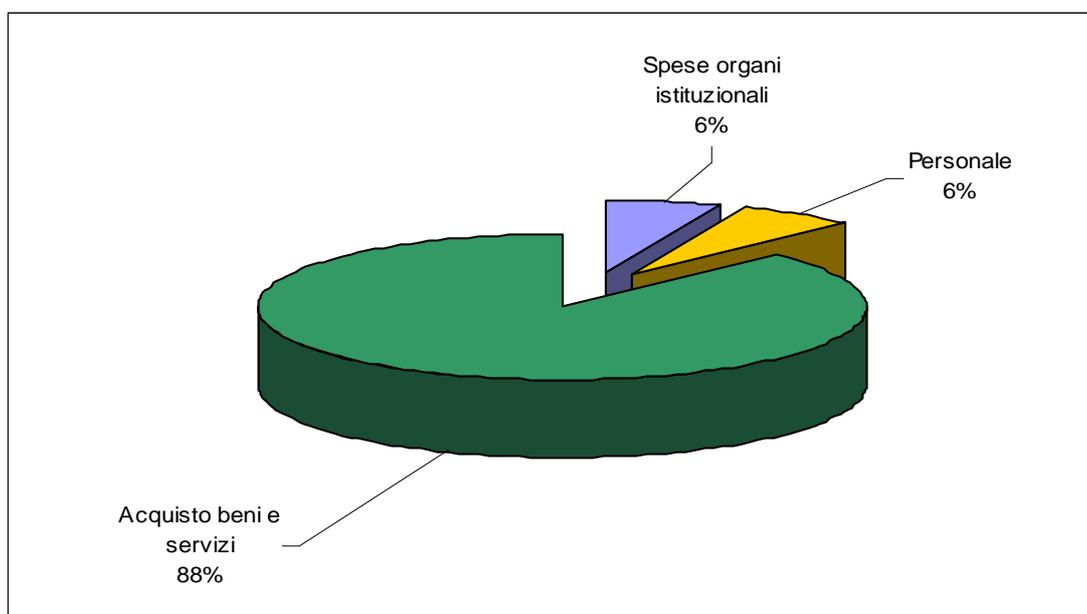
³² L.R. n. 11/2006, articolo 12.

Per quanto attiene agli impegni complessivi in conto competenza, la scomposizione dell'aggregato consente di evidenziare il peso delle singole componenti³³. In particolare, gli impegni complessivi assunti su capitoli di competenza, riconducibili alle spese di funzionamento (€ 720.722.312), rappresentano l'11% circa degli impegni complessivi assunti su tutti i capitoli appartenenti ai diversi titoli di spesa della competenza (€ 6.763.450.498).

Gli impegni complessivi sui capitoli dei residui, ascrivibili alle spese di funzionamento (€ 263.768.918), rappresentano il 5% circa degli impegni complessivi assunti su tutti i capitoli appartenenti ai diversi titoli di spesa dei residui (€ 5.494.510.530).

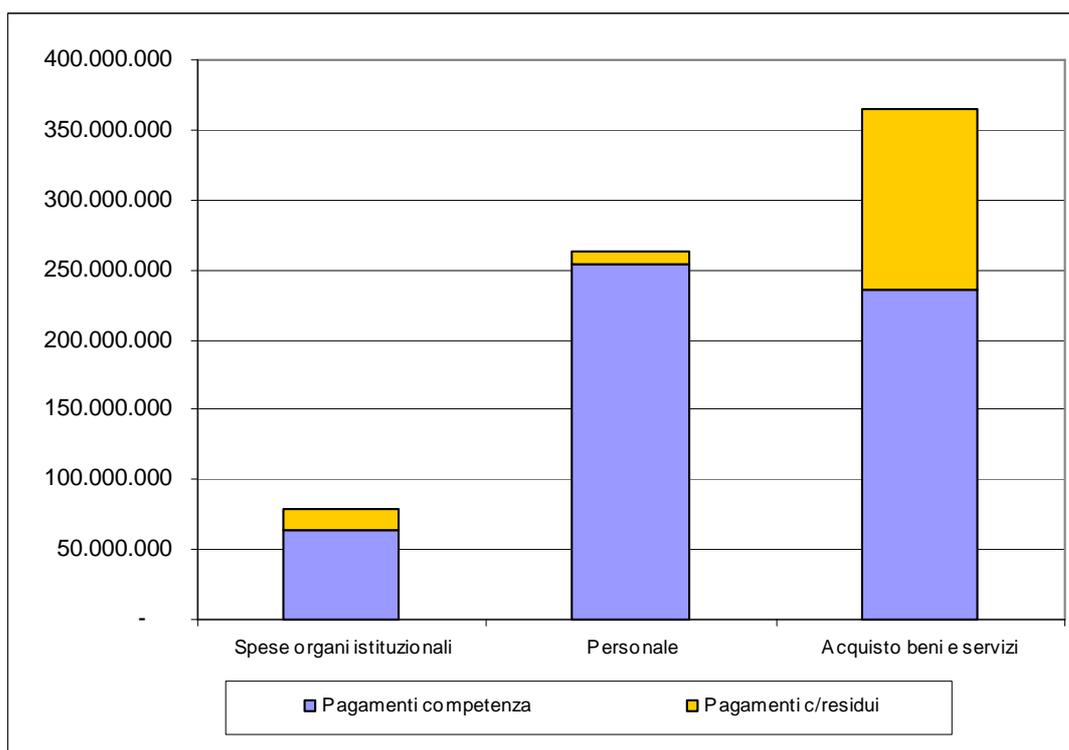
Con riferimento agli impegni complessivi in conto residui, la scomposizione operata evidenzia la seguente situazione finale.

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



La tavola 86 sintetizza l'analisi eseguita sui pagamenti totali ed evidenzia le singole componenti afferenti all'aggregato in commento. Inoltre, per ciascuna di esse, si rileva la distinzione tra l'ammontare pagato nell'ambito della gestione in conto competenza e il corrispondente importo pagato in conto residui.

³³ Per un maggiore approfondimento sulla componente "Personale", si rinvia al paragrafo "La misurazione del costo lavoro" del presente Rapporto di Gestione.

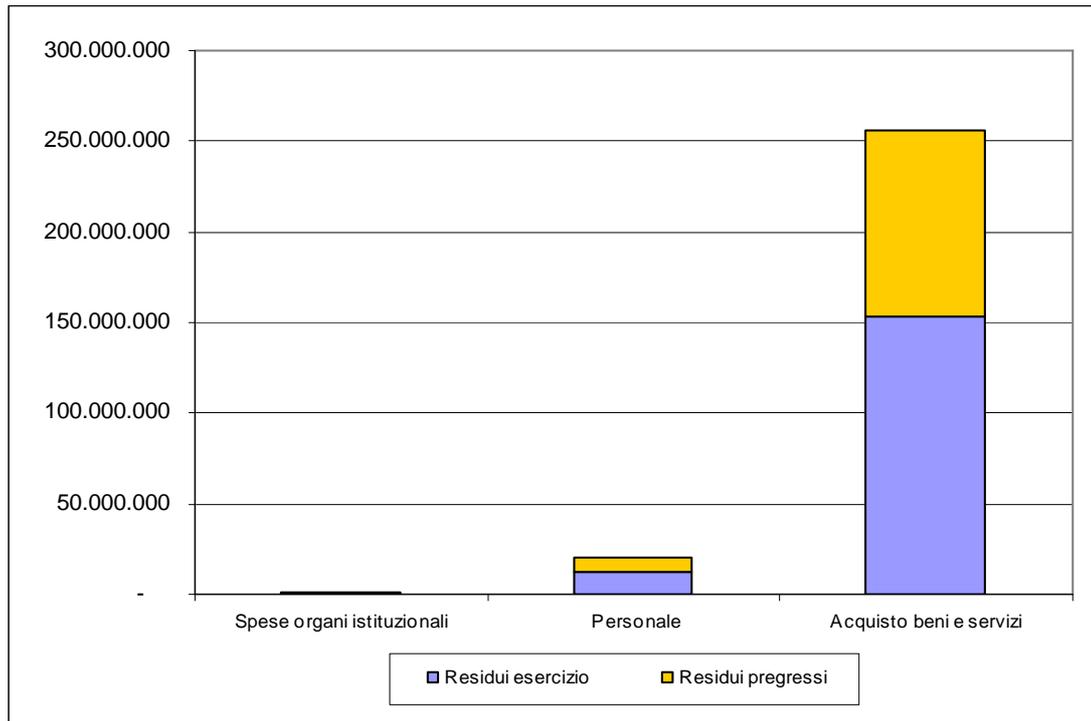
Tavola 86 - Spese di funzionamento - Pagamenti totali 2013

I pagamenti totali, pari a € 707.534.684, hanno riguardato, in misura preponderante, la componente "Acquisto di beni e di servizi" (52%), per i due terzi riconducibili alla gestione in conto competenza, e alla componente "Personale" (37%), di cui oltre i nove decimi ascrivibili alla competenza. La quota restante è ascrivibile alle spese per gli organi istituzionali (11%).

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 87 - Spese di funzionamento - Residui totali 2013



La componente che incide maggiormente sulla consistenza dei residui passivi totali è rappresentata dalle spese per “Acquisto di beni e servizi” (92%).

Le spese d'investimento

Le spese d'investimento³⁴ 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 2013 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.

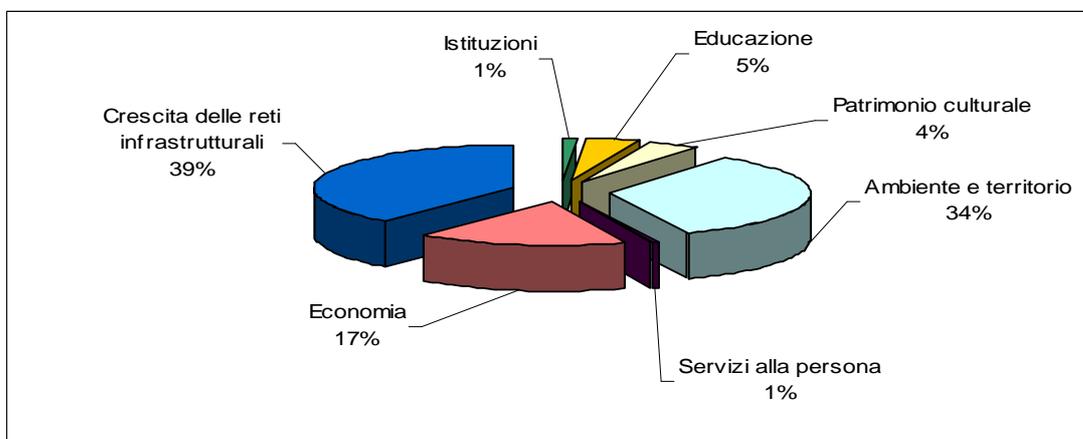
Tavola 88 – Spese d'investimento

	Importi	Percentuale su totale regione	Totale su regione
Impegni complessivi c/competenza	130.359.330	2%	6.763.450.498
Impegni complessivi c/residui	706.021.275	13%	5.494.510.538
Pagamenti totali	143.530.210	2%	7.256.579.977
Residui totali	692.850.394	14%	5.001.381.059

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

Con riferimento agli impegni globali in conto competenza, ammontanti a € 130.359.330 (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.

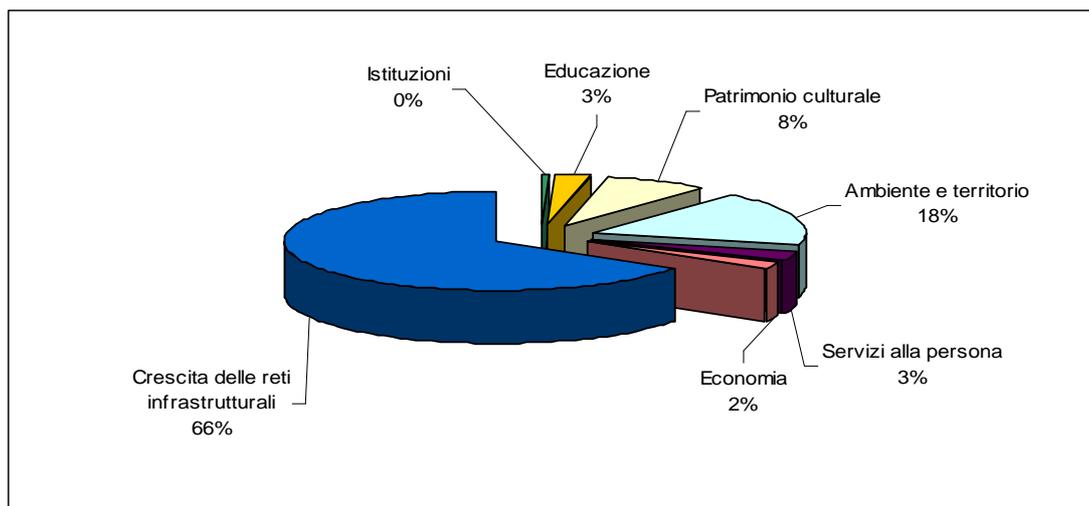
Tavola 89 - Impegni complessivi in c/competenza



³⁴ Per un maggior dettaglio sui codici SIOPE utilizzati per la composizione dell'aggregato di spesa, si rimanda alle tavole n. 49 e n. 50.

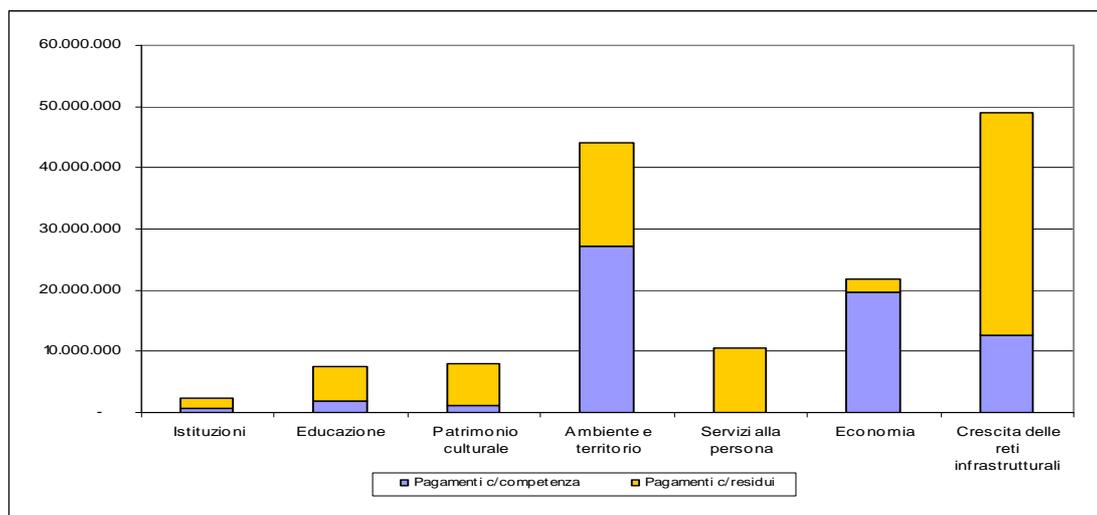
Con riguardo alla gestione in conto residui, rappresentata nella tavola seguente, le risorse finanziarie impegnate complessivamente, pari a € 706.021.275, confermano, anche nel 2013, in termini d'incidenza percentuale, la prevalenza della strategia "Crescita delle reti infrastrutturali e mobilità" (66%), rispetto alla componente "Ambiente e del territorio" (18%), e all'aggregato "Patrimonio culturale" (8%).

Tavola 90 - Impegni complessivi in c/residui



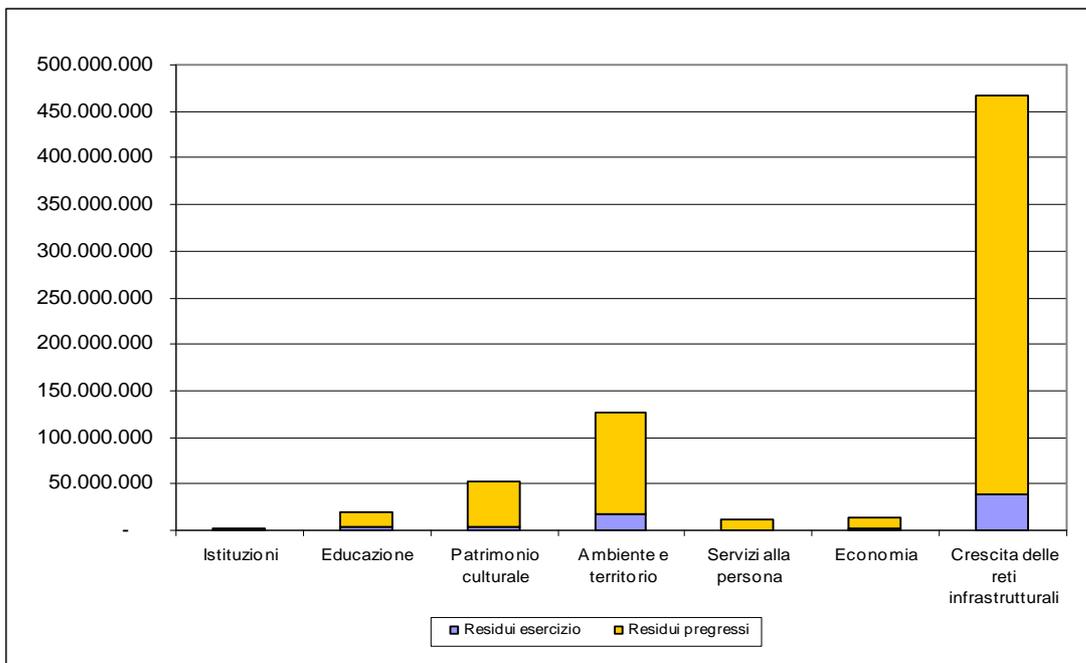
I pagamenti totali effettuati per le spese di investimento, pari ad € 143.530.210, corrispondono al 2% dei pagamenti totali dell'Amministrazione regionale (per il 56% inerenti alla gestione in conto residui). Il 34% delle spese menzionate riguarda la strategia "Crescita delle reti infrastrutturali e mobilità", laddove il 31% attiene alla strategia "Ambiente e territorio". Infine, la strategia "Economia" assorbe il 15% delle risorse pagate, laddove la strategia "Servizi alla persona" rappresenta il 7% dei pagamenti in commento.

Tavola 91 - Pagamenti totali



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

Tavola 92 - Residui totali



Come si può constatare, la parte più consistente dei residui totali, pari ad € 692.850.394, è ascrivibile alla strategia "Crescita delle reti infrastrutturali" (67%), con una netta prevalenza dei residui formati in esercizi precedenti (90%) rispetto a quelli derivanti dall'esercizio 2013 (10%).

Le spese per indebitamento

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

L'indebitamento complessivo risultante alla fine dell'esercizio finanziario 2013³⁵ è il seguente.

Tavola 93 - Indebitamento complessivo al 31/12/2013

Mutui e prestiti	Importo nominale	Debito residuo al 31/12/2013	Note
A carico della Regione	2.825.879.000	1.390.695.117	Mutui e prestiti a copertura deficit annuale per investimenti
A carico della Regione	523.125.147	123.004.613	Mutui a copertura specifiche autorizzazioni di spesa
A carico della Regione	1.032.000	0	Mutui contratti dall'ex Osservatorio Economico per acq. Sede
Totale a carico della Regione	3.350.036.147	1.513.699.730	
A carico dello Stato	21.848.866	13.442.578	Mutui per interventi in campo ambientale (Sulcis Iglesiente e Guspinese)
A carico dello Stato	22.999.639	9.432.746	Mutui per sostituzione autobus trasporto pubblico locale
Totale a carico dello Stato	44.848.505	22.875.324	
Totale complessivo	3.394.884.652	1.536.575.054	

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

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 2013 le relative rate di rimborso (quota capitale e quota interessi)³⁶ risulta così formato:

³⁵ Comprensivo del debito per mutui contratti dal disciolto Osservatorio Economico.

³⁶ Fonte dati: Servizio Credito dell'Assessorato Programmazione. Il c.d. patto di stabilità verticale incentivato ha previsto l'erogazione di un contributo statale pari all'83,33% degli "spazi finanziari" ceduti dalla Regione a Comuni e Province del proprio territorio destinabile all'estinzione anticipata del debito regionale. La Regione Sardegna ha maturato il diritto a un contributo di 79,5 milioni di euro per l'estinzione anticipata del proprio indebitamento, da utilizzare entro il 31/12/2013 (Cfr. Deliberazione della G.R. n. 47/32 del 14.11.2013).

Tavola 94 – Indebitamento al 31/12/2013

Anno	Mutui contratti (A)	Prestiti obbligazionari emessi (B)	Totale Indebitamento RAS (A+B)	Debito residuo al 31/12/2013
2002	769.000.000	-	769.000.000	206.612.265
2003	1.219.879.000	-	1.219.879.000	361.593.064
2004	178.175.117	500.000.000	678.175.117	430.739.649
2005	181.950.030	500.000.000	681.950.030	514.754.752
2006	-	-	-	-
2007	-	-	-	-
2008	-	-	-	-
2009	-	-	-	-
2010	-	-	-	-
2011	1.032.000	-	1.032.000	-
Totale	2.350.036.147	1.000.000.000	3.350.036.147	1.513.699.730

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

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

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

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

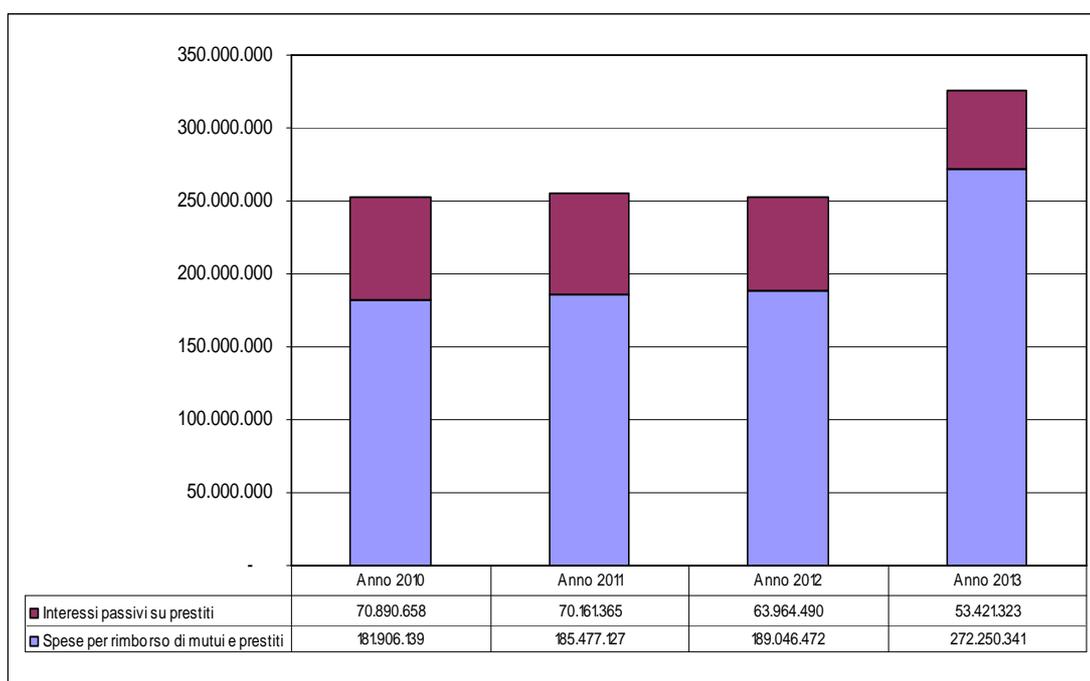
I prestiti obbligazionari 2004 e 2005 emessi (entrambi di durata trentennale) rientrano nel programma EMTN (*Euro Medium Term Note*) sottoscritto per complessivi 1.500 milioni di euro³⁷.

³⁷ Fonte dati Servizio credito dell'Assessorato Programmazione.

L'importo iscritto nell'esercizio 2011 deriva dal subentro dell'Amministrazione regionale nei contratti di mutuo accessi dall'Agenzia regionale "Osservatorio economico" soppressa con effetto dal 01/02/2011³⁸. Tale importo è il risultato dell'accollo del mutuo acceso dal soppresso Osservatorio economico per l'acquisto degli immobili per la sede sociale.

La tavola seguente mostra l'andamento degli impegni assunti per oneri finanziari e per il rimborso delle quote in linea capitale degli esercizi finanziari 2010 - 2013.

Tavola 95 - Impegni per Oneri finanziari e Rimborsi di finanziamenti

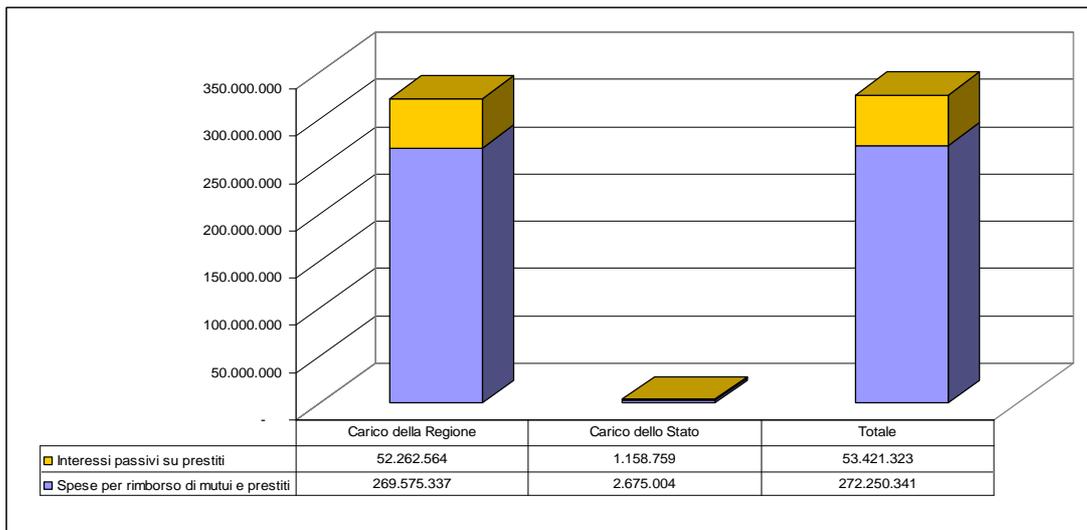


Come dianzi precisato, le spese sostenute dall'Amministrazione regionale per il rimborso di mutui e prestiti comprendono una quota parte, seppure di modesta entità, relativa a mutui a carico dello Stato.

³⁸ Si rimanda a quanto disposto dall'art. 12 della L.R. n. 1/2011 e dalla deliberazione G.R. n. 12/18 del 10/03/2011.

Allo scopo di rendere più precisa l'informazione che scaturisce dalla presente analisi, si evidenzia, con riferimento al solo esercizio 2013, la quota di spesa a carico dell'Amministrazione regionale e quella a carico dello Stato, sia per quanto attiene alle spese per rimborso di mutui e prestiti, sia in relazione alle spese per interessi passivi su prestiti.

Tavola 96 – Mutui a carico della RAS e a carico dello Stato 2013



Le spese per trasferimenti di risorse finanziarie

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

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

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

Tavola 97 – Trasferimenti correnti e in conto capitale

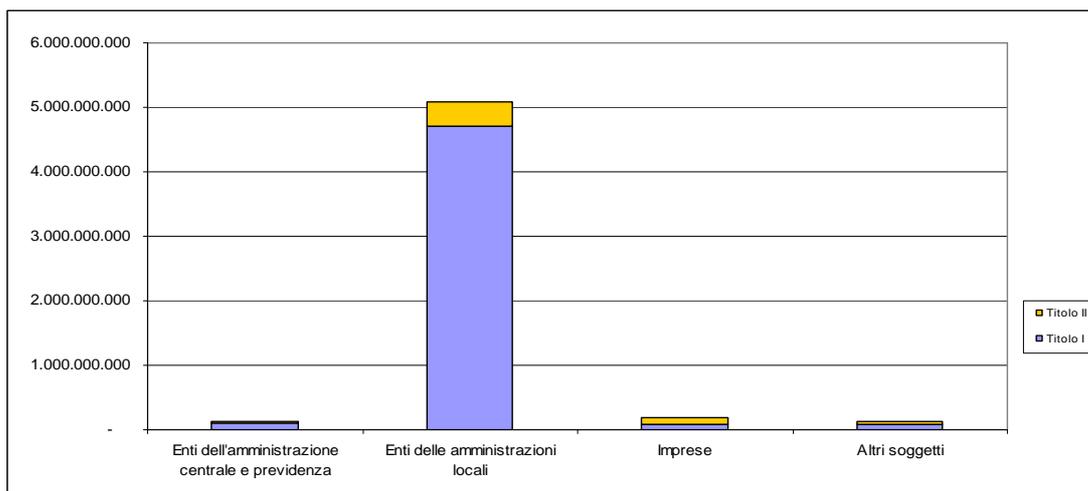
	Trasferimenti Titolo I	Trasferimenti Titolo II	Totale Trasferimenti Titolo I e II	Percentuale trasferimenti su totale regione	Totale su regione
Impegni complessivi c/competenza	4.988.283.404	500.337.201	5.488.620.604	81%	6.763.450.498
Impegni complessivi c/residui	1.776.980.845	2.320.699.242	4.097.680.087	75%	5.494.510.538
Pagamenti totali	5.324.574.858	675.772.763	6.000.347.620	83%	7.256.579.977
Residui totali	1.440.689.391	2.145.263.680	3.585.953.071	72%	5.001.381.059

Dalla tavola sopra riporta è possibile ottenere un quadro di insieme dei risultati finanziari 2013, scaturiti dalla gestione in conto competenza e in conto residui, inerenti all'aggregato "Trasferimenti".

Nel seguito della presente analisi, i dati, come sopra dettagliati, vengono analizzati con riferimento alle diverse categorie di destinatari/beneficiari delle somme trasferite. In particolare, si evidenziano i trasferimenti riconducibili a Comuni, Province, Altri Enti Pubblici e Aziende Sanitarie e Ospedaliere.

Con riferimento agli impegni complessivi in conto competenza, l'importo risulta così ripartito³⁹:

Tavola 98 - Impegni complessivi in conto competenza



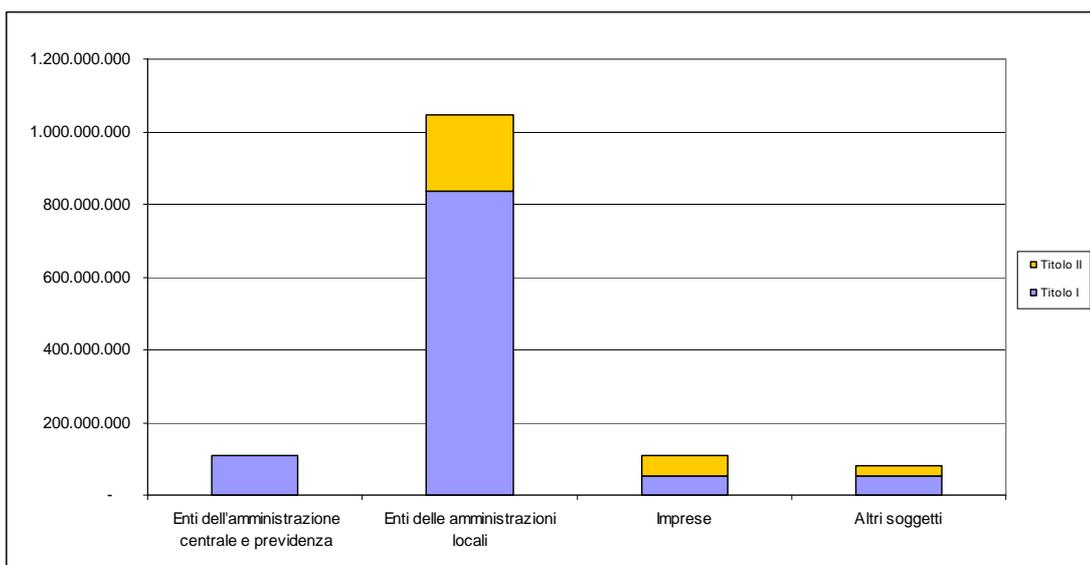
La parte preponderante degli aggregati raffigurati è ascrivibile al Titolo I (Spese correnti), nella misura di € 4.988.283.404, che assorbe il 91% del totale Trasferimenti impegnati complessivamente in c/competenza (€ 5.488.620.604). La componente "Enti delle amministrazioni locali" aggrega i trasferimenti a favore di Aziende Sanitarie e ospedaliere, Comuni, Province, Regioni, Città metropolitane, Università, ed altri Enti⁴⁰.

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).

³⁹ Gli aggregati raffigurati nelle tavole seguenti sono stati estrapolati dalla codificazione ministeriale SIOPE per le Regioni e Province autonome, in vigore dal 2008.

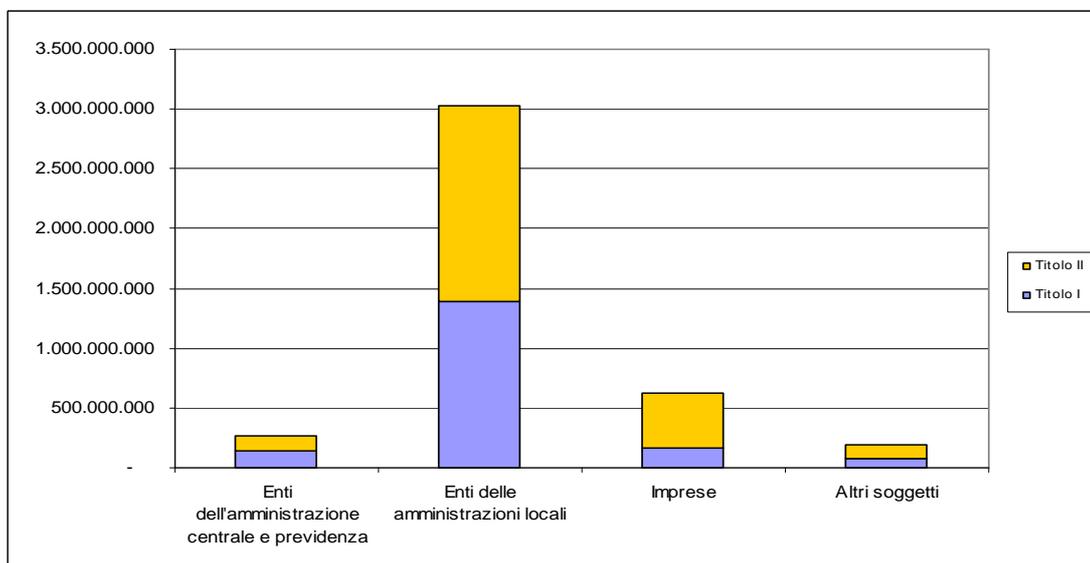
⁴⁰ IRCCS, Camere di Commercio, Autorità portuali, Aziende di promozione turistica ed Enti Parco Nazionali (di cui al codice SIOPE di bilancio 10503 e 20203).

Tavola 99 - Residui dell'esercizio



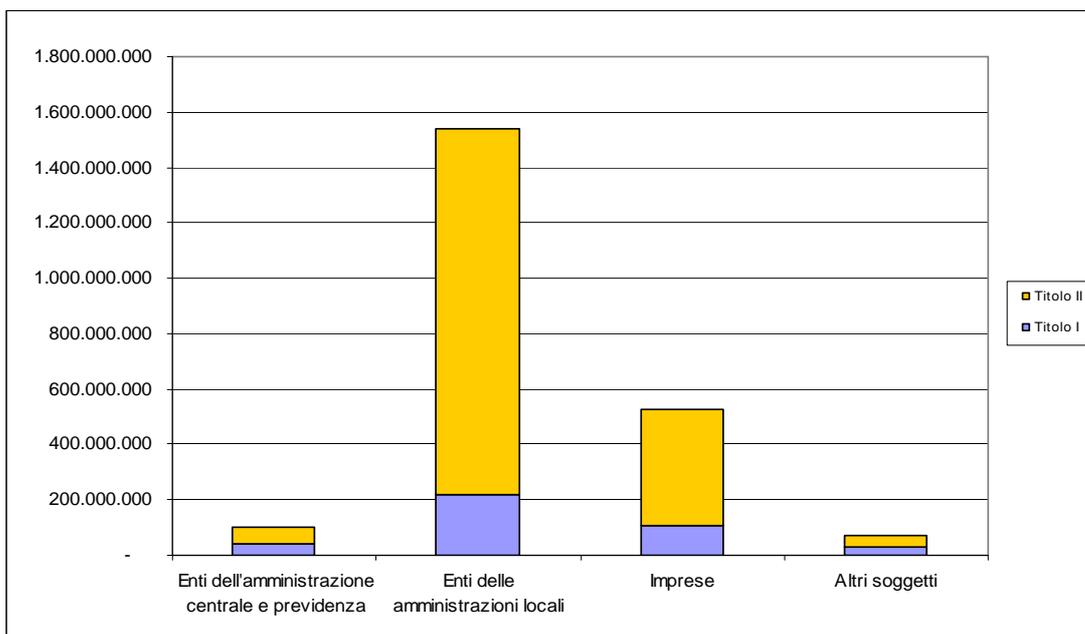
La tavola seguente evidenzia, per singolo destinatario, l'entità delle risorse finanziarie impiegate in conto residui, opportunamente distinte in spese correnti (Titolo I) e spese in conto capitale (Titolo II).

Tavola 100 - Impegnato complessivo in conto residui



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

Tavola 101 - Residui pregressi



I pagamenti totali riconducibili alla categoria dei Trasferimenti, pari ad € 6.000.347.620, corrispondono all'82,7% dei pagamenti complessivamente registrati dall'Amministrazione regionale (€ 7.256.579.977), e risultano effettuati, in misura prevalente, a favore delle "Aziende Sanitarie e Ospedaliere" (55,3%). Tali Trasferimenti sono quasi interamente ascrivibili a spese correnti. Un'altra quota consistente dei pagamenti risulta effettuata a favore della categoria di beneficiari "Enti locali" (Comuni e Province) (24,7%).

Tavola 102 - Pagamenti totali

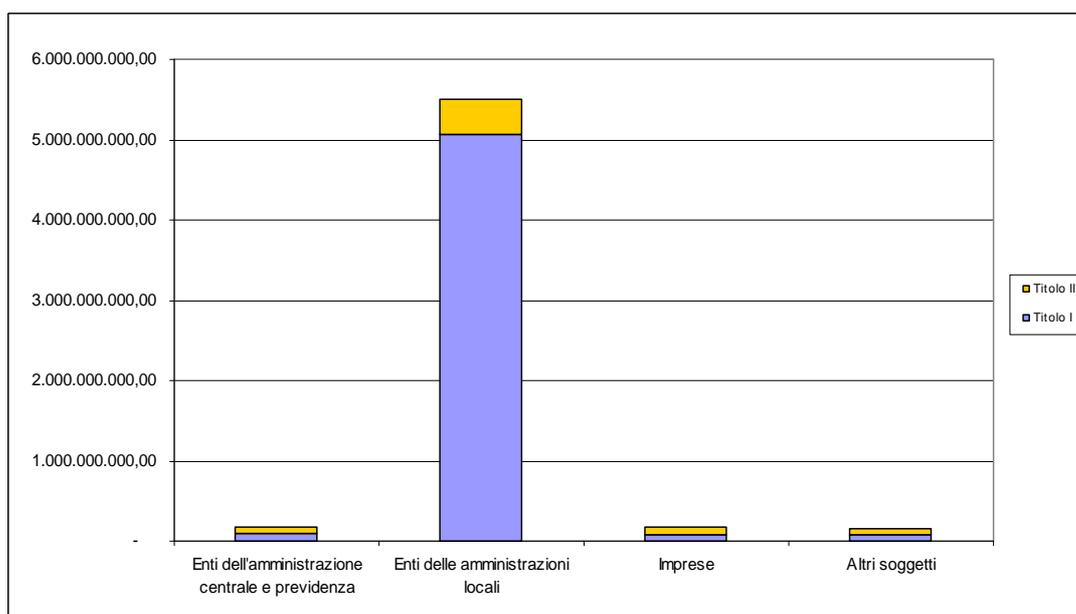


Tavola 103 – Trasferimenti correnti e in conto capitale

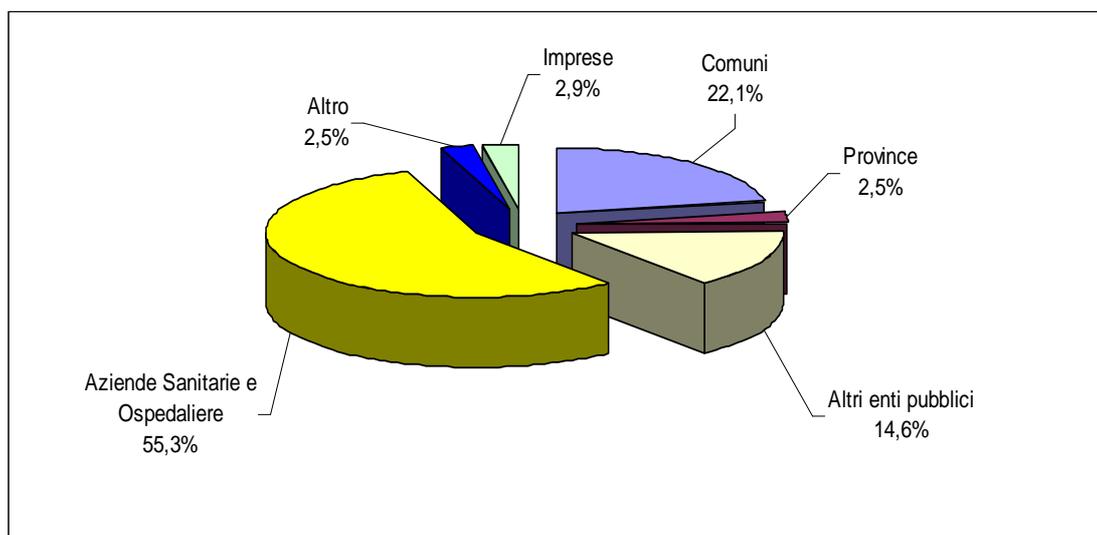


Tavola 103 bis – Trasferimenti correnti e in conto capitale

	Trasf. spese correnti	Trasf. spese investimento	Totale trasferimenti
Comuni	1.095.250.677	233.007.464	1.328.258.141
Province	125.643.488	26.979.898	152.623.386
Altri enti pubblici	658.746.609	217.785.547	876.532.157
Aziende Sanitarie e Ospedaliere	3.279.636.506	38.605.420	3.318.241.927
Altro	84.693.465	66.625.809	151.319.274
Imprese	80.604.112	92.768.624	173.372.737
Totale	5.324.574.858	675.772.763	6.000.347.620

Le tavole dianzi esposte consentono di visualizzare, in maniera immediata, i pagamenti totali riconducibili alla categoria dei Trasferimenti, pari ad € 6.000.347.620, disaggregati con riferimento ai principali beneficiari dei trasferimenti oggetto di pagamento complessivamente registrati dall'Amministrazione regionale. Tali valori risultano ulteriormente scomposti in Trasferimenti correnti (Titolo I) e in Trasferimenti per investimenti (Titolo II). Si ritiene che tale livello di dettaglio possa essere giustificato dalla rilevanza dei trasferimenti registrati.

Per una analisi maggiormente approfondita delle sintesi contabili riconducibili ai trasferimenti operati nel corso del 2013 dall'Amministrazione regionale, si rimanda ai paragrafi specificamente dedicati alla disamina delle liquidazioni passive annotate in contabilità generale. Si ribadisce che in questo paragrafo i commenti sono riferibili alla fase giuridica dei pagamenti eseguiti.

2.2.2.4 I residui passivi

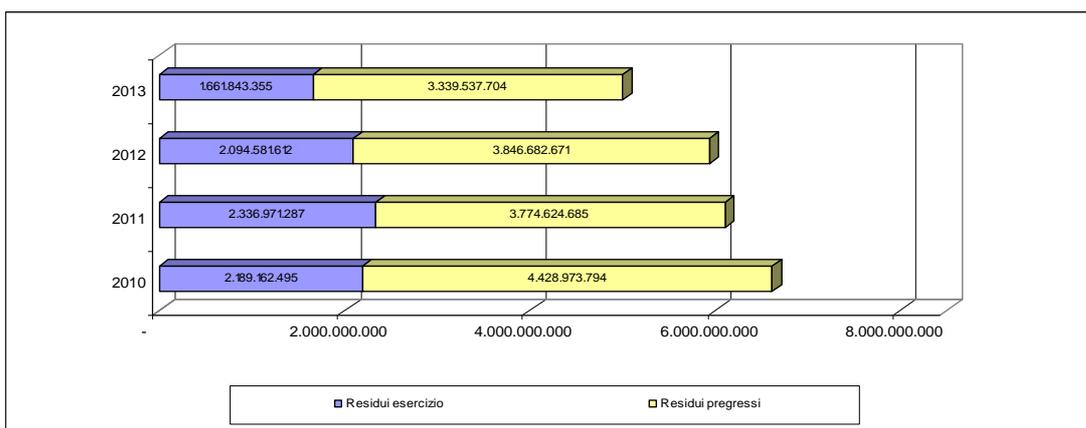
La gestione dei residui passivi risulta attentamente monitorata dall'Amministrazione regionale al fine di contenerne i volumi e razionalizzare la spesa.

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

Residui passivi totali

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

Tavola 104 - Residui passivi totali

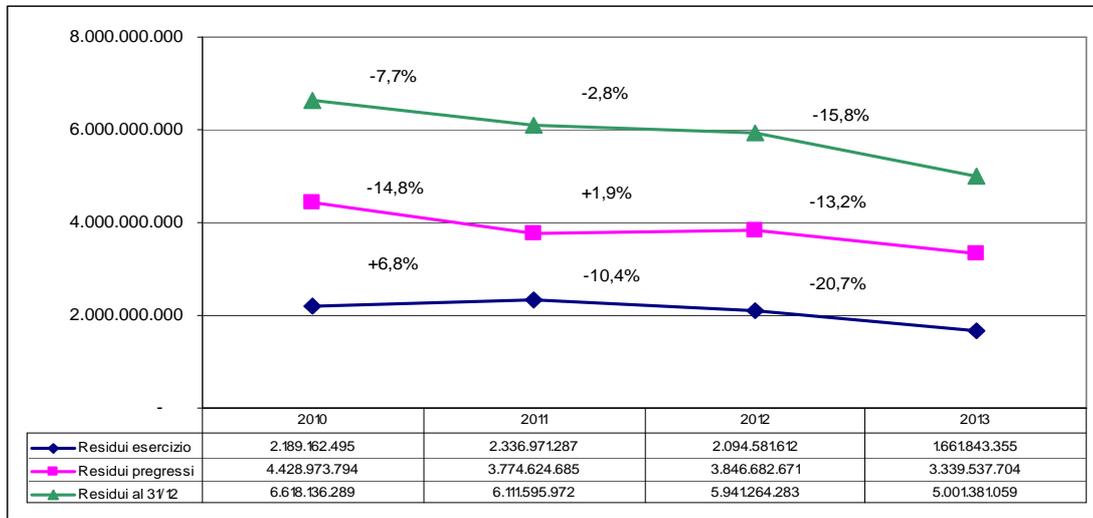


La consistenza dei residui passivi totali, al 31/12/2013, risulta pari a € 5.001.381.059 ed è formata, per il 33,2%, dai residui generati dalle gestione delle spese in conto competenza e, per il restante 66,8%, dalla gestione dei residui generati in esercizi precedenti (residui pregressi).

Dalla tavola è possibile rilevare, rispetto all'esercizio precedente, un rilevante decremento del volume complessivo dei residui 2013 (-15,8%), ascrivibile, soprattutto, ai residui dell'esercizio (-20,7%). Inoltre, si evidenzia che, alla data del 31/12/2013, sia i residui dell'esercizio che quelli provenienti dai residui rappresentano, rispettivamente, i valori più bassi del quadriennio considerato. Rispetto al 2010 i residui passivi totali si sono ridotti di circa un quarto (-24,4%).

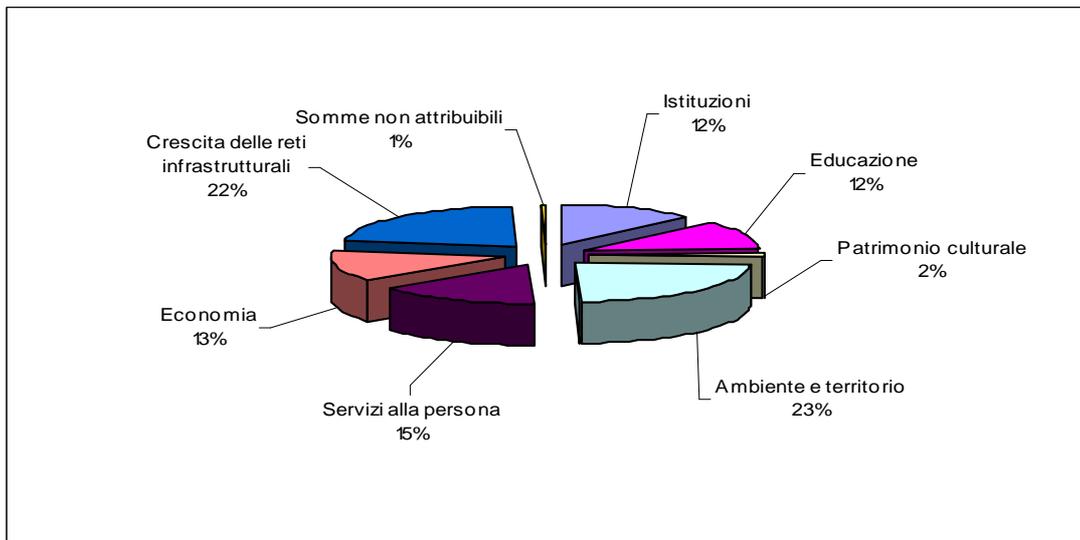
L'andamento delle variazioni percentuali intervenute tra un esercizio e l'altro, nell'ultimo quadriennio, è riportato nella tavola seguente.

Tavola 105 – Residui passivi totali - Variazioni 2010/2013



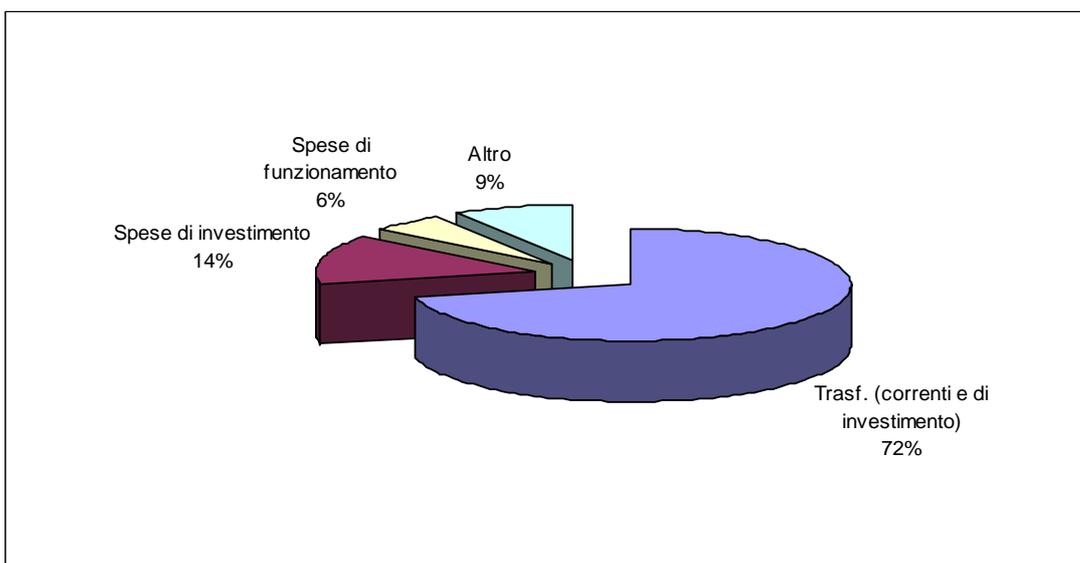
La composizione dei residui passivi totali (generati sia dalla gestione di competenza che provenienti da esercizi precedenti) per strategie di spesa, al 31/12/2013, è rappresentata nella tavola sottostante.

Tavola 106 – Residui passivi totali per Strategie 2013



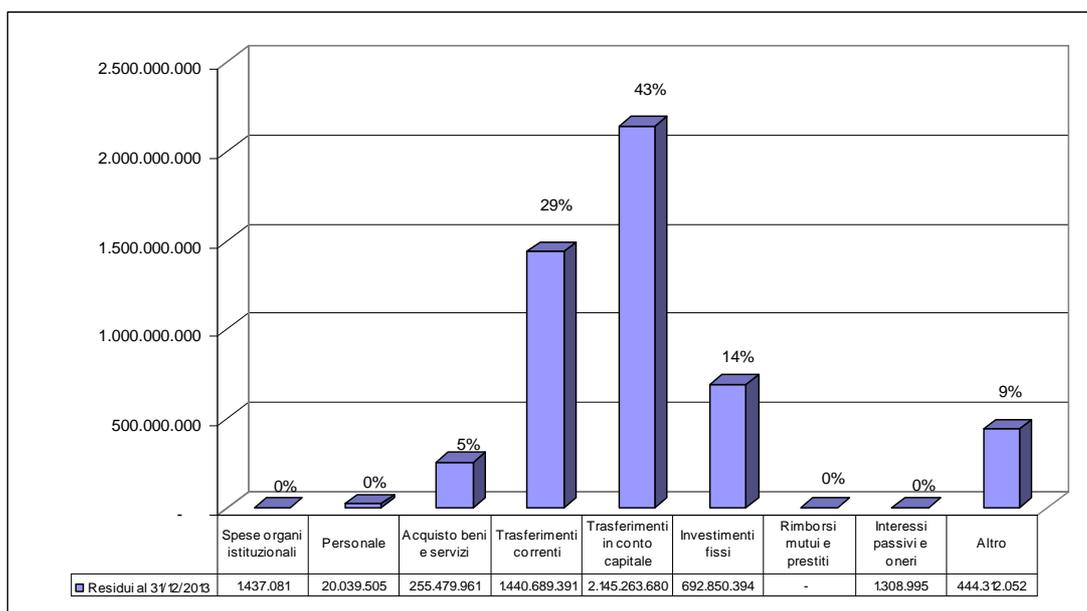
La scomposizione dei residui passivi totali per macro aggregati di spesa consente di constatare l'elevata incidenza della voce Trasferimenti (72%). Tale dato è rimasto sostanzialmente in linea con il valore registrato nell'esercizio precedente.

Tavola 107 – Residui passivi totali per macro aggregati di spesa 2013



Nella tavola seguente, le componenti sopra evidenziate, ammontanti a complessivi € 5.001.381.059, vengono ulteriormente scomposte a livello di singolo aggregato di spesa⁴¹.

Tavola 108 – Residui passivi totali per aggregati di spesa 2013



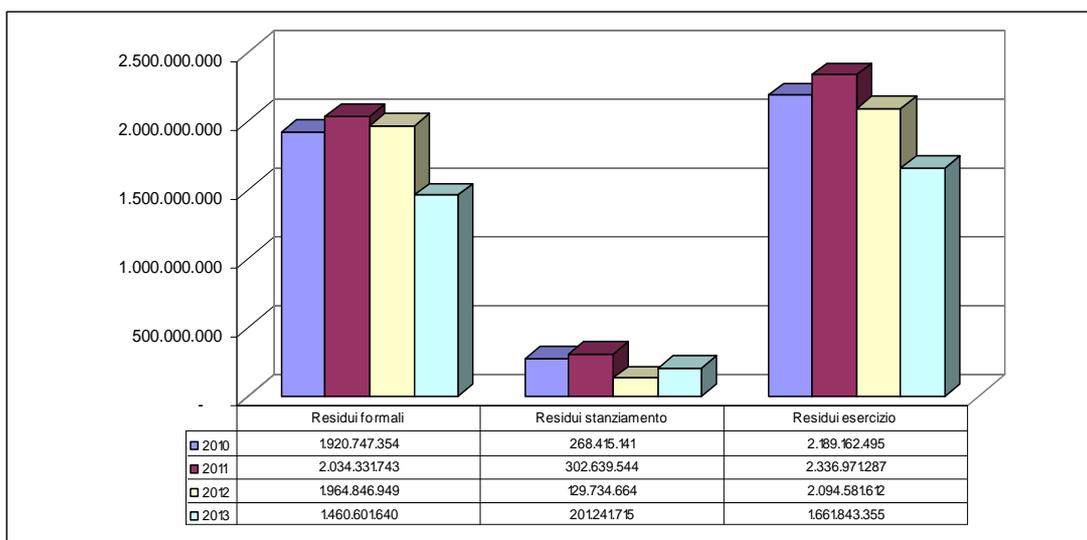
Di seguito si riporta l'analisi dei residui passivi, tenendo distinta la gestione in conto competenza dalla gestione in conto residui (residui passivi pregressi).

⁴¹ 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 – 2010/2013



I residui passivi generati dalla gestione di competenza, pari a € 1.661.843.355, registrano, rispetto al 2012, un decremento di € 432.738.257 (-20,7 %) e risultano formati, per l'87,9%, da residui formali e, per il 12,1%, da residui di stanziamento⁴².

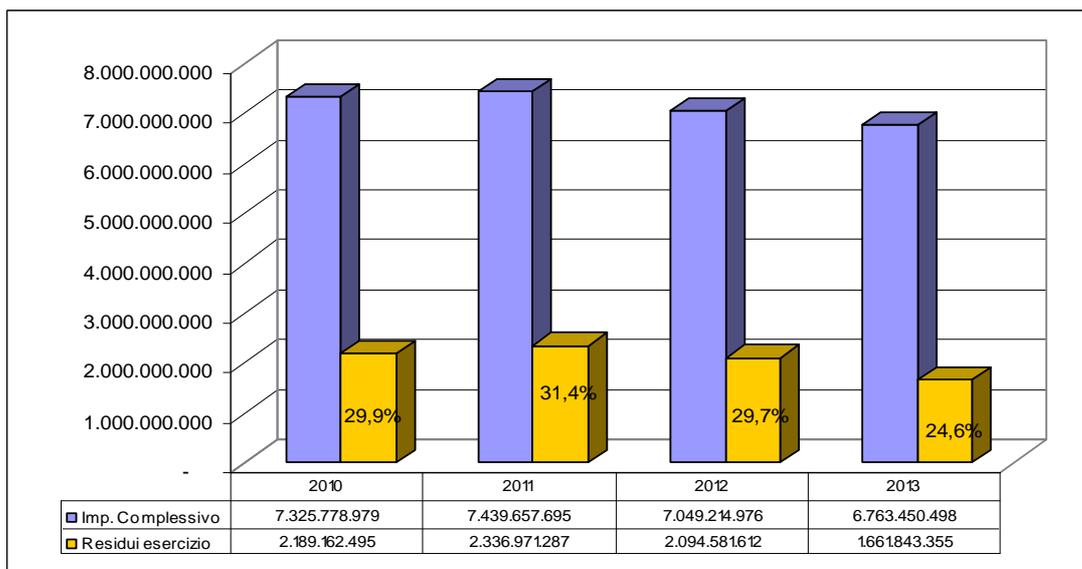
Nell'analisi inerente alla formazione dei residui della gestione di competenza si è ritenuto significativo confrontare gli stanziamenti finali al netto delle economie (impegni complessivi)⁴³ con l'ammontare dei residui finali dell'esercizio (formali e di stanziamento). Inoltre, si evidenzia l'andamento della propensione a generare residui nel periodo 2010-2013⁴⁴.

⁴² Ammontare degli stanziamenti finali che in forza delle norme vigenti è possibile conservare pur in assenza di una obbligazione giuridica formalmente perfezionata.

⁴³ Costituito da tutti gli impegni formali assunti nella gestione di competenza considerando, inoltre, la quota di stanziamento che costituisce il cosiddetto residuo di stanziamento.

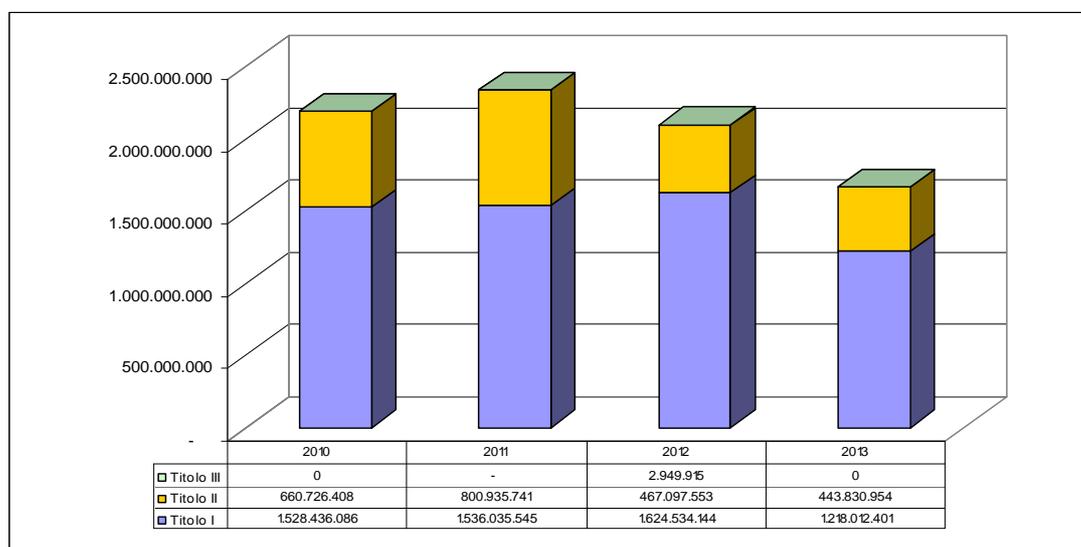
⁴⁴ Per un ulteriore approfondimento sull'argomento Cfr. paragrafo 2.2.2.5 - Gli indicatori finanziari della spesa.

Tavola 110 – Impegni complessivi e residui esercizio



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

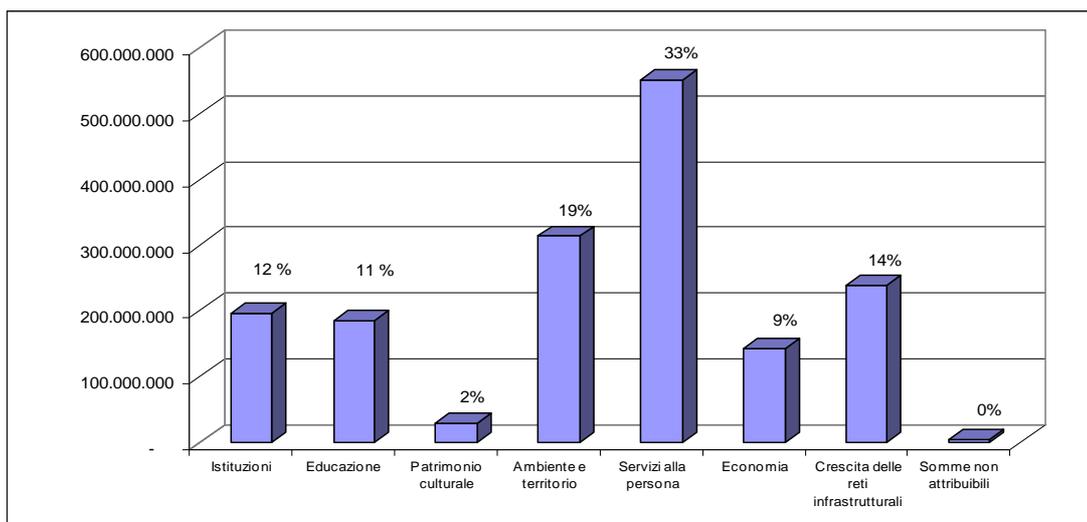
Tavola 111 – Residui passivi in conto competenza per Titoli



I residui passivi di competenza, riconducibili al Titolo I, incidono nella misura del 73,3%, a cui corrisponde una riduzione (-25,0%) rispetto al precedente esercizio. Dalla tavola risulta, rispetto all'esercizio precedente, una riduzione (-5,0%) dei residui afferenti alle spese in conto capitale (Titolo II) la cui consistenza è di circa il 26,7% dell'intero volume dei residui generati dalla gestione in conto competenza nell'esercizio 2013.

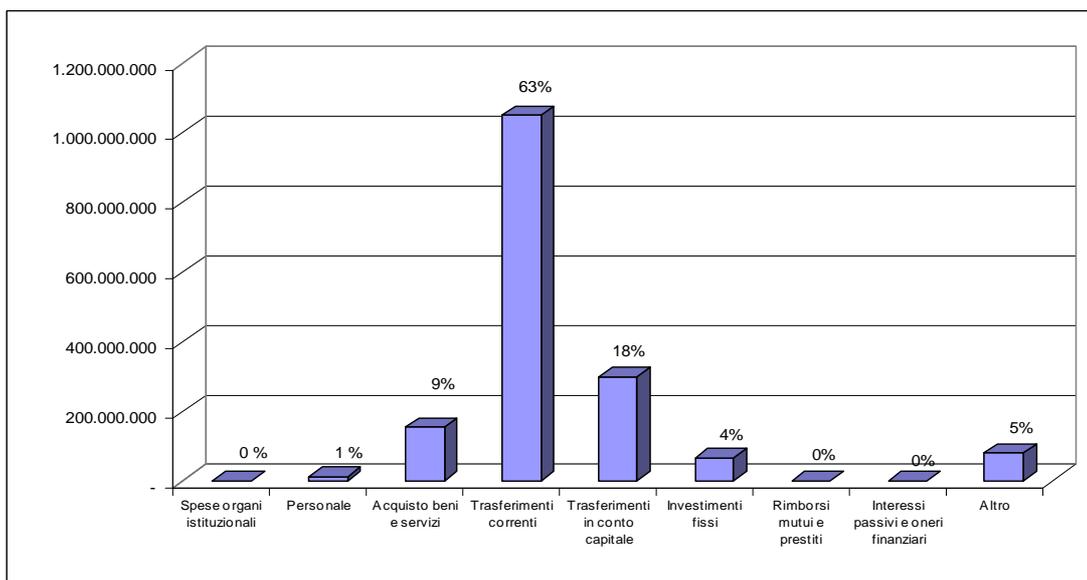
Con riferimento alla classificazione per strategie, i residui passivi generati dalla gestione in conto competenza risultano così formati:

Tavola 112 – Residui esercizio per strategie - Esercizio 2013



L'analisi più dettagliata della composizione dei residui passivi generati dalla gestione di competenza, basata sulla classificazione per aggregati di spesa⁴⁵, consente, sebbene con un certo grado di approssimazione, di ottenere informazioni sulla natura della spesa, così come risulta nella tavola seguente.

Tavola 113 – Residui esercizio per aggregati di spesa – Esercizio 2013



L'incidenza maggiore nella formazione dei residui dell'esercizio, come si può osservare dalla tavola sopra riportata, riguarda l'aggregato di spesa "Trasferimenti" (correnti e d'investimento), complessivamente pari all'81%. Inoltre, è possibile constatare che, per quanto attiene alle spese di diretta gestione dell'Amministrazione regionale, il 4% riguarda le spese di investimento, laddove il 10% si riferisce alle spese di funzionamento⁴⁶. Infine, l'aggregato "Altro" incide della misura del 5%.

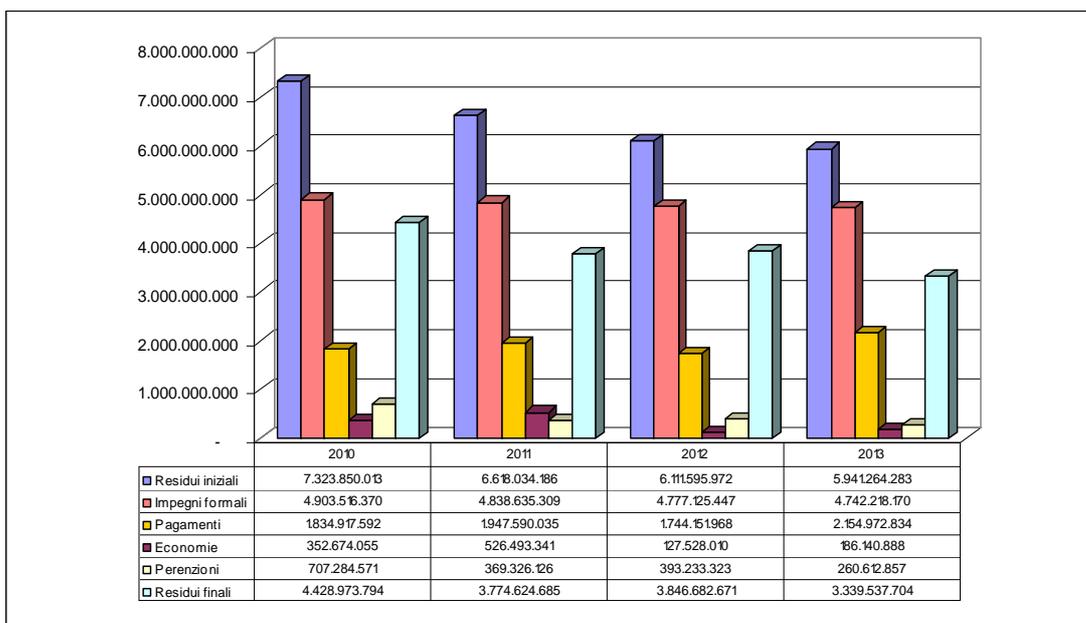
⁴⁵ Cfr. tavola aggregati di spesa riportata nella parte introduttiva della presente analisi.

⁴⁶ Ottenuta dall'aggregazione delle seguenti spese: personale (1%); acquisto di beni e servizi (9%); organi istituzionali (0%).

Residui passivi progressi

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

Tavola 114 – Gestione dei residui progressi



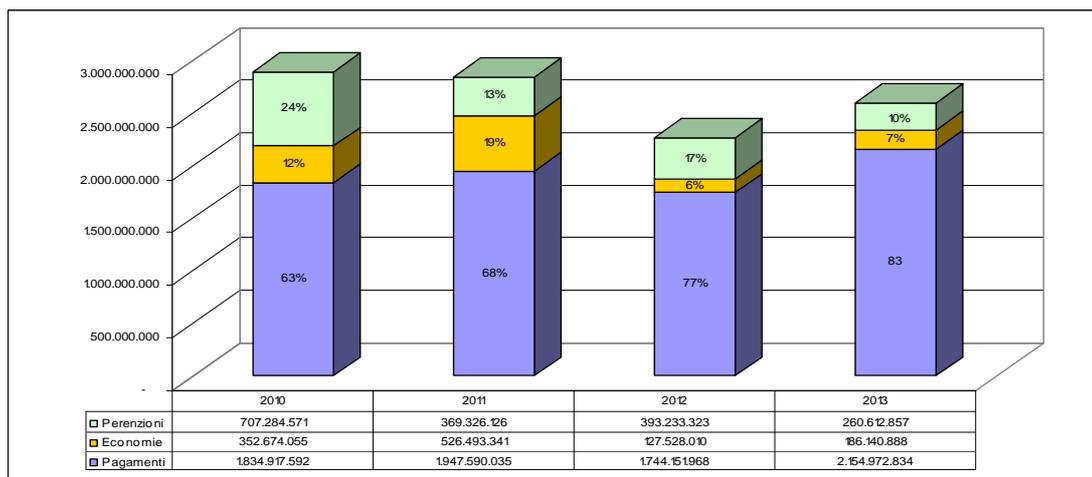
L'esercizio finanziario 2013, come si può notare dalla tavola, è caratterizzato da una riduzione (13,2%) dei residui finali rispetto al corrispondente dato registrato nell'esercizio precedente. Inoltre, i residui finali del 2013 costituiscono i valori più bassi rilevati nel periodo 2010-2013.

Alla data del 31/12/2013, i residui passivi risultano diminuiti, rispetto al saldo iniziale (€ 5.941.264.283), del 43,8% (€ 2.601.726.579), di cui l'82,8% (€ 2.154.972.834) per effetto di avvenuti pagamenti, il 7,2% (€ 186.140.888) per effetto delle economie registrate (sia sui residui formali che sui residui di stanziamento) ed il 10,0% (€ 260.612.857) per perenzione amministrativa.

La dinamica dello smaltimento dei residui progressi, analizzata nelle sue diverse componenti⁴⁷, contestualmente raffrontata con quella degli esercizi 2010-2013, evidenzia aspetti caratterizzanti la gestione in conto residui.

⁴⁷ Per l'analisi sulle singole componenti si rimanda alle parti specificamente trattate.

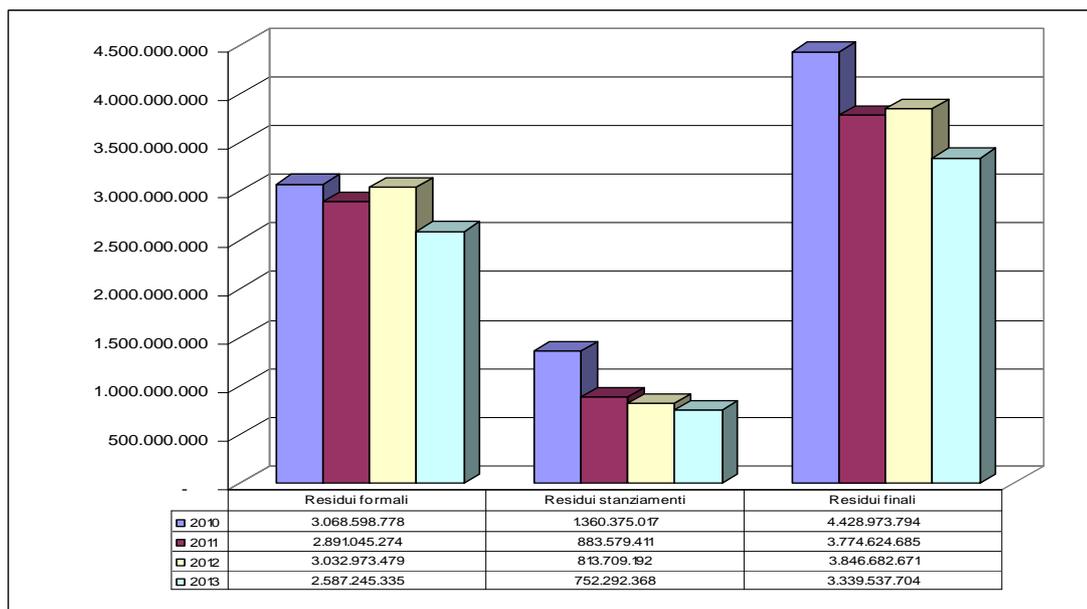
Tavola 115 – Smaltimento residui pregressi – Esercizi 2010/2013



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 2010 - 2013 per tipologia di residuo (formale e di stanziamento).

Tavola 116 – Residui passivi pregressi formali e di stanziamento

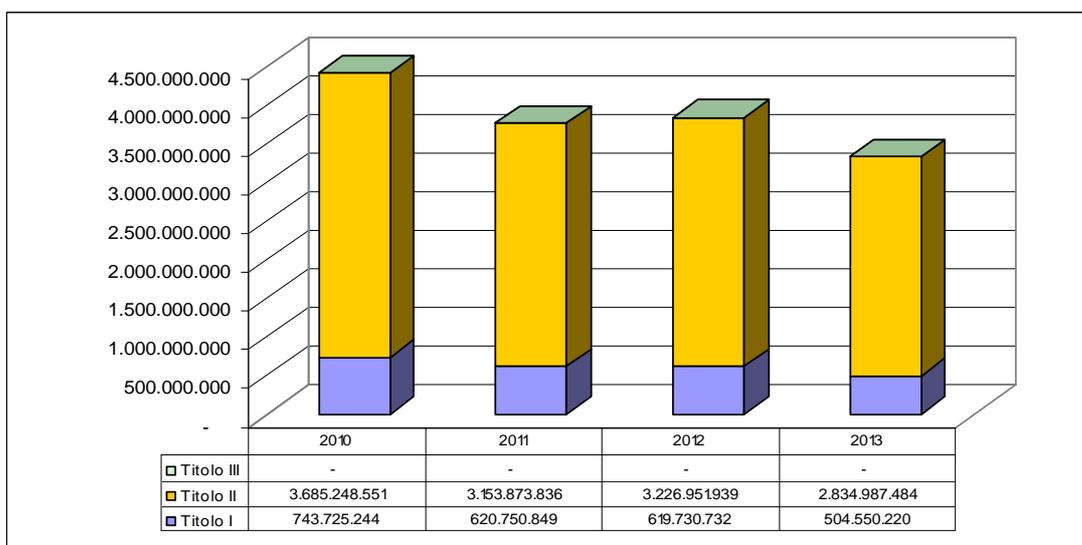


Il residui formali esaminati nel quadriennio 2010-2013 presentano una dimensione media di circa 2,9 milioni di euro. Ebbene, i residui di stanziamento registrano un decremento del 7,5% rispetto al 2012 e una contrazione del 44,7% rispetto all'esercizio 2010, confermando, in tal guisa, un *trend* decrescente. Si sottolinea che i dati registrati nel 2013, con riferimento ai residui formali, ai residui stanziamenti e ai residui finali, rappresentato i valori più bassi del periodo 2010-2013.

I residui passivi pregressi rilevabili a fine esercizio 2013, pari ad € 3.339.537.704, risultano formati, per il 42,1%, da spese finanziate con interventi comunitari, laddove il restante 57,9% proviene da fonti non europee.

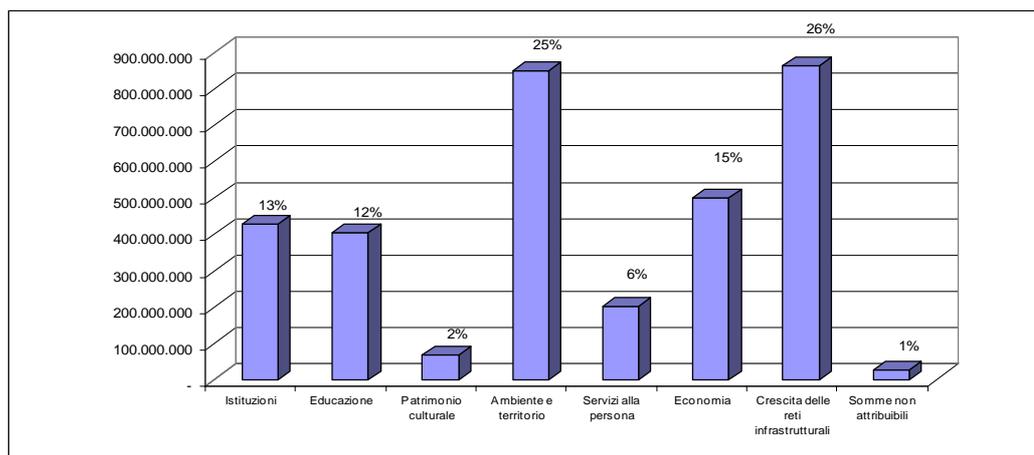
L'analisi per Titoli, riferita al periodo 2010 - 2013, ha evidenziato, in estrema sintesi, le seguenti risultanze.

Tavola 117 – Residui passivi pregressi per Titoli



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

Tavola 118 – Residui passivi pregressi per strategie - Esercizio 2013



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

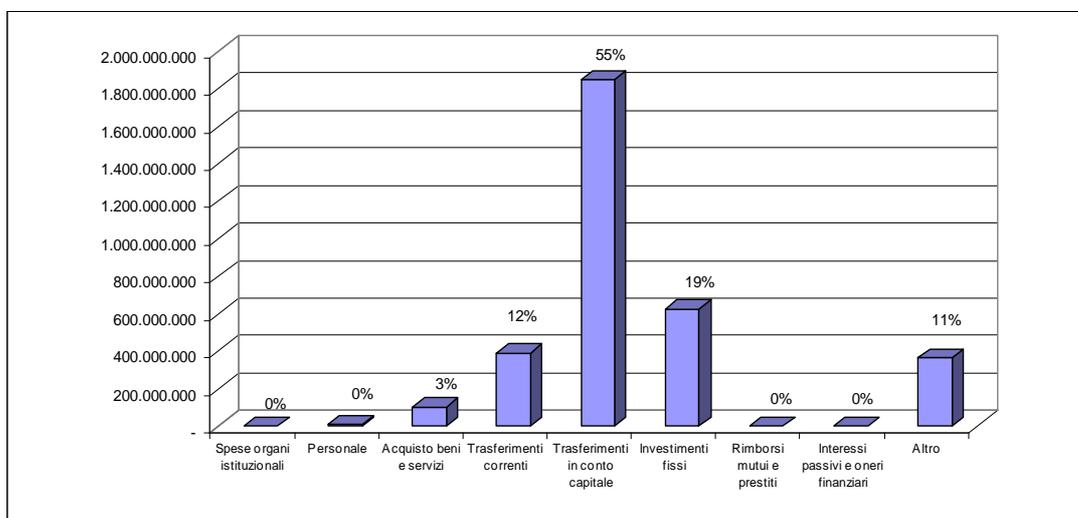
Attraverso la tavola seguente è possibile avere informazioni, in termini di impegnato complessivo, sui volumi di spesa registrati nell'esercizio 2013 nella gestione in conto residui. La tavola è suddivisa per strategie e funzioni obiettivo, e consente, inoltre, di rilevare l'incidenza relativa degli impegni complessivi, sia con riferimento alla rispettiva strategia, sia con riferimento all'ammontare complessivo.

Tavola 119 – Impegnato complessivo in conto residui per strategie e funzioni obiettivo 2013

Strat.	Descrizione strategia	Funz.Ob.	Descrizione funzione obiettivo	Impegni complessivi	Percentuale su strategia	Percentuale sul totale
01	Istituzioni	01	Organizzazione Istituzionale	19.570.360	2%	0%
		02	Personale e funzionamento amministrativ.	24.295.414	3%	0%
		03	Attività istituzionali	378.838.106	45%	7%
		04	Attività di supporto	32.121.683	4%	1%
		05	Demanio e patrimonio	16.367.445	2%	0%
		06	Sistema delle autonomie locali	365.938.174	44%	7%
Totale strategia 01				837.131.182	100%	15%
02	Educazione	01	Politiche a favore dell'istruzione	319.179.315	46%	6%
		02	Politiche della formazione	86.206.754	12%	2%
		03	Politiche attive del lavoro	115.191.532	17%	2%
		04	Ricerca scientifica e innovazione tecnol.	171.754.658	25%	3%
Totale strategia 02				692.332.258	100%	13%
03	Patrimonio culturale	01	Patrimonio culturale	98.105.889	94%	2%
		02	Interventi a favore della cultura	6.569.760	6%	0%
Totale strategia 03				104.675.649	100%	2%
04	Ambiente e territorio	01	Energie rinnovabili e risparmio energet.	228.166.605	19%	4%
		02	Risorse idriche	257.032.678	22%	5%
		03	Difesa del suolo e prevenzione di rischi	131.551.387	11%	2%
		04	Difesa delle coste	18.755.724	2%	0%
		05	Rifiuti	29.654.899	2%	1%
		06	Tutela e risanamento ambientale	171.368.986	14%	3%
		07	Strumenti di governo per sviluppo sost.	46.417.862	4%	1%
		08	Patrimonio ambientale e forestale	120.277.787	10%	2%
		09	Paesaggio e politiche di assetto territ.	2.793.185	0%	0%
		10	Città e sistemi urbani	185.539.566	16%	3%
		11	Aree e sistemi rurali	-	0%	0%
Totale strategia 04				1.191.558.677	100%	22%
05	Servizi alla persona	01	Tutela e difesa della salute umana	579.775.355	68%	11%
		02	Prevenzione della salute veterinaria	6.093.710	1%	0%
		03	Attività per l'inclusione sociale	218.979.028	26%	4%
		04	Interventi per lo sport e tempo libero	40.918.999	5%	1%
		05	Politiche per gli emigrati e immigrati	2.201.762	0%	0%
		06	Sicurezza e legalità	592.465	0%	0%
Totale strategia 05				848.561.319	100%	15%
06	Economia	01	Attrazione di investimenti	175.039.739	26%	3%
		02	Turismo sostenibile	36.034.940	5%	1%
		03	Industria, artigianato, commercio, servizi	170.632.021	26%	3%
		04	Filiere agro-alimentari	166.472.267	25%	3%
		05	Pesca e acquacoltura	4.169.204	1%	0%
		06	Politiche per l'occupazione per imprese	115.069.898	17%	2%
Totale strategia 06				667.418.068	100%	12%
07	Crescita delle reti infrastrutturali	01	Rete stradale	135.745.825	12%	2%
		02	Rete ferroviaria e sistemi intermodali	309.826.613	28%	6%
		03	Sistema aeroportuale	-	0%	0%
		04	Sistema portuale	34.492.974	3%	1%
		05	Mobilità nelle aree urbane	106.327.901	9%	2%
		06	Trasporto pubblico	163.708.636	15%	3%
		07	Reti idriche	248.747.977	22%	5%
		09	Reti ICT	18.235.775	2%	0%
		10	Opere diverse	107.106.881	10%	2%
		Totale strategia 07				1.124.192.583
08	Somme non attribuibili	01	Attività generali e di gestione finanz.	28.356.549	99%	1%
		02	Altre	284.254	1%	0%
Totale strategia 08				28.640.802	100%	1%
TOTALE				5.494.510.538		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 2013

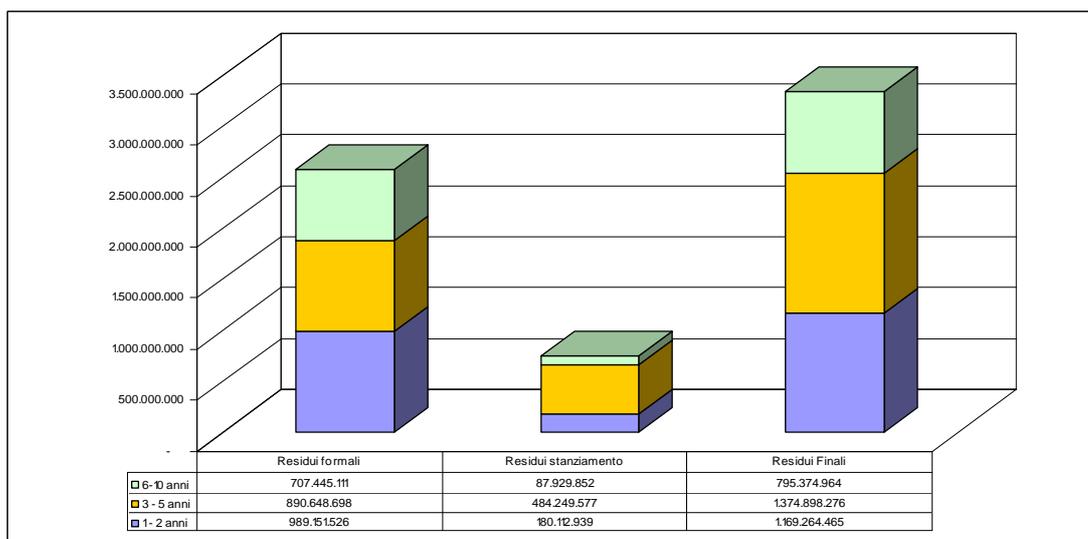


I residui pregressi evidenziano la netta prevalenza della componente “Trasferimenti in conto capitale”.

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

Nella tavola seguente i residui passivi pregressi, pari a complessivi € 3.339.537.704, vengono rappresentati per fasce temporali e per tipologia di residuo (formale o di stanziamento).

Tavola 121 - Stratificazione residui passivi pregressi – Esercizio 2013



La parte dei residui finali relativa alla fascia temporale 1 - 2 anni, è pari al 35%, laddove la quota relativa all'arco temporale 3 - 5 anni è pari al 41%. Infine, la fascia temporale più datata (6-10 anni) incide per il 24%.

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

Tavola 122 – Stratificazione residui passivi pregressi per anno di formazione 2013

Anno di formazione	Residui iniziali	Impegni Formali	Pagamenti	Economie e perenzioni	Residui Finali	Cap.Smalt.Residui
1998	87	-	-	-	87	0%
2000	113.933	56.867	918	57.029	55.987	51%
2001	97.792.465	95.237.448	1.063.823	1.995.816	94.732.827	3%
2002	60.725.789	57.564.278	24.750.419	2.903.539	33.071.831	46%
2003	75.332.798	62.810.361	4.854.102	6.360.777	64.117.919	15%
2004	101.895.338	87.544.543	5.354.322	11.967.634	84.573.381	17%
2005	186.432.556	176.050.483	13.029.631	8.217.066	165.185.859	11%
2006	184.234.322	158.270.101	29.022.855	22.813.547	132.397.920	28%
2007	265.695.303	161.827.307	13.840.207	30.615.944	221.239.152	17%
2008	670.604.684	507.788.769	80.753.314	2.600.426	587.250.944	12%
2009	604.504.760	257.227.387	94.325.034	142.398.019	367.781.707	39%
2010	527.594.270	374.621.653	73.910.762	33.817.883	419.865.625	20%
2011	1.071.756.365	791.203.896	340.905.270	157.407.202	573.443.893	46%
2012	2.094.581.612	2.012.015.077	1.473.162.178	25.598.864	595.820.571	72%
Totale	5.941.264.283	4.742.218.170	2.154.972.834	446.753.745	3.339.537.704	44%

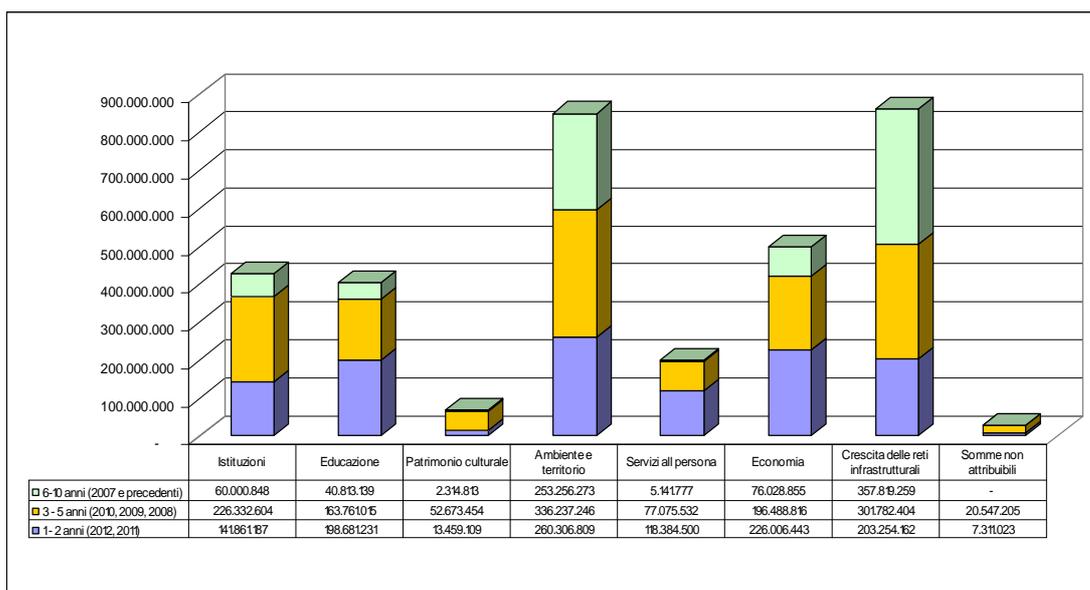
La tavola riveste particolare significatività in ordine all'attività di gestione dell'esercizio 2013 con riferimento alle diverse tipologie di movimentazioni registrate (pagamenti, economie e perenzioni) per ciascuna annualità di formazione dei residui. Dalla tabella è, inoltre, possibile rilevare la vetustà dei residui e la capacità di smaltimento, anche relativamente alle singole annualità.

Nell'ambito dell'analisi in corso, si ritiene utile sottolineare che il 42,1% dei residui finali pregressi è attribuibile a programmi di spesa comunitari per i quali la normativa contabile vigente prevede il mantenimento in bilancio⁴⁸ 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.

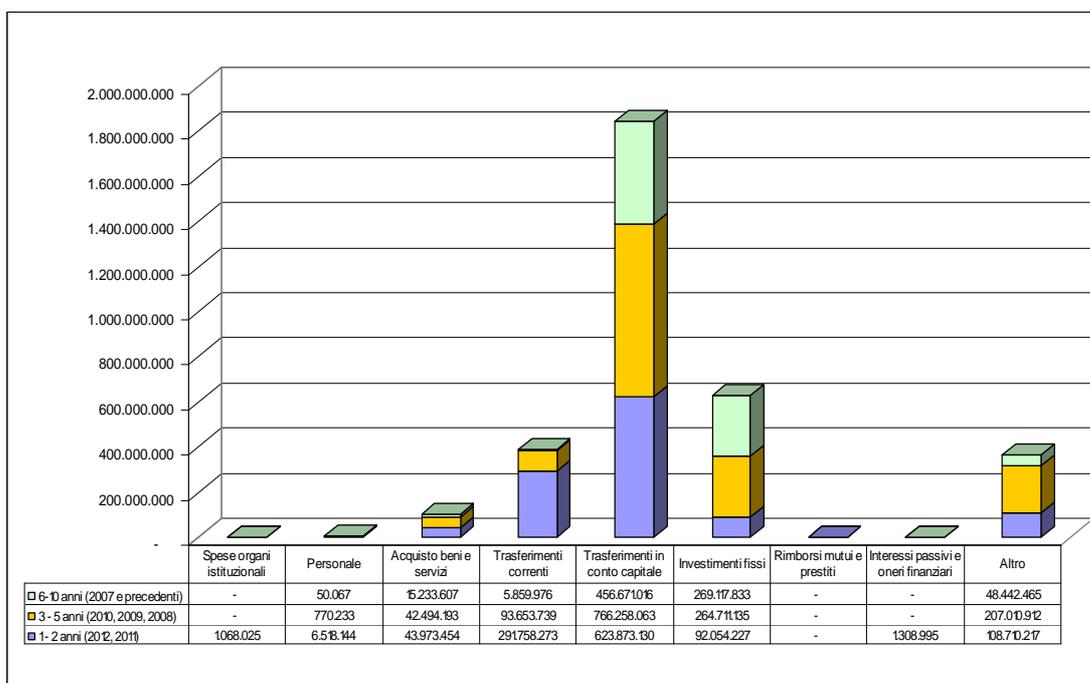
⁴⁸ L.R. 02 agosto 2006 n. 11, articolo 60, commi 10 e 11 e successive modifiche ed integrazioni.

Tavola 123 - Stratificazione residui progressi per strategie di spesa e fasce temporali 2013



Considerata l'elevata rilevanza della voce "Trasferimenti (correnti e di investimento)", evidenziata nelle pagine precedenti, si ritiene interessante mostrare l'incidenza registrata da tale categoria di spesa rispetto agli altri aggregati, con specifico riferimento al periodo di vetustà. La rappresentazione in fasce temporali è data dal grafico seguente.

Tavola 124 – Residui progressi per aggregati di spesa e fasce temporali – Esercizio 2013



2.2.2.5 Gli indicatori finanziari della spesa

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

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

- capacità di impegno - determinata dal rapporto tra gli impegni formali di competenza e gli stanziamenti finali di spesa. Esprime in termini percentuali quanta spesa autorizzata (stanziamenti finali) nell'esercizio di competenza è stata formalmente impegnata.
- capacità di pagamento totale - determinata dal rapporto tra i pagamenti totali (competenza e residui) e gli impegni formali totali (competenza e residui). Esprime in che misura l'Amministrazione regionale traduce le spese impegnate in pagamenti, portando conseguentemente a compimento il processo di spesa.
- capacità di pagamento in conto competenza - determinata dal rapporto tra i pagamenti di competenza e gli impegni formali di competenza. Esprime in che misura l'Amministrazione regionale traduce le spese impegnate in conto competenza in pagamenti, portando conseguentemente a compimento il processo di spesa.
- capacità di pagamento in conto residui - determinata dal rapporto tra i pagamenti in conto residui e gli impegni formali in conto residui. Esprime in che misura l'Amministrazione regionale traduce le spese impegnate in conto residui in pagamenti, portando conseguentemente a compimento il processo di spesa.
- capacità di smaltimento residui passivi - determinata dal rapporto tra la somma delle economie, perenzioni e pagamenti in conto residui e i residui passivi iniziali. Esprime in termini percentuali in che misura l'Amministrazione regionale nell'esercizio finanziario è riuscita a ridurre i residui iniziali.
- propensione a generare residui – determinata dal rapporto tra i residui generati dalla gestione di competenza (formali e di stanziamento) e gli impegni totali⁴⁹ in conto competenza. Esprime in che misura l'Amministrazione regionale non riesce a

⁴⁹ 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.

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

L'andamento registrato nel quadriennio 2010 – 2013, con riferimento ai singoli indicatori finanziari calcolati, è riassunto nella tavola seguente.

Tavola 125 - Indicatori finanziari: serie storica

	2010	2011	2012	2013
Capacità di impegno in c/competenza	89,7%	87,0%	85,2%	86,9%
Capacità di pagamento totale	58,3%	58,9%	57,3%	64,2%
Capacità di pagamento in c/competenza	72,8%	71,5%	71,6%	77,7%
Capacità di pagamento in c/residui	37,4%	40,3%	36,5%	45,4%
Capacità di smaltimento dei residui	39,5%	43,0%	37,1%	43,8%
Propensione a generare residui	29,9%	31,4%	29,7%	24,6%

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

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

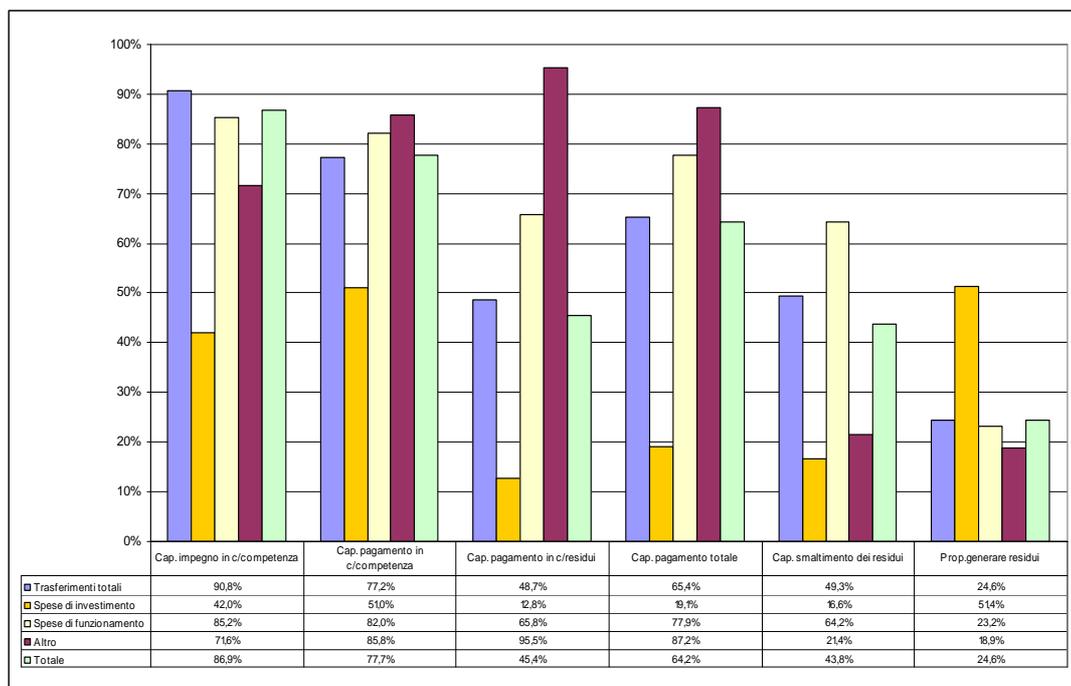
Tavola 126 – Indicatori per strategie

N.	Descrizione Strategie	Capacità Impegno	Capacità. Pagam. c/Comp.	Capacità Pagam. c/Residui	Capacità Pagam. totale	Capacità Smalt. Residui	Propensione Generare Residui
01	Istituzioni	80,3%	83,1%	87,2%	84,3%	51,5%	18,2%
02	Educazione	65,5%	46,5%	48,0%	47,5%	47,6%	55,0%
03	Patrimonio culturale	81,2%	45,9%	57,9%	52,6%	39,7%	56,0%
04	Ambiente e territorio	86,2%	39,6%	31,3%	33,7%	31,5%	63,0%
05	Servizi alla persona	96,8%	86,7%	79,0%	85,3%	77,9%	15,1%
06	Economia	87,3%	55,3%	28,2%	37,3%	38,6%	46,1%
07	Crescita delle reti infrastrutturali	61,2%	58,1%	23,9%	33,7%	27,1%	48,2%
08	Somme non attribuibili	92,2%	98,7%	99,2%	98,7%	12,2%	1,3%
	Totale	86,9%	77,7%	45,4%	64,2%	43,8%	24,6%

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

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 spesa⁵⁰, utilizzati nell'analisi condotta nelle pagine precedenti, sono stati opportunamente riclassificati⁵¹ in quattro macro-aggregati per tipologia e peso.

Tavola 127 - Indicatori per aggregati di spesa 2013



Attraverso la lettura della tavola 127 è possibile notare il diverso risultato degli indicatori riferiti ai singoli macro aggregati di spesa, i quali, in taluni casi, si rivelano anche molto distanti dal valore totale dell'indicatore, riportato nell'ultima riga della tavola. Il macro aggregato di spesa che si discosta maggiormente dall'indicatore globale risulta essere quello relativo alle spese di investimento. Ciò deriva essenzialmente dalla natura della spesa che, come noto, ha tempi di realizzazione più lunghi. La componente "Altro" mostra, anch'essa, dinamiche particolarmente oscillanti.

Passando all'analisi degli indicatori per singoli titoli di spesa è possibile ottenere informazioni di sintesi in relazione alla realizzazione dei processi di spesa corrente e di investimento, nonché con specifico riguardo al rimborso di mutui e prestiti per ogni singolo indicatore calcolato, così come esposto nel seguito.

⁵⁰ Cfr. tavola 49.

⁵¹ 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	2010	2011	2012	2013
Titolo I	93,6%	92,3%	90,6%	91,8%
Titolo II	65,8%	62,3%	53,4%	55,8%
Titolo III	100,0%	100,0%	98,5%	100,0%
Totale	89,7%	87,0%	85,2%	86,9%
Capacità di pagamento totale	2010	2011	2012	2013
Titolo I	74,9%	76,0%	74,0%	80,3%
Titolo II	23,9%	23,0%	18,6%	25,7%
Titolo III	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale	58,3%	58,9%	57,3%	64,2%
Capacità di pagamento in c/competenza	2010	2011	2012	2013
Titolo I	76,5%	76,5%	74,2%	80,4%
Titolo II	35,8%	33,7%	38,8%	43,2%
Titolo III	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Totale	72,8%	71,5%	71,6%	77,7%
Capacità di pagamento in c/residui	2010	2011	2012	2013
Titolo I	69,1%	74,2%	73,3%	79,8%
Titolo II	21,1%	19,6%	14,2%	21,8%
Titolo III				
Totale	37,4%	40,3%	36,5%	45,4%
Capacità di smaltimento dei residui	2010	2011	2012	2013
Titolo I	66,1%	72,9%	71,0%	77,5%
Titolo II	28,1%	27,1%	18,8%	23,4%
Titolo III				
Totale	39,5%	43,0%	37,1%	43,8%
Propensione a generare residui	2010	2011	2012	2013
Titolo I	24,6%	25,0%	26,5%	21,1%
Titolo II	71,0%	71,7%	64,8%	62,6%
Titolo III	0,0%	0,0%	1,5%	0,0%
Totale	29,9%	31,4%	29,7%	24,6%

2.2.2.6 I risultati per Assessorato

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

L'analisi di competenza

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

Tavola 129 - Gestione competenza per Assessorato

		2010	2011	2012	2013
1 Pres.Giunta	Impegni complessivi	148.979.956	202.055.941	197.819.230	80.013.551
	Pagamenti	125.729.269	139.168.594	166.452.967	44.594.910
	Residui	23.250.688	62.887.347	31.366.263	35.418.641
2 AAGG e Personale	Impegni complessivi	269.565.640	263.259.340	266.993.467	272.697.206
	Pagamenti	232.728.547	216.797.578	243.961.423	242.129.314
	Residui	36.837.093	46.461.762	23.032.044	30.567.892
3 Progr. e Bilancio	Impegni complessivi	531.467.357	548.388.223	376.576.380	504.243.265
	Pagamenti	309.870.804	375.627.503	286.917.462	428.462.068
	Residui	221.596.553	172.760.721	89.658.917	75.781.197
4 EELL Fin. Urb	Impegni complessivi	792.716.977	778.026.996	792.194.496	735.293.679
	Pagamenti	537.198.491	437.457.921	372.210.352	577.992.726
	Residui	255.518.486	340.569.075	419.984.144	157.300.953
5 Ambiente	Impegni complessivi	308.908.383	370.614.037	326.977.027	283.293.377
	Pagamenti	145.785.183	182.845.136	128.219.876	101.635.287
	Residui	163.123.199	187.768.901	198.757.151	181.658.091
6 Agricoltura	Impegni complessivi	290.749.814	269.869.293	175.518.027	156.247.848
	Pagamenti	88.832.850	116.191.737	82.977.173	77.024.495
	Residui	201.916.964	153.677.556	92.540.853	79.223.353
7 Turismo	Impegni complessivi	88.499.712	81.014.536	78.526.822	50.971.629
	Pagamenti	25.993.709	27.236.512	28.362.606	28.744.951
	Residui	62.506.003	53.778.024	50.164.215	22.226.678
8 Lavori Pubblici	Impegni complessivi	283.846.700	410.265.090	262.249.230	232.541.174
	Pagamenti	87.141.095	102.327.911	73.502.541	95.391.093
	Residui	196.705.605	307.937.180	188.746.688	137.150.081
9 Industria	Impegni complessivi	107.330.614	91.322.089	113.711.618	83.948.019
	Pagamenti	66.250.660	56.534.595	41.868.558	31.990.099
	Residui	41.079.954	34.787.494	71.843.061	51.957.920
10 Lavoro	Impegni complessivi	241.098.804	278.560.442	239.501.312	211.994.408
	Pagamenti	120.398.670	117.554.028	144.803.843	121.864.617
	Residui	120.700.133	161.006.414	94.697.470	90.129.791
11 Pubblica Istruzione	Impegni complessivi	265.893.053	285.895.856	206.511.959	213.195.531
	Pagamenti	96.925.771	90.747.394	54.380.456	98.328.114
	Residui	168.967.283	195.148.462	152.131.503	114.867.418
12 Sanità	Impegni complessivi	3.667.181.144	3.559.906.442	3.731.662.023	3.587.174.821
	Pagamenti	3.095.179.517	3.037.016.490	3.154.084.387	3.080.315.825
	Residui	572.001.627	522.889.951	577.577.636	506.858.996
13 Trasporti	Impegni complessivi	329.540.827	300.479.410	280.973.386	351.835.991
	Pagamenti	204.581.920	203.181.011	176.891.718	173.133.645
	Residui	124.958.907	97.298.399	104.081.668	178.702.346

Nella tavola seguente si riportano gli impegni complessivi in conto competenza, pari ad € 6.763.450.498, distinti per Assessorato e per strategia di spesa.

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

Strategie	Istituzioni	Educazione	Patrimonio culturale	Ambiente e territorio	Servizi all persona	Economia	Crescita delle reti infrastrutturali	Somme non attribuibili
Ass	01	02	03	04	05	06	07	08
01	14.757.987	12.360.000	6.566	43.681.346	2.659.655	-	3.551.574	2.996.424
02	251.936.338	1.598.506	-	2.988	613.485	-	18.534.565	11.324
03	89.394.578	43.913.288	-	-	102.589	14.448.000	23.547.823	332.836.987
04	707.089.974	13.632.093	228.359	14.049.726	-	-	10.500	283.027
05	4.415.558	19.285.000	-	249.651.290	9.770.250	-	-	171.278
06	517.559	146.074	-	39.058.446	1.419.925	115.006.234	-	99.611
07	3.491.015	-	-	998.895	-	46.377.637	-	104.082
08	1.266.263	-	948.800	109.425.741	28.267.527	627.900	91.604.963	399.979
09	401.616	6.243.813	-	11.762.852	-	58.133.997	7.000.000	405.741
10	3.248.026	96.527.742	-	28.000.000	8.666.892	75.226.836	-	324.912
11	808.563	123.017.591	51.286.461	-	37.722.396	-	-	360.519
12	663.600	20.723.067	-	470.000	3.565.234.096	-	-	84.058
13	989.508	-	-	-	-	500.000	350.187.865	158.619
	1.078.980.584	337.447.175	52.470.185	497.101.284	3.654.456.816	310.320.604	494.437.291	338.236.561

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 2010 - 2013.

Tavola 131 – Residui totali per Assessorato

	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013
1. Presidenza della Giunta	231.328.013	249.101.033	220.921.103	213.506.747
2. Ass. del Personale e Affari generali	112.980.507	104.957.092	57.959.665	62.496.995
3. Ass. della Programmazione	551.892.569	589.576.807	766.519.477	704.000.312
4. Ass. degli Enti Locali	494.050.059	541.207.318	564.166.783	305.726.041
5. Ass. dell'Ambiente	484.203.782	420.642.141	413.369.565	414.733.184
6. Ass. dell'Agricoltura e Riforma Agropastorale	339.225.865	307.067.360	259.939.604	184.930.793
7. Ass. del Turismo, Artigianato e Commercio	355.263.221	253.978.872	218.172.663	155.455.257
8. Ass. dei Lavori Pubblici	1.266.736.436	1.258.816.834	1.257.071.658	1.008.206.252
9. Ass. dell'Industria	373.318.607	253.447.414	261.261.489	276.640.172
10. Ass. del Lavoro, Formazione	428.516.199	368.122.209	329.589.739	245.424.766
11. Ass. della Pubblica Istruzione	644.616.596	617.193.970	511.445.105	375.727.665
12. Ass. della Sanità	930.729.215	761.763.568	761.025.739	643.370.867
13. Ass. dei Trasporti	405.275.220	385.721.353	319.821.694	411.162.008
Totale	6.618.136.289	6.111.595.972	5.941.264.283	5.001.381.059

Come si può notare dalla tavola sopra riportata, l'importo più consistente dei residui totali, per l'intero arco temporale considerato, è riconducibile all'Assessorato dei Lavori pubblici (pari a circa il 20,2% per il 2013).

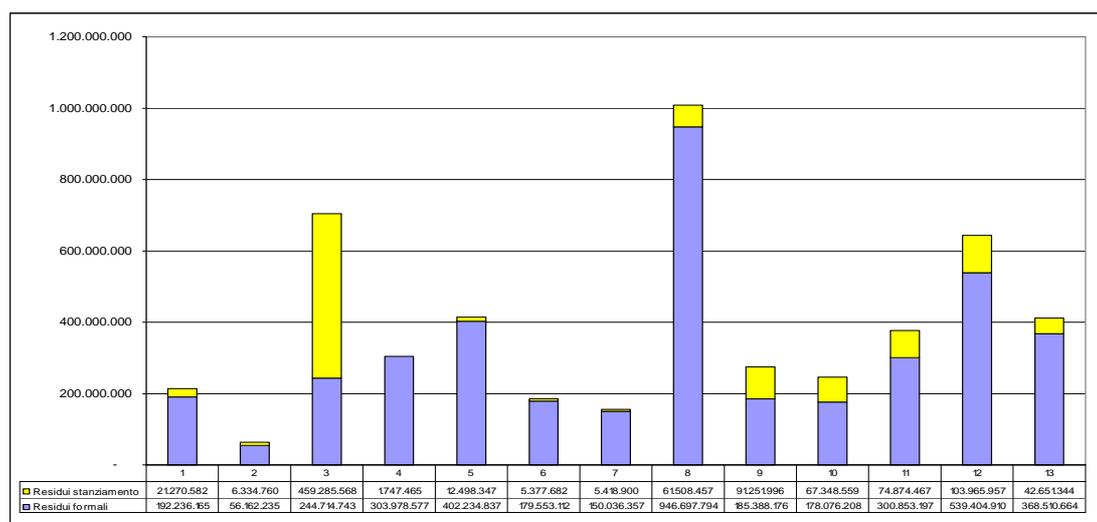
Nella tavola successiva si riporta la composizione degli impegni complessivi in conto residui, pari ad € 5.494.510.538, distinti per Assessorato e per singola strategia di spesa.

Tavola 132 - Impegni complessivi in conto residui per Assessorati e 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	8.515.599	358.861	-	188.911.356	300.975	136.022	10.875.520	445.303
02	21.472.525	12.547.978	-	7.561	1.686.282	-	17.690.575	5.958
03	404.616.986	98.366.476	-	1.016.251	4.179.021	158.029.448	11.601.202	28.185.710
04	372.509.247	43.963.558	323.774	129.485.634	1.440.000	2.500.000	-	6
05	13.586.568	14.570.091	-	367.828.634	812.900	-	-	50
06	2.164.029	2.055.012	-	27.420.056	379.802	170.505.450	-	-
07	1.374.612	-	-	865.687	-	155.551.897	-	-
08	1.020.165	10.020.697	7.192.951	302.990.712	111.813.853	370.843	748.914.658	-
09	716.943	17.142.854	-	161.817.121	200.000	65.607.344	-	3.477
10	9.385.158	142.676.889	-	11.125.665	5.693.054	114.717.065	-	-
11	679.463	334.692.086	97.158.924	-	38.753.945	-	-	-
12	542.866	15.937.758	-	90.000	683.301.487	-	180.000	299
13	547.020	-	-	-	-	-	334.930.628	-
	837.131.182	692.332.258	104.675.649	1.191.558.677	848.561.319	667.418.068	1.124.192.583	28.640.802

Nella tavola successiva, la rappresentazione dei dati permette di rilevare i residui totali di ciascun Assessorato disaggregati in residui di stanziamento e residui formali. La sommatoria dei residui totali ascrivibili agli Assessorati trova sintesi in € 5.001.381.059.

Tavola 133 - Composizione residui totali per Assessorato e per tipologia - Esercizio 2013



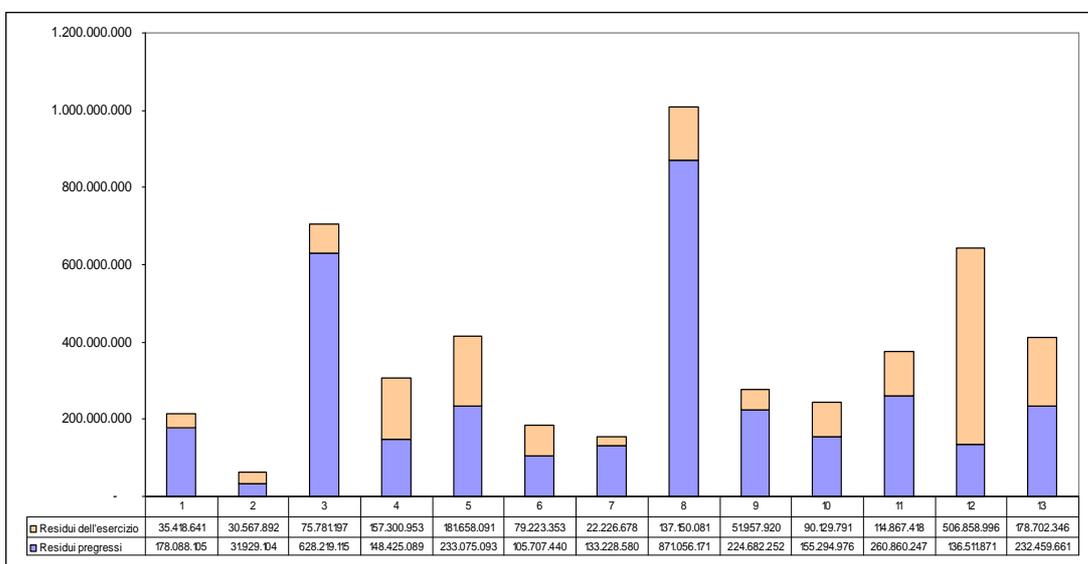
I residui formali, pari ad € 4.047.846.976, costituiscono l'80,9% del totale dei residui passivi di cui il 23,4% in capo all'Assessorato dei Lavori Pubblici, il 13,3% all'Assessorato della

Sanità, il 9,9% all'Assessorato all'Ambiente, il 7,5% all'Assessorato Enti Locali e il 7,4% all'Assessorato Pubblica Istruzione.

I residui di stanziamento, pari a € 953.534.953, costituiscono il 19,1% del totale dei residui passivi, la cui più elevata incidenza risulta in capo all'Assessorato Programmazione (48,2%), all'Assessorato della Sanità (10,9%) e all'Industria (9,6%).

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

Tavola 134 - Composizione residui totali per Assessorato



Residui passivi dell'esercizio

I residui dell'esercizio, ovvero quelli generati dalla gestione in conto competenza, pari ad € 1.661.843.355, costituiscono il 33,2% del totale dei residui passivi, di cui il 30,5% in capo all'Assessorato della Sanità, il 10,9% all'Assessorato dell'Ambiente e il 10,8 all'Assessorato ai Trasporti.

Residui passivi pregressi

I residui pregressi, pari ad € 3.339.537.704, rappresentano il 66,8% del totale dei residui passivi, di cui il 26,1% ascrivibili all'Assessorato Lavori Pubblici, il 18,8% all'Assessorato della Programmazione e il 7,8% all'Assessorato Pubblica Istruzione.

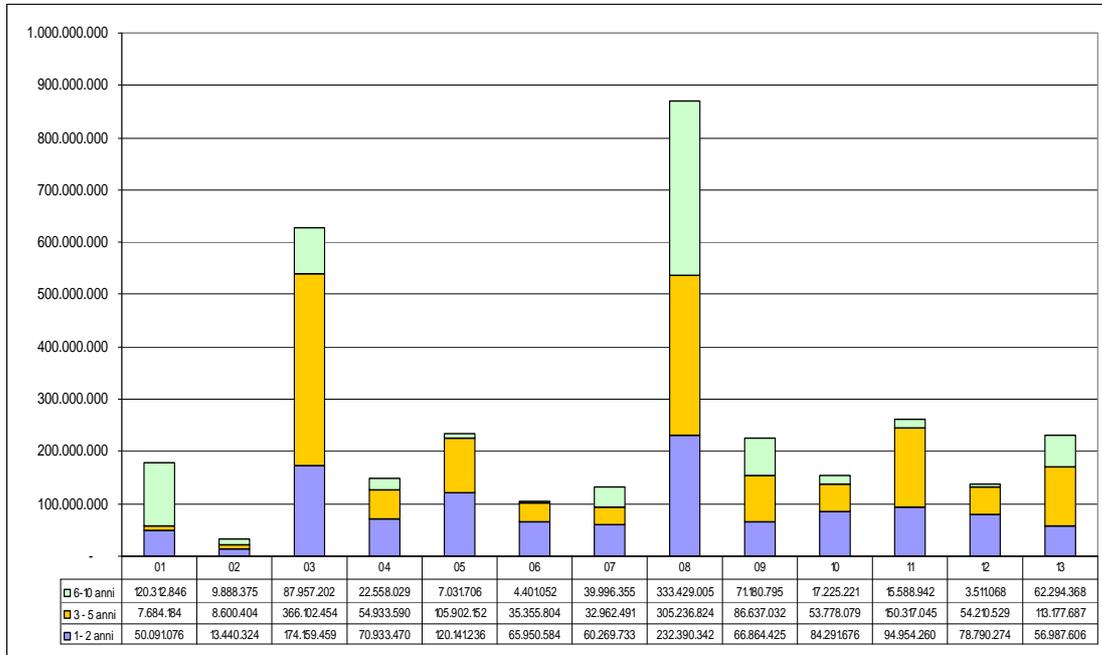
Nella tavola successiva sono rappresentati i residui iniziali, finali e quelli smaltiti che si sono formati in anni precedenti.

Tavola 135 – Residui pregressi per Assessorato

		2010	2011	2012	2013
1 Pres.Giunta	Impegni complessivi	259.214.952	258.288.300	236.753.658	209.543.636
	Pagamenti	51.137.627	72.074.614	47.198.819	31.455.530
	Residui	208.077.325	186.213.686	189.554.840	178.088.105
2 AAGG e Personale	Impegni complessivi	99.203.518	83.168.382	72.834.853	53.410.879
	Pagamenti	23.060.104	24.673.052	37.907.232	21.481.776
	Residui	76.143.414	58.495.330	34.927.621	31.929.104
3 Progr. e Bilancio	Impegni complessivi	382.169.188	523.407.994	735.511.533	705.995.093
	Pagamenti	51.873.172	106.591.908	58.650.974	77.775.979
	Residui	330.296.015	416.816.086	676.860.560	628.219.115
4 EELL Fin. Urb	Impegni complessivi	490.799.544	485.368.286	505.149.640	550.222.220
	Pagamenti	252.267.971	284.730.043	360.967.001	401.797.131
	Residui	238.531.573	200.638.242	144.182.639	148.425.089
5 Ambiente	Impegni complessivi	464.857.156	413.503.926	374.536.073	396.798.243
	Pagamenti	143.776.573	143.630.686	159.923.659	163.723.149
	Residui	321.080.583	232.873.240	214.612.414	233.075.093
6 Agricoltura	Impegni complessivi	298.954.255	296.916.104	253.290.700	202.524.348
	Pagamenti	161.645.354	143.526.299	85.891.950	96.816.908
	Residui	137.308.901	153.389.805	167.398.751	105.707.440
7 Turismo	Impegni complessivi	350.800.824	258.442.240	206.073.588	157.792.197
	Pagamenti	58.043.606	58.241.392	38.065.140	24.563.617
	Residui	292.757.218	200.200.848	168.008.448	133.228.580
8 Lavori Pubblici	Impegni complessivi	1.303.453.200	1.126.673.429	1.131.491.520	1.182.323.879
	Pagamenti	233.422.368	175.793.774	63.166.550	311.267.708
	Residui	1.070.030.831	950.879.654	1.068.324.970	871.056.171
9 Industria	Impegni complessivi	367.102.059	256.145.195	226.244.722	245.487.738
	Pagamenti	34.863.406	37.485.275	36.826.294	20.805.486
	Residui	332.238.653	218.659.920	189.418.428	224.682.252
10 Lavoro	Impegni complessivi	439.693.958	339.590.708	315.620.942	283.597.829
	Pagamenti	131.877.893	132.474.913	80.728.673	128.302.853
	Residui	307.816.065	207.115.795	234.892.269	155.294.976
11 Pubblica Istruzione	Impegni complessivi	688.477.280	563.875.991	507.405.089	471.284.417
	Pagamenti	212.827.967	141.830.484	148.091.487	210.424.170
	Residui	475.649.313	422.045.507	359.313.602	260.860.247
12 Sanità	Impegni complessivi	770.521.417	758.863.792	708.821.708	700.052.410
	Pagamenti	411.793.829	519.990.175	525.373.605	563.540.538
	Residui	358.727.588	238.873.616	183.448.103	136.511.871
13 Trasporti	Impegni complessivi	348.644.036	357.970.372	317.100.612	335.477.648
	Pagamenti	68.327.723	69.547.418	101.360.586	103.017.987
	Residui	280.316.313	288.422.954	215.740.026	232.459.661

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

Tavola 136 – Stratificazione residui passivi pregressi per Assessorato



Per ulteriori approfondimenti sulle tematiche gestionali inerenti ai singoli Assessorati e alle Direzioni generali, si rimanda alle specifiche relazioni contenute nei rispettivi allegati.

2.2.3 La situazione finanziaria

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

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

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

Il disavanzo complessivo finanziario

Sulla base dei dati ufficiali del Conto del Bilancio, riportati in sintesi nella tabella seguente con riferimento al quinquennio 2009-2013, 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	2009	Variaz.	2010	Variaz.	2011	Variaz.	2012	Variaz.	2013
1 Fondo Cassa	1.008.670.897	-25%	760.201.480	-85%	112.996.932	530%	711.501.494	20%	857.045.363
2 Residui attivi	4.637.204.495	0%	4.645.155.451	6%	4.907.068.341	-4%	4.721.811.214	-16%	3.987.632.714
3 Residui passivi	- 7.830.973.685	-14%	- 6.749.762.311	-8%	- 6.182.595.212	-3%	- 6.027.915.661	-16%	- 5.060.816.686
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	- 2.185.098.293	-38%	- 1.344.405.379	-14%	- 1.162.529.938	-49%	- 594.602.954	-64%	- 216.138.609

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 2009-2012, il suo valore sia passato da – € 2.185.098.293 nel 2009 a – € 216.138.609 nel 2013, registrando una riduzione percentuale del 90,1%.

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 compongono 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	2009	Variaz.	2010	Variaz.	2011	Variaz.	2012	Variaz.	2013
1 Fondo Cassa	1.008.670.897	-25%	760.201.480	-85%	112.996.932	530%	711.501.494	20%	857.045.363
2 Residui attivi	4.637.204.495	0%	4.645.155.451	6%	4.907.068.341	-4%	4.721.811.214	-16%	3.987.632.714
3 Residui passivi	- 7.830.973.685	-14%	- 6.749.762.311	-8%	- 6.182.595.212	-3%	- 6.027.915.661	-16%	- 5.060.816.686
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	- 2.185.098.293	-38%	- 1.344.405.379	-14%	- 1.162.529.938	-49%	- 594.602.954	-64%	- 216.138.609
5 Crediti patrimoniali	223.697.404	-7%	208.049.049	0%	208.116.617	-6%	194.840.825	-15%	166.577.015
6 Debiti patrimoniali	-	-	81.398.543	-100%	252.680	-32%	172.232	-23%	132.453
7 Mutui passivi	- 2.338.057.598	-8%	- 2.152.184.582	-8%	- 1.969.804.117	-9%	- 1.783.275.068	-15%	- 1.513.699.731
8 Residui perenti	- 2.278.470.340	13%	- 2.576.855.733	4%	- 2.669.378.480	2%	- 2.722.758.537	-14%	- 2.346.072.121
9 Disavanzo compl. rettificato 9 = 4 + 5 + 6 + 7 + 8	- 6.577.928.827	-9,6%	- 5.946.795.188	-5,9%	- 5.593.848.597	-12,3%	- 4.905.967.966	-20,3%	- 3.909.465.898

Analizzando l'andamento del disavanzo complessivo rettificato, si osserva come il valore in termini assoluti passi da € 6.577.928.827 nel 2009 ad € 3.909.465.898 nel 2013, corrispondente ad una diminuzione pari al 40,6%. Rispetto all'esercizio precedente, il 2013 ha registrato una diminuzione pari al 20,3%.

Relativamente alla voce mutui passivi (comprendente il debito per le quote capitale non ancora scadute relativamente ai prestiti obbligazionari e ai mutui contratti), si conferma il *trend* decrescente. I mutui e i prestiti residui a carico della Regione, alla data del 31.12.2013, trovano sintesi in € 1.513.699.731, mentre il peso percentuale dei mutui passivi sul totale del disavanzo finanziario rettificato passa dal 35,5% del 2009 al 38,7% del 2013.

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 6,75%. Tuttavia, al fine di garantire la piena raffrontabilità dei dati con i valori esposti nei rapporti di gestione degli esercizi precedenti, anche nel 2013 si è utilizzato il valore 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	2009	2010	2011	2012	2013
Fondo perenzioni	2.278.470.340	2.576.855.733	2.669.378.480	2.722.758.537	2.346.072.121
% Riassegnazione annua media	6,58%	6,58%	6,58%	6,58%	6,58%
Riassegnazione annua media	149.923.348	169.557.107	175.645.104	179.157.512	154.371.546
Numero anni riassegnazione	6	6	6	6	6
Riassegnazione totale	899.540.090	1.017.342.644	1.053.870.624	1.074.945.070	926.229.273

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). L'analisi condotta, volta a quantificare il disavanzo complessivo rettificato secondo la metodologia suddetta, si riferisce a criteri e principi derivanti dalla legge contabile regionale in vigore. Nell'ottica delle nuove regole di cui al D.Lgs 118/2011, che introduce i nuovi criteri di accertamento, impegno, conservazione dei residui, costituzione del fondo

pluriennale vincolato e del fondo svalutazione crediti, unitamente all'eliminazione delle perenzioni, le analisi evidenzieranno, in futuro, risultanze assai differenti.

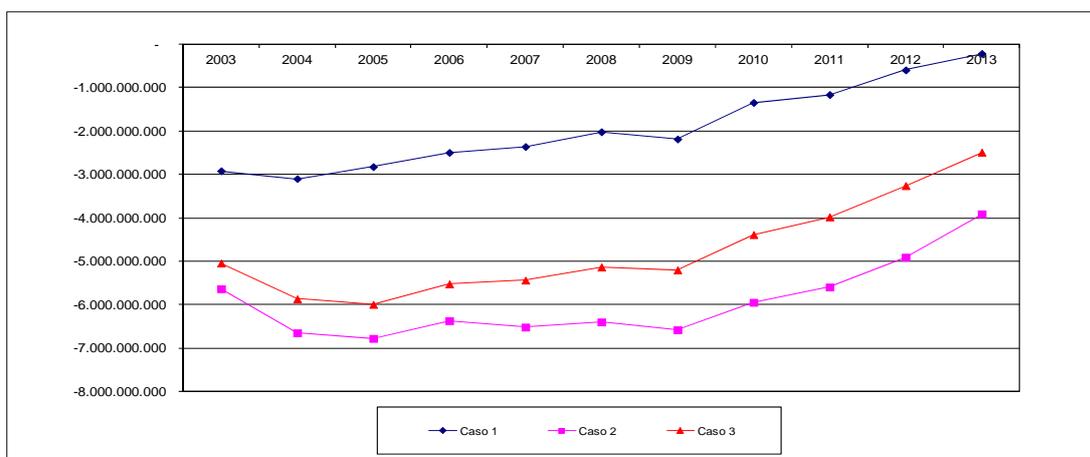
Tavola 140 - Disavanzo complessivo rettificato comprensivo delle sole riassegnazioni presunte (caso 3)

Voci	2009	Variaz.	2010	Variaz.	2011	Variaz.	2012	Variaz.	2013
1 Fondo Cassa	1.008.670.897	-25%	760.201.480	-85%	112.996.932	530%	711.501.494	20%	857.045.363
2 Residui attivi	4.637.204.495	0%	4.645.155.451	6%	4.907.068.341	-4%	4.721.811.214	-16%	3.987.632.714
3 Residui passivi	- 7.830.973.685	-14%	- 6.749.762.311	-8%	- 6.182.595.212	-3%	- 6.027.915.661	-16%	- 5.060.816.686
4 Disavanzo complessivo 4 = 1 + 2 + 3	- 2.185.098.293	-38%	- 1.344.405.379	-14%	- 1.162.529.938	-49%	- 594.602.954	-64%	- 216.138.609
5 Crediti patrimoniali	223.697.404	-7%	208.049.049	0%	208.116.617	-6%	194.840.825	-15%	166.577.015
6 Debiti patrimoniali	-	-	81.398.543	-	252.680	-	172.232	-	132.453
7 Mutui passivi	- 2.338.057.598	-8%	- 2.152.184.582	-8%	- 1.969.804.117	-9%	- 1.783.275.068	-15%	- 1.513.699.731
8 Residui perenti da riassegnare	- 899.540.090	13%	- 1.017.342.644	4%	- 1.053.870.624	2%	- 1.074.945.070	-14%	- 926.229.273
9 Disavanzo compl. rettificato 9 = 4 + 5 + 6 + 7 + 8	- 5.198.998.578	-16%	- 4.387.282.099	-9%	- 3.978.340.742	-18%	- 3.258.154.499	-24%	- 2.489.623.051

Dall'esame dell'andamento del disavanzo finanziario complessivo così rettificato, emerge un forte decremento del valore assoluto della grandezza oggetto di analisi: si passa da € 5.198.998.578 del 2009 ad € 2.489.623.051 del 2013, con una diminuzione dello stesso pari al 52,1%; rispetto all'esercizio precedente, invece, il 2013 registra una diminuzione del disavanzo pari al 23,6%.

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. Più precisamente, nel periodo 2003-2013, l'andamento del disavanzo della Regione Sardegna mostra la convergenza delle risultanze contabili verso il pareggio (caso 1).

Tavola 141 – Trend Disavanzo



2.3 LA CONTABILITÀ DIREZIONALE

La rilevazione, la verifica e il monitoraggio dei costi e dei risultati dell'azione amministrativa regionale, in armonia con l'evoluzione della normativa nazionale (vedi Decreto Legislativo 23 giugno 2011 n. 118 Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi), sono diventati parte integrante della programmazione finanziaria, economica e dell'allocazione delle risorse.

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

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

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

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

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

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

Gli strumenti messi a disposizione dalla contabilità economica e dalla contabilità analitica in termini di rilevazione, verifica e controllo sono pienamente coerenti con le finalità che deve perseguire il Controllo Interno di Gestione. Nel corso del 2012 si è attivata la nuova reportistica SAP/Business Objects, attraverso la quale il Consiglio regionale, il Presidente, gli Assessori e i dirigenti dell'Amministrazione regionale possono accedere a circa 70 report diversi che vanno dai dati di sintesi di contabilità finanziaria, a quelli di contabilità analitica e di rendicontazione/consuntivazione degli obiettivi programmati per centro di responsabilità. Tale reportistica è nata per dare informazioni alle strutture dirigenziali dell'Amministrazione regionale e, in particolare, al Consiglio regionale, per il quale è stata creata un'apposita reportistica, che da diversi anni aveva sempre lamentato e riportato la necessità di avere maggiori informazioni o *report* periodici sulla spesa e sulle entrate dell'Amministrazione regionale. Il sistema realizzato permette oggi di soddisfare tali esigenze e i diversi utilizzatori possono richiedere vari *report* e disporre di una notevole massa di informazioni, sia sulla spesa che sulle entrate.

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

La valenza informativa della contabilità analitica trova sintesi in una metodologia di attribuzione dei costi che prevede sia l'imputazione dei costi diretti, univocamente riferibili ai

centri di costo considerati, e dei costi indiretti, i quali vengono imputati in funzione dei criteri di ripartizione prescelti, tra cui, nel caso specifico, rientrano quello del numero dei dipendenti e quello dei mq del centro di costo di volta in volta considerato. Tali criteri discendono dalla logica adottata secondo cui, nel sistema di contabilità economica, i centri di costo rappresentano il livello minimo di imputazione e trasmissione dei dati economici.

La contabilità economica dell'Amministrazione regionale dell'esercizio 2013 riveste ancora carattere di sperimentaltà e viene applicata con l'intento di affinare e perfezionare i meccanismi contabili, gli automatismi e le analisi che verranno meglio svolte nel momento in cui essa entrerà a regime secondo le nuove scadenze poste dal decreto legislativo 118 che ne prevedono l'applicazione a partire dall'anno 2015.

2.3.1 Il budget economico

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

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

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

È in questa prospettiva che il *budget* economico (introdotto dall'Amministrazione regionale con la L.R. n. 11/2006) può oggi inserirsi, costituendo uno strumento di preminente attualità.

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

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

Metodologia della sperimentazione

Le strutture amministrative dell'Amministrazione regionale sono state pienamente coinvolte nel processo di formazione del *budget*, così come nel processo di verifica dei risultati a consuntivo, consentendo di porre le basi per il compimento di passi importanti verso un'efficace azione di autocontrollo, nonché di svolgere ulteriori affinamenti per il superamento delle difficoltà di natura tecnico-operative.

Come è noto, con legge regionale n. 14 del 10 agosto 2010 la decorrenza dell'avvio a regime del *budget* economico è stata prorogata, (art. 69 comma 1, lettera c. L.R. 11/2006), confermando, anche per l'anno 2013, l'applicazione in via sperimentale delle disposizioni in materia, in attesa dell'avvio definitivo dell'applicazione della legge 196 del 31 dicembre 2009 con il DLgs n. 118 che prevede l'attivazione di una fase di sperimentazione biennale (2013 e 2014) per giungere all'effettiva adozione del nuovo sistema a partire dal 2015, secondo le ultime previsioni di avvio. Con il DPCDM del 28 dicembre 2011, coordinato con il decreto legislativo correttivo e integrativo approvato in via preliminare dal Consiglio dei Ministri del 31 gennaio 2014, concernente le modalità di sperimentazione, sono stati definiti gli elementi di dettaglio del nuovo sistema contabile ed in particolare i principi contabili della contabilità finanziaria, della contabilità economica e dei bilanci consolidati, il piano dei conti integrato, gli schemi di bilancio di previsione e di rendiconto della gestione e il piano degli indicatori di bilancio.

Nel *budget* economico 2013 vengono evidenziati i costi di gestione e di funzionamento che l'Amministrazione regionale prevede di sostenere nell'anno, in termini di risorse umane, strumentali e finanziarie, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

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

Nel *budget* economico non sono stati considerati i cosiddetti "costi dislocati", in quanto generati da trasferimenti di risorse finanziarie ad organismi pubblici e/o privati presso i quali si ha l'effettiva manifestazione del costo, gli investimenti (titolo II) e le partite di giro (titolo III). Tuttavia, un apposita parte del Rapporto di Gestione è stata dedicata all'analisi dei costi dislocati o trasferimenti finalizzata ad approfondire queste tematiche visto il valore assoluto che questa voce assume (6,0 Miliardi di € di liquidazioni pari a circa l'82,7% delle liquidazioni totali di spesa dell'Amministrazione regionale).

Il *budget* economico dell'esercizio 2013 è stato adottato dalla Giunta Regionale con deliberazione n. 30/20 del 30 luglio 2013.

La metodologia di formazione ha previsto l'acquisizione dei valori da ciascuna Direzione generale secondo metodologie e modulistica comuni. Ciò è avvenuto previa predisposizione ed invio di apposite schede per la rilevazione analitica delle previsioni economiche relativamente ai costi del personale, agli acquisti di beni e di servizi per l'anno 2013. Le previsioni economiche annuali sono state formulate dai singoli centri di costo (Servizi e altre partizioni organizzative), compatibilmente con gli stanziamenti autorizzati in bilancio in conto competenza e in conto residui. I valori preventivi dei centri di costo fanno riferimento alle liquidazioni previste per l'anno 2013 (generate sia dalla gestione in conto competenza, sia in conto residui), ed esprimono il consumo previsto di fattori produttivi nel periodo considerato.

Per la determinazione dei costi preventivi relativi al personale dipendente è stata seguita la medesima procedura già precedentemente utilizzata per i *budget* degli anni precedenti, che si articola nelle seguenti fasi:

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

a) stima delle unità di personale che saranno impiegate nell'anno 2013 nelle Direzioni generali, negli Uffici di Gabinetto e negli uffici di *staff*;

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

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

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

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

I costi stimati sono stati così determinati:

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

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

I contributi previdenziali obbligatori sono stati determinati applicando la percentuale di legge come indicato dalla Direzione del Personale.

L'attività di monitoraggio infrannuale, successiva alla fase previsionale, ha subito, nel corso del 2013, rilevanti variazioni rispetto agli anni precedenti, a seguito dell'entrata in esercizio della reportistica di SAP/Business Objects, che permette, mediante aggiornamento dei dati al giorno precedente o in alcuni casi anche in tempo reale, di avere molteplici *report*, sia relativamente alla contabilità finanziaria che alla contabilità analitica. I dati gestionali sono attualmente disponibili con il *report* 46 Monitoraggio costi di funzionamento che permette di avere in tempo reale la situazione dei costi di funzionamento (costi del personale, materie e beni di consumo, prestazioni di servizi, godimento beni di terzi, oneri diversi di gestione e Irap). Tali aggregati di costo si possono polverizzare sino ad avere i valori per voce di costo, per centro di responsabilità o servizio, con raffronto con la rispettiva voce di budget e con la possibilità di determinarne lo scostamento derivante dal confronto tra costi previsti e quelli consuntivati in base alla quale sarà poi possibile apportare eventuali azioni correttive.

Sempre con tale *report* è possibile, inoltre, avere situazioni sintetiche e analitiche riguardo ai trasferimenti o costi dislocati per l'intera Amministrazione regionale, per Assessorato, Direzione e Centro di Responsabilità.

Si ritiene opportuno sottolineare che i dati del *budget* 2013 assumono ancora una veste di sperimentaltà, così come quelli elaborati a consuntivo. Allo stato attuale, sono stati apportati sensibili miglioramenti alle procedure informatico - contabili, che sottintendono la determinazione dei valori in questione. Tuttavia, persiste la necessità di svolgere ulteriori affinamenti e modifiche sulla definizione e stima dei costi di funzionamento. Ad esempio, ancora nell'ambito dei costi di funzionamento permangono criticità dovute a costi per erogazione di contributi e trasferimenti o da costi che non rientrano propriamente nella definizione di costo di funzionamento. Talvolta, tali costi, anche di rilevante entità, pur essendo classificati quali costi di funzionamento in contabilità finanziaria, non lo sono in contabilità economica (ad esempio, tra quelli più rilevanti ricordiamo i costi per l'acquisto di sangue per trasfusioni per le ASL, per l'elisoccorso, per i contratti per il servizio del trasporto pubblico locale, per le pubblicazioni, per l'organizzazione di manifestazioni e convegni, per la formazione di terzi e per organi istituzionali).

In sede di predisposizione del *budget* economico del 2013 gli stessi sono stati considerati come costi di funzionamento, in attesa di modificare a monte le regole di classificazione adottate nei sistemi di contabilità finanziaria ed economico patrimoniale. Su tale problematica l'Ufficio ha predisposto un'accurata analisi che ha portato ad una stima dei valori critici. Tale analisi è riportata nell'allegato alla deliberazione n. 17/18 del 13 maggio 2014 della Giunta regionale "Relazione al Budget economico 2014".

La struttura del *budget*

La struttura del *budget* 2013 è nel complesso rimasta quasi invariata rispetto a quella degli ultimi anni.

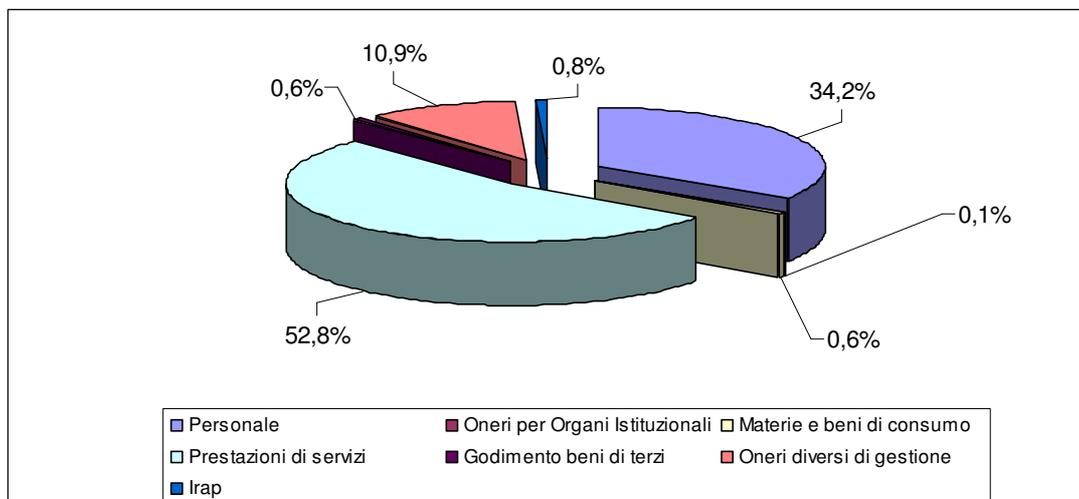
I valori di *budget*

Si riportano sotto alcune sintesi relativamente ai costi di funzionamento inseriti nel *budget* 2013.

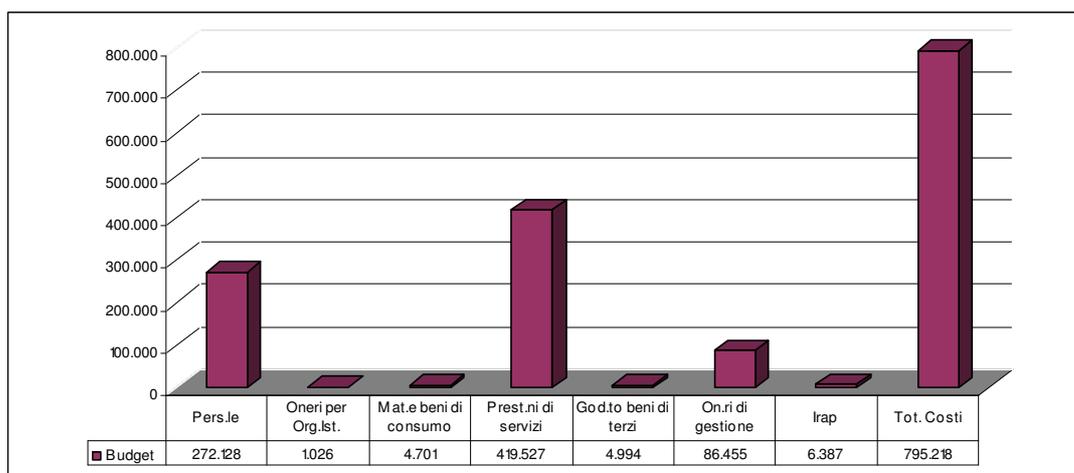
Tavola 1 – Budget economico sintetico del 2013 ²

Macroaggregato di costo	Budget	%
Personale	272.128.324	34,2%
di cui Comandati Out	4.673.083	0,6%
Oneri per Organi Istituzionali	1.025.926	0,1%
Materie e beni di consumo	4.700.996	0,6%
Prestazioni di servizi	419.527.108	52,8%
Godimento beni di terzi	4.993.587	0,6%
Oneri diversi di gestione	86.455.401	10,9%
Irap	6.386.958	0,8%
Totale costi	795.218.300	100,0%

Tavola 2 - Incidenza percentuale dei costi per macroaggregato



² I valori relativi al costo del personale comprendono i costi dei comandati *out*, Comandati *in*, L.R. 42/89 e costi del personale ex SRA, così come previsto dalla L.R. 6/2012, laddove i costi relativi alle prestazioni di servizi comprendono i costi per i contratti di servizio ascrivibili al trasporto pubblico locale.

Tavola 3 – Valori di *budget* per macroaggregato

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

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

MacroAggregato	Voce di Costo	Budget 2013
PERSONALE	3111211000 Competenze fisse personale a tempo ind.	151.704.954
	3111212000 Straordinario personale a tempo ind.	2.325.804
	3111213000 Altre comp.indenn.access.pers.tempo ind.	26.872.679
	3111214000 Comp.fisse accessorie pers.tempo determ.	4.054.061
	3111215000 Altre spese del personale	181.920
	3111216000 Arretrati anni precedenti	0
	3111221000 Contributi obbligatori per il personale	58.309.283
	3111222000 Contributi previdenza complementare	60.050
	3111224000 Contributi aggiuntivi	0
	3111223000 Contrib. indenn.fine serv. e accant. TFR	162.000
	3111243000 Altri oneri per personale in quiescenza	17.231.000
	3111232000 Centri attività sociali, sportive e cult	0
	3111233000 Equo indennizzo	52.912
	3111251000 Formazione del personale	1.506.668
	3111252000 Buoni pasto	2.726.415
	3111254000 Compensi per commissioni di concorso	185.000
	3111255000 Accertamenti sanitari	578.779
	3111256000 Indennità missione rimborsi spese viaggi	1.394.370
	3111257000 Rimborsi spese per personale comandato	4.727.163
	3111258000 Altri oneri per il personale	55.267
Totale complessivo		272.128.324
	3191101000 Spese per organi istituzionali	1.025.926
Totale complessivo personale e Oneri per Organi Istituzionali		273.154.250
Di cui Comandati Out		4.673.083

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

MacroAggregato	Voce di Costo	Budget 2013
MATERIE E BENI DI CONSUMO	3121341000 Cancelleria e materiale informatico	553.787
	3121342001 Carburanti e lubrificanti per mezzi di t	1.300.932
	3121342002 Combustibili per riscaldamento	53.765
	3121343000 Pubblicazioni, giornali e riviste	97.170
	3121344000 Acquisto beni per referendum	0
	3121345000 Altri materiali di consumo	2.695.342
Totale complessivo		4.700.996

Valori di budget per voce di costo – Prestazioni di Servizi

MacroAggregato	Voce di Costo	Budget 2013	
PRESTAZIONE DI SERVIZI	3131346000 Contratti di servizio per il trasporto	174.961.855	
	3131347000 Altri contratti di servizio	9.250.848	
	3131348001 Studi, consulenze e indagini	15.524.902	
	3131348002 Gettoni di presenza	369.327	
	3131349000 Organizzazione manifestazioni e convegni	1.824.476	
	3131350000 Corsi formazione organizzati per terzi	85.706.816	
	3131351000 Manutenzione ordinaria e riparazione di	3.042.307	
	3131352000 Manut.ordinaria e riparazione di automez	1.182.915	
	3131353000 Altre spese manutenz.ordinaria e riparaz	4.167.917	
	3131354001 Pulizia	7.602.122	
	3131354002 Traslochi c/uffici	1.203.000	
	3131354003 Gestione parcheggi	1.360.000	
	3131354004 Vigilanza	10.842.026	
	3131354005 Altri servizi ausiliari	132.179	
	3131354006 Manutenzione verde	160.702	
	3131355000 Utenze canoni telefonia e reti di trasm.	2.965.025	
	3131356000 Utenze canoni energia elettr. acqua gas	5.075.188	
	3131357000 Utenze e canoni per altri servizi	138.751	
	3131358000 Acquisto di servizi per Referendum	0	
	3131359000 Spese Postali	500.000	
	3131360001 Assicurazioni autoveicoli	540.311	
	3131360002 Assicurazioni per fauna selvatica	978.000	
	3131360003 Altre Assicurazioni	1.667.042	
	3131361000 Spese di rappresentanza	112.908	
	3131362000 Assistenza e manutenzione informatica	9.768.484	
	3131363000 Spese per liti (patrocinio legale)	1.508.177	
	3131364001 Pubblicità e promozione istituzionale	14.299.296	
	3131364002 Campagne antincendio	5.335.019	
	3131364003 Assistenza Tecnica POR	5.953.329	
	3131364004 Servizi diversi	50.801.301	
	3131367000 Acquisto di altri beni /servizi sanitari	2.552.887	
	Totale complessivo		419.527.108

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

MacroAggregato	Voce di Costo	Budget 2013
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	3141411002 Noleggio fotocopiatori e stampanti	777.220
	3141411003 Locazioni beni immobili	3.282.366
	3141411004 Altri costi per noleggi, locaz e leasing	582.000
	3141412000 Licenze software	352.000
Totale complessivo		4.993.587

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

MacroAggregato	Voce di Costo	Budget 2013
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	3191101000 Spese per organi istituzionali	78.300.000
	3191813000 Imposte sul patrimonio	3.388.401
	3191814000 Altri tributi	4.767.000
Totale complessivo		86.455.401

Valori di *budget* per voce di costo – Irap

MacroAggregato	Voce di Costo	Budget 2013
IRAP	3611811001 IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPolitico	5.053.000
	3611811002 IRAP Comandati In	77.000
	3611811003 IRAP Atipici	494.135
	3611811004 IRAP Personale ex LR 42/89	762.823
Totale complessivo		6.386.958

2.3.2 La contabilità economico - analitica

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

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

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

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

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

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

I cicli di ripartizione

Per quanto riguarda i costi indiretti, tutti i costi generali non direttamente, sostenuti dai singoli centri di costo analogamente agli anni scorsi, sono stati attribuiti sulla base di alcuni criteri di ripartizione (basati su adeguati parametri rappresentati da indicatori fisici e quantitativi dei costi), che, seppure con un ragionevole grado di approssimazione, consentono l'attribuzione di tali costi ai diversi centri di costo. Tali costi sono, prevalentemente, riconducibili alle spese sostenute dal Servizio Provveditorato e al Servizio Tecnico degli Enti Locali, e sono riferibili alle spese per utenze e canoni per l'energia elettrica, ai servizi telefonici, all'assistenza

informatica, alle spese postali, alle manutenzioni, alla vigilanza, ai noleggi, agli acquisti di benzina ed olio, agli acquisti di carburante etc. I cicli di ripartizione dei costi indiretti, previsti nel *budget* 2013, sono stati predisposti applicando i seguenti parametri oggettivi:

Teste

Il numero dei dipendenti presunti suddivisi per singolo centro di costo per l'anno 2013 è stato confermato dalle singole Direzioni generali secondo il dato di stima fornito dalla Direzione generale del Personale. Tale dato è stato aggiornato (ove necessario) dal centro di costo responsabile con la reale situazione riscontrata al momento della compilazione delle schede di *budget*. Tale ciclo opera la ripartizione di alcuni costi indiretti (cancelleria, telefonia, spese postali, noleggio fotocopiatori ed altri noleggi) attribuendo la quota di costo imputabile ai diversi centri di costo, ad eccezione della Direzione generale del Corpo Forestale di Vigilanza Ambientale, in quanto le relative spese risultano sostenute direttamente.

Metri quadri

I metri quadri per singolo centro di costo, come disposto dalla deliberazione di Giunta n. 30/20 del 30 luglio 2013, sono stati comunicati dalla Direzione generale degli Enti Locali. Il dato utilizzato per il ciclo di ripartizione è relativo alla superficie occupata dagli uffici e dalle rispettive aree comuni ad eccezione della Direzione generale del Corpo Forestale di Vigilanza Ambientale relativamente alle spese direttamente sostenute dai rispettivi centri di costo. Le voci di costo ripartite con tale parametro sono relative ad altre spese di manutenzione ordinaria e riparazione, pulizia (compreso CFVA), Gasolio per riscaldamento (compreso CFVA), Vigilanza (compreso CFVA), manutenzione ordinaria e riparazione di immobili (escluso CFVA), utenze, canoni energia elettrica, acqua e gas (compreso CFVA).

I valori di consuntivo

Di seguito si riporta la tabella di sintesi dei valori gestionali consuntivati

Tavola 5 – Valori di contabilità analitica per macroaggregato

MacroAggregato	Aggregato	Consuntivo 2013
PERSONALE	Salari E Stipendi	183.024.055
	Oneri Sociali	57.735.098
	Trattamento Di Fine Rapporto	17.236.576
	Altri Costi Del Personale	4.878.196
	Oneri Per Organi Istituzionali	751.261
Totale PERSONALE	Totale Costi del personale e Oneri per Organi Isti	263.625.187
Di cui Comandati Out	Di cui Comandati Out	4.370.167
Totale PERSONALE	Totale Costi del personale al netto dei Comandat	259.255.020
MATERIE E BENI DI CONSUMO	Costi Per Materie E Beni Di Consumo	2.947.122
PRESTAZIONE DI SERVIZI	Costi Per Prestazione Di Servizi	356.794.758
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	Costi Per Godimento Di Beni Di Terzi	5.923.580
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	Costi Per Oneri Diversi Di Gestione	82.855.684
IRAP	Costi Per Irap	6.252.170
Totale complessivo	Totale complessivo	718.398.502

Tavola 6 – Valori di contabilità analitica per voce di costo - Personale

Aggregato	Vdc	Consuntivo	Di cui Comandati Out	Cons.vo al netto dei Com.ti out
SALARI E STIPENDI	3111211000 Competenze fisse personale a tempo ind.	153.366.732	2.922.306	150.444.426
	3111212000 Straordinario personale a tempo ind.	1.536.801	24.339	1.512.463
	3111213000 Altre comp.indenn.access.pers.tempo ind.	25.909.947	332.395	25.577.552
	3111214000 Comp.fisse accessorie pers.tempo determ.	1.690.917	0	1.690.917
	3111215000 Altre spese del personale	137.928	0	137.928
	3111216000 Arretrati anni precedenti	381.729	98.700	283.029
SALARI E STIPENDI Totale		183.024.055	3.377.740	179.646.315
ONERI SOCIALI	3111221000 Contributi obbligatori per il personale	57.659.845	991.479	56.668.366
	3111222000 Contributi previdenza complementare	54.863	0	54.863
	3111224000 Contributi aggiuntivi	20.390	948	19.442
ONERI SOCIALI Totale		57.735.098	992.428	56.742.671
TRATTAMENTO DI FINE RAP	3111223000 Contrib. indenn.fine serv. e accant. TFR	0		0
	3111243000 Altri oneri per personale in quiescenza	17.236.576		17.236.576
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO Totale		17.236.576	0	17.236.576
ALTRI COSTI DEL PERSONAL	3111232000 Centri attività sociali, sportive e cult	4.980		4.980
	3111233000 Equo indennizzo	39.310		39.310
	3111251000 Formazione del personale	161.562		161.562
	3111252000 Buoni pasto	2.675.743		2.675.743
	3111254000 Compensi per commissioni di concorso	0		0
	3111255000 Accertamenti sanitari	432.263		432.263
	3111256000 Indennità missione rimborsi spese viaggi	758.499		758.499
	3111257000 Rimborsi spese per personale comandato	802.059		802.059
	3111258000 Altri oneri per il personale	3.778		3.778
ALTRI COSTI DEL PERSONALE Totale		4.878.196	0	4.878.196
PERSONALE		262.873.925	4.370.167	258.503.758
ONERI PER ORGANI ISTITUZ	3191101000 Spese per organi istituzionali	751.261		751.261
Totale complessivo		263.625.187	4.370.167	259.255.020

Analisi materie e beni di consumo

Aggregato	Voce di costo	Consuntivo
Materie E Beni Di Consumo	3121341000 Cancelleria e materiale informatico	282.097
	3121342001 Carburanti e lubrificanti per mezzi di t	1.210.401
	3121342002 Combustibili per riscaldamento	42.612
	3121343000 Pubblicazioni, giornali e riviste	410.003
	3121344000 Acquisto beni per referendum	150.426
	3121345000 Altri materiali di consumo	851.584
Totale complessivo		2.947.122

Analisi prestazioni di servizi

Aggregato	Voce di costo	Consuntivo
Prestazione Di Servizi	3131346000 Contratti di servizio per il trasporto	186.051.440
	3131347000 Altri contratti di servizio	572
	3131348001 Studi, consulenze e indagini	7.289.811
	3131348002 Gettoni di presenza	98.201
	3131349000 Organizzazione manifestazioni e convegni	3.539.259
	3131350000 Corsi formazione organizzati per terzi	54.726.302
	3131351000 Manutenzione ordinaria e riparazione di	1.131.187
	3131352000 Manut.ordinaria e riparazione di automez	747.884
	3131353000 Altre spese manutenz.ordinaria e riparaz	2.501.822
	3131354001 Pulizia	6.908.177
	3131354002 Traslochi c/uffici	1.199.388
	3131354003 Gestione parcheggi	1.541.392
	3131354004 Vigilanza	10.029.784
	3131354005 Altri servizi ausiliari	1.067.928
	3131354006 Manutenzione verde	262.080
	3131355000 Utenze canoni telefonia e reti di trasm.	1.069.485
	3131356000 Utenze canoni energia elettr. acqua gas	5.026.503
	3131357000 Utenze e canoni per altri servizi	434.087
	3131358000 Acquisto di servizi per Referendum	201.581
	3131359000 Spese Postali	293.872
	3131360001 Assicurazioni autoveicoli	584.239
	3131360002 Assicurazioni per fauna selvatica	974.586
	3131360003 Altre Assicurazioni	1.709.035
	3131361000 Spese di rappresentanza	94.215
	3131362000 Assistenza e manutenzione informatica	9.019.147
	3131363000 Spese per liti (patrocinio legale)	1.142.907
	3131364001 Pubblicità e promozione istituzionale	5.426.015
	3131364002 Campagne antincendio	5.117.613
	3131364003 Assistenza Tecnica POR	5.999.031
	3131364004 Servizi diversi	40.133.757
	3131367000 Acquisto di altri beni /servizi sanitari	2.473.458
Totale complessivo		356.794.758

Analisi godimento beni di terzi

Aggregato	Voce di costo	Consuntivo
Godimento Di Beni Di Terzi	3141411002 Noleggio fotocopiatori e stampanti	932.246
	3141411003 Locazioni beni immobili	3.809.929
	3141411004 Altri costi per noleggi, locaz e leasing	716.834
	3141412000 Licenze software	464.570
Totale complessivo		5.923.580

Analisi Oneri diversi di gestione

Aggregato	Voce di costo	Consuntivo
Oneri Diversi Di Gestione	3191101000 Spese per organi istituzionali	78.300.000
	3191813000 Imposte sul patrimonio	2.964.756
	3191814000 Altri tributi	1.590.928
Totale complessivo		82.855.684

Analisi Irap

Aggregato	Voce di costo	Consuntivo
Irap	3611811001 IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPolitico	5.119.751
	3611811002 IRAP Comandati In	155.463
	3611811003 IRAP Atipici	625.079
	3611811004 IRAP Personale ex LR 42/89	351.877
Totale complessivo		6.252.170

Di seguito si riporta la sintesi dei risultati di contabilità analitica dell'esercizio 2013 articolati per Assessorato e per macroaggregato.

Tavola 7 – Valori di contabilità analitica per Assessorato e macroaggregato

Assessorato	Personale	Spese per Organi Istituzionali	Materie e Beni di Consumo	Prestazione di Servizi	Godimento di Beni di Terzi	Oneri Diversi di Gestione	IRAP	Totale
01 - Presidenza	28.237.298	29.921	715.526	14.188.885	246.609		648.216	44.066.454
02 - Affari Generali	11.197.716	17.285	4.571	10.849.398	568.424		230.826	22.868.220
03 - Programmazione	6.078.569	40.090	5.330	9.809.051	77.802	78.300.000	134.493	94.445.335
04 - Enti Locali	26.423.927	17.884	197.786	11.504.554	4.028.112	4.546.511	655.794	47.374.568
05 - Ambiente	79.736.093	17.285	1.475.849	14.388.074	313.677	8.693	1.885.020	97.824.692
06 - Agricoltura	7.127.086	15.320	10.235	2.777.822	69.496	450	156.338	10.156.747
07 - Turismo	5.504.634	174.726	272.900	10.368.668	60.531		126.201	16.507.660
08 - Lavori Pubblici	12.784.701	168.019	35.712	4.170.837	109.712	30	294.705	17.563.716
09 - Ass.Industria	4.510.941	135.817	11.495	8.808.672	53.647		98.542	13.619.114
10 - Lavoro	8.501.213	49.664	8.269	63.639.447	141.813		322.435	72.662.839
11 - Pubblica Istruzione	10.791.091	22.180	198.076	4.247.268	109.168		533.130	15.900.914
12 - Sanita'	8.772.732	8.443	8.843	11.767.064	92.840		195.967	20.845.889
13 - Trasporti	4.131.237	6.629	2.573	187.145.846	51.749		107.769	191.445.803
ARGEA	11.802.606						289.515	12.092.120
Comandati In	3.303.528						155.463	3.458.991
Corte Dei Conti				451.949				451.949
Costi Non Attribuiti	17.732.972	48.000	-41	2.609.675			65.878	20.456.484
L.R. 42/89	11.867.414						351.877	12.219.291
Sindacati				67.548				67.548
Totale senza Comandati Out	258.503.758	751.261	2.947.122	356.794.758	5.923.580	82.855.684	6.252.170	714.028.335
Comandati Out	4.370.167							4.370.167
Totale complessivo	262.873.925	751.261	2.947.122	356.794.758	5.923.580	82.855.684	6.252.170	718.398.502
Totale generale	262.873.925	751.261	2.947.122	356.794.758	5.923.580	82.855.684	6.252.170	718.398.502

Di seguito si riporta la sintesi dei risultati di contabilità analitica dell'esercizio 2013 articolati per Direzione generale e per macroaggregato. A far data dall'anno 2013, al fine di gestire meglio i costi di funzionamento dell'Amministrazione, sono stati creati alcuni centri di costo come la Corte dei Conti e i Sindacati che utilizzano servizi liquidati dall'Amministrazione. In

particolare, per il centro di costo "Sindacati", nel 2013, sono state attribuite alcune spese a carico dell'Amministrazione, come manutenzioni, pulizie e canoni per energia ed acqua, laddove il costo del personale verrà attribuito tramite l'utilizzo del sistema C06 a far data dall'anno 2014. Stessa problematica presenta il centro di costo "Corte dei Conti" al quale sono stati attribuiti costi per pulizie, disinfestazioni e vigilanza liquidate dall'Amministrazione regionale.

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

Assessorato	DG	DG	Personale	Spese per Organi Istituzionali	Materie e Beni di Consumo	Prestazione di Servizi	Godimento di Beni di Terzi	Oneri Diversi di Gestione	IRAP	Totale
01 PRESIDENZA	00	Uff.Gab.	1.848.098	29.921	6.180	443.383	22.894		35.552	2.386.027
	01	Dg Presidenza	9.082.581		180.840	4.914.184	69.140		245.741	14.492.486
	02	Dg Legale	2.368.968		835	1.272.637	27.487		53.988	3.723.915
	03	Dg Ragioneria	5.110.829		3.778	525.917	44.619		111.210	5.796.352
	05	Dg Distretto Idrogr.	3.256.516		1.196	2.991.829	33.247		77.840	6.360.628
	06	Dg Progr. unitaria	1.603.154		1.181	588.620	9.527		32.712	2.235.194
	07	Dg Protez. civile	2.622.141		520.102	1.261.944	16.207		55.024	4.475.418
	08	Dg Comunicazione	521.475		1.121	754.376	2.914		5.681	1.285.567
	50	Ufficio Ispettivo	830.511		293	341.976	16.263		15.807	1.204.851
61	Enpi	993.025			1.094.020	4.312		14.660	2.106.017	
01 TOTALE			28.237.298	29.921	715.526	14.188.885	246.609		648.216	44.066.454
02 AFFARI GENERALI	00	Uff.Gab.	656.804	17.285	1.045	112.236	15.945		10.995	814.310
	01	Dg Affari Generali	4.132.789		1.562	9.934.820	500.606		86.583	14.656.360
	02	Dg Personale	5.684.258		1.963	726.362	47.987		119.810	6.580.380
	50	Uff. Controllo	723.864			75.980	3.886		13.439	817.169
02 TOTALE			11.197.716	17.285	4.571	10.849.398	568.424		230.826	22.868.220
03 PROGRAMMAZIONE	00	Uff.Gab.	589.723	40.090	758	72.280	15.959		12.168	730.979
	01	Dg Programmazione	3.737.759		3.720	2.781.662	34.906	78.300.000	78.274	84.936.320
	60	Crp	1.751.088		853	6.955.109	26.937		44.051	8.778.037
03 TOTALE			6.078.569	40.090	5.330	9.809.051	77.802	78.300.000	134.493	94.445.335
04 ENTI LOCALI	00	Uff.Gab.	732.558	17.884	8.012	148.641	16.581		15.772	939.449
	02	Dg Enti Locali	13.781.146		173.319	7.004.907	3.917.216	4.546.511	329.919	29.753.017
			11.910.223		16.456	4.351.006	94.314		310.103	16.682.102
04 TOTALE			26.423.927	17.884	197.786	11.504.554	4.028.112	4.546.511	655.794	47.374.568
05 AMBIENTE	00	Uff.Gab.	678.612	17.285	4.946	101.980	16.535		13.439	832.796
	01	Dg Ambiente	6.574.328		22.696	2.622.888	81.515		179.499	9.480.925
	02	Dg Cfva	72.483.153		1.448.207	11.663.206	215.628	8.693	1.692.083	87.510.971
05 TOTALE			79.736.093	17.285	1.475.849	14.388.074	313.677	8.693	1.885.020	97.824.692
06 AGRICOLTURA	00	Uff.Gab.	702.398	15.320	4.321	96.349	16.423		14.648	849.458
	01	Dg Agricoltura	6.424.689		5.913	2.681.473	53.073	450	141.691	9.307.289
06 TOTALE			7.127.086	15.320	10.235	2.777.822	69.496	450	156.338	10.156.747
07 TURISMO	00	Uff.Gab.	731.121	174.726	7.307	54.201	16.696		13.390	997.440
	01	Dg Turismo	4.773.513		265.593	10.314.467	43.836		112.811	15.510.220
07 TOTALE			5.504.634	174.726	272.900	10.368.668	60.531		126.201	16.507.660
08 LAVORI PUBBLICI	00	Uff.Gab.	882.963	168.019	7.409	74.294	17.876		18.313	1.168.874
	01	Dg Lavori Pubblici	11.901.738		28.303	4.096.543	91.836	30	276.393	16.394.843
08 TOTALE			12.784.701	168.019	35.712	4.170.837	109.712	30	294.705	17.563.716
09 INDUSTRIA	00	Uff.Gab.	606.747	135.817	2.552	57.386	15.800		9.701	828.004
	01	Dg Industria	3.904.194		8.943	8.751.286	37.847		88.840	12.791.110
09 TOTALE			4.510.941	135.817	11.495	8.808.672	53.647		98.542	13.619.114
10 LAVORO	00	Uff.Gab.	530.829	49.664	1.819	83.580	15.457		12.217	693.564
	01	Dg Lavoro	7.970.384		6.450	63.555.867	126.356		310.218	71.969.275
10 TOTALE			8.501.213	49.664	8.269	63.639.447	141.813		322.435	72.662.839
11 PUBBLICA ISTRUZIONE	00	Uff.Gab.	801.591	22.180	9.160	126.917	16.888		14.660	991.396
	01	Dg Beni Culturali	7.345.963		187.020	3.450.152	63.230		180.672	11.227.037
	02	Dg Pubblica Istruzione	2.643.537		1.896	670.199	29.050		337.798	3.682.480
11 TOTALE			10.791.091	22.180	198.076	4.247.268	109.168		533.130	15.900.914
12 SANITA'	00	Uff.Gab.	726.503	8.443	7.077	78.869	16.444		61.149	851.996
	01	Dg Sanità	5.453.254		1.040	11.291.777	47.523		120.158	16.913.752
	02	Dg Politiche Sociali	2.592.975		725	396.418	28.873		11.949	3.080.141
12 TOTALE			8.772.732	8.443	8.843	11.767.064	92.840		195.967	20.845.889
13 TRASPORTI	00	Uff.Gab.	645.990	6.629	1.742	54.973	16.154		13.342	738.829
	01	Dg Trasporti	3.485.247		832	187.090.873	35.594		94.428	190.706.974
13 TOTALE			4.131.237	6.629	2.573	187.145.846	51.749		107.769	191.445.803
ARGEA			11.802.606						289.515	12.092.120
COMANDATI IN			3.303.528						155.463	3.458.991
CORTE DEI CONTI						451.949				451.949
COSTI NON ATTRIBUITI			17.732.972	48.000	-41	2.609.675			65.878	20.456.484
LR 42/89			11.867.414						351.877	12.219.291
SINDACATI						67.548				67.548
TOTALE SENZA COMANDATI OUT			258.503.758	751.261	2.947.122	356.794.758	5.923.580	82.855.684	6.252.170	714.028.335
COMANDATI OUT			4.370.167							4.370.167
TOTALE COMPLESSIVO			262.873.925	751.261	2.947.122	356.794.758	5.923.580	82.855.684	6.252.170	718.398.502
TOTALE GENERALE			262.873.925	751.261	2.947.122	356.794.758	5.923.580	82.855.684	6.252.170	718.398.502

Nell'analisi successiva, in attuazione di quanto disposto dalla deliberazione n. 18/24 del 20 aprile 2009, avente ad oggetto il "Manuale dei principi e delle regole di contabilità economica della Regione Sardegna", si è proceduto ad un'elaborazione dei costi consuntivati per ciascun Assessorato e per macroaggregato di costo secondo la seguente classificazione:

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

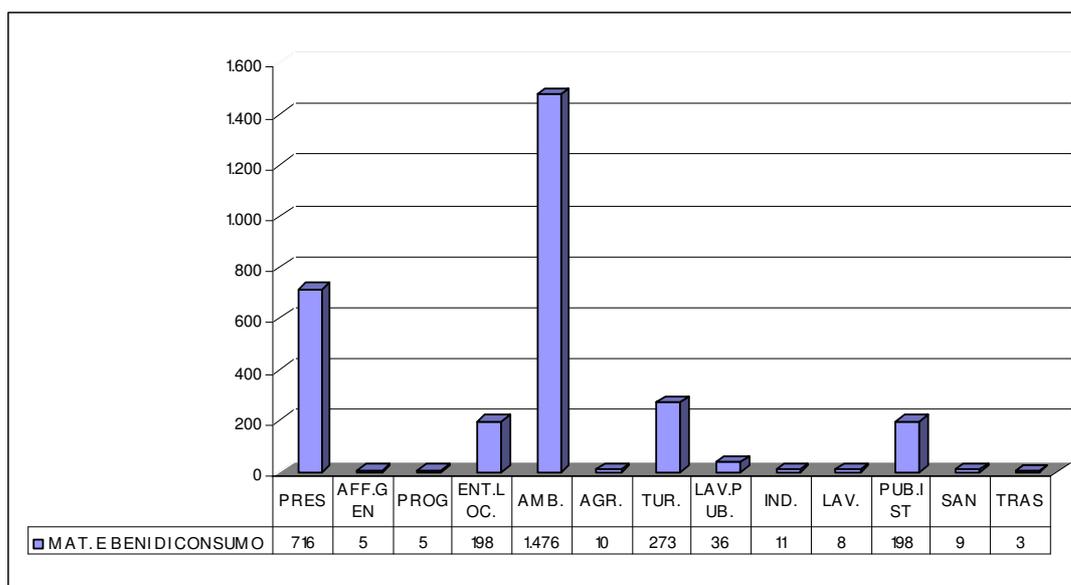
I valori in questione sono stati riportati su grafico (in migliaia di €) per meglio rappresentarne le caratteristiche.

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

Costo per materie e beni di consumo:

I costi in analisi fanno riferimento alle spese per cancelleria e materiale informatico, carburanti e lubrificanti, combustibili per riscaldamento pubblicazioni, giornali e riviste, acquisti beni per le elezioni e referendum e altri materiali di consumo, così come riportato nella tavola 7 e graficamente nella tavola 9.

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



Costo per prestazioni di servizi:

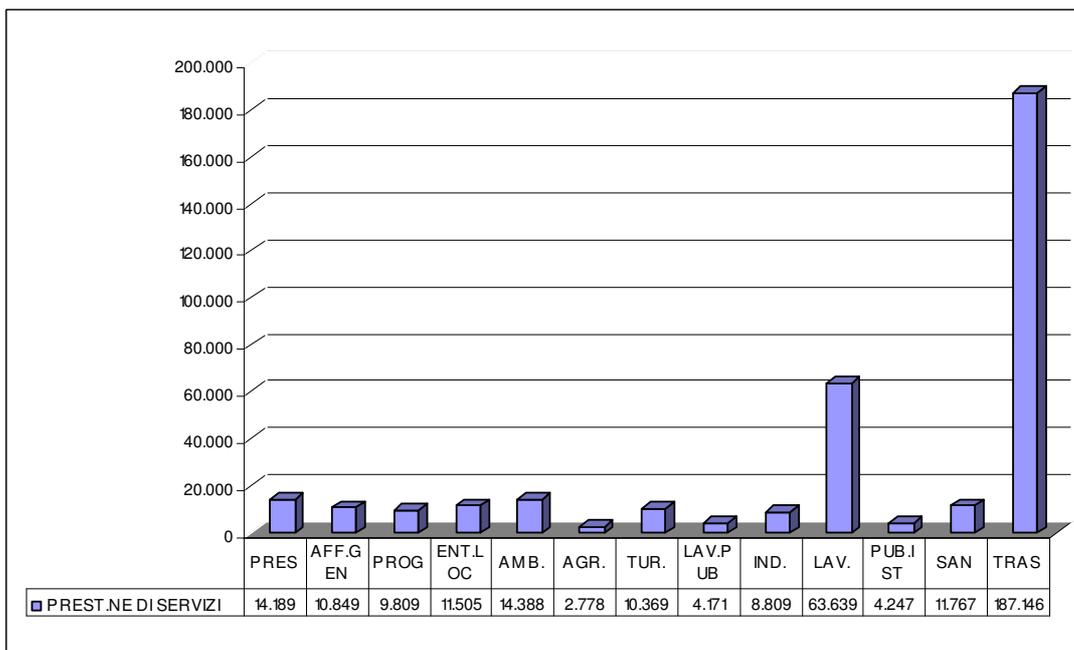
I costi in questione fanno riferimento alle prestazioni di servizi che l'Amministrazione regionale acquisisce all'esterno (vedasi tavola 7). E' sicuramente uno degli aggregati di costo più rilevanti, sia con riferimento ai valori assoluti, sia in termini percentuali. L'aggregato in commento include, tuttavia, alcuni costi che sono per loro natura dislocati e non di funzionamento. All'interno di questo aggregato di costo le voci più rilevanti sono:

Tavola 10 – Analisi costi consuntivi per prestazioni di servizi

Voce di costo	valore assoluto	valore %
3131346000 Contratti di servizio per il trasporto	186.051.440,39	52,1%
3131350000 Corsi formazione organizzati per terzi	54.726.301,85	15,3%
3131364004 Servizi diversi	40.133.757,40	11,2%
3131354004 Vigilanza	10.029.784,36	2,8%
3131362000 Assistenza e manutenzione informatica	9.019.146,65	2,5%
3131348001 Studi, consulenze e indagini	7.289.810,61	2,0%
3131354001 Pulizia	6.908.176,86	1,9%
3131364003 Assistenza Tecnica POR	5.999.030,91	1,7%
3131364001 Pubblicità e promozione istituzionale	5.426.015,13	1,5%
3131364002 Campagne antincendio	5.117.613,47	1,4%
3131356000 Utenze canoni energia elettr. acqua gas	5.026.502,92	1,4%
3131349000 Organizzazione manifestazioni e convegni	3.539.259,08	1,0%
3131353000 Altre spese manutenz.ordinaria e riparaz	2.501.821,75	0,7%
3131367000 Acquisto di altri beni /servizi sanitari	2.473.457,54	0,7%
Totale costi principali	344.242.119	96,5%
Totale costi per prestazioni di beni e servizi	356.794.758	100,0%

Nella ripartizione per Assessorato, i valori più rilevanti sono concentrati presso l'Assessorato ai Trasporti che ha liquidato spese per Contratti di servizio di trasporto pari a 186.051, corrispondenti al 52,1% del costo per prestazioni di servizi. Tale spesa, come precedentemente riportato, è per sua natura più assimilabile ad un costo dislocato. Inoltre, anche l'Assessorato al Lavoro presenta costi elevati a causa delle spese per la gestione dei corsi di formazione organizzati per terzi per i quali, nel corso del 2013, sono state liquidate spese per 54.726 migliaia di euro. Anche questa spesa risulta per sua natura più simile ad un costo dislocato.

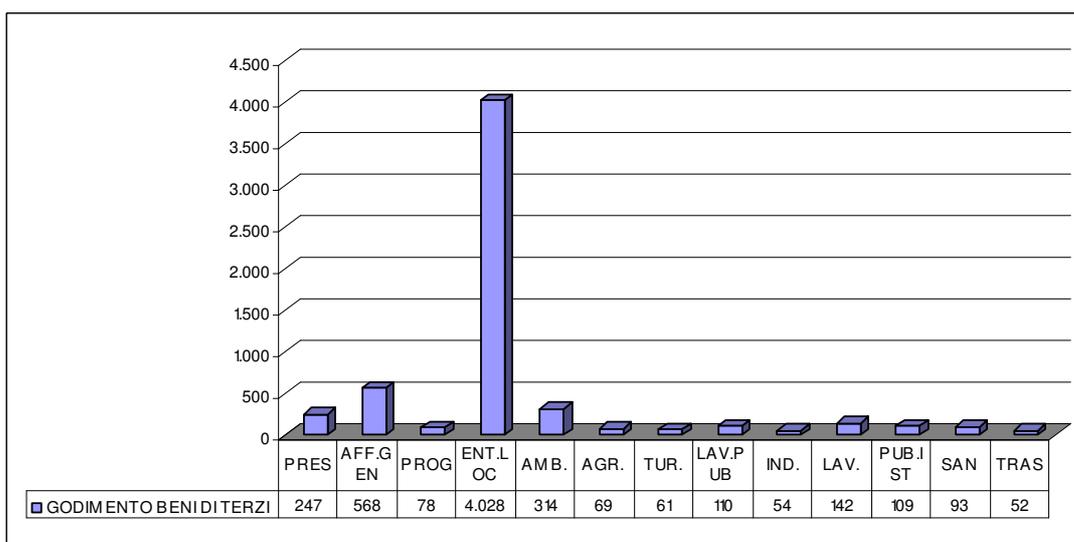
Tavola 11 – Analisi costi consuntivi per prestazioni di servizi e Assessorato (Migliaia di €)



Costo per godimento beni di terzi:

I costi in questione fanno riferimento a tutti quei costi per godimento di beni di terzi, come riportato nella tavola 7, fra cui i più rilevanti risultano i costi per il noleggio dei fotocopiatori, delle stampanti (15,7% del totale), le locazioni di beni immobili (64,3%), gli altri costi per noleggio (12,1%) e i costi per le licenze *software* (7,8%). Nella ripartizione per Assessorato, l'incidenza più rilevante è relativa agli Enti Locali, che liquida le spese dei fitti passivi per tutta l'Amministrazione regionale.

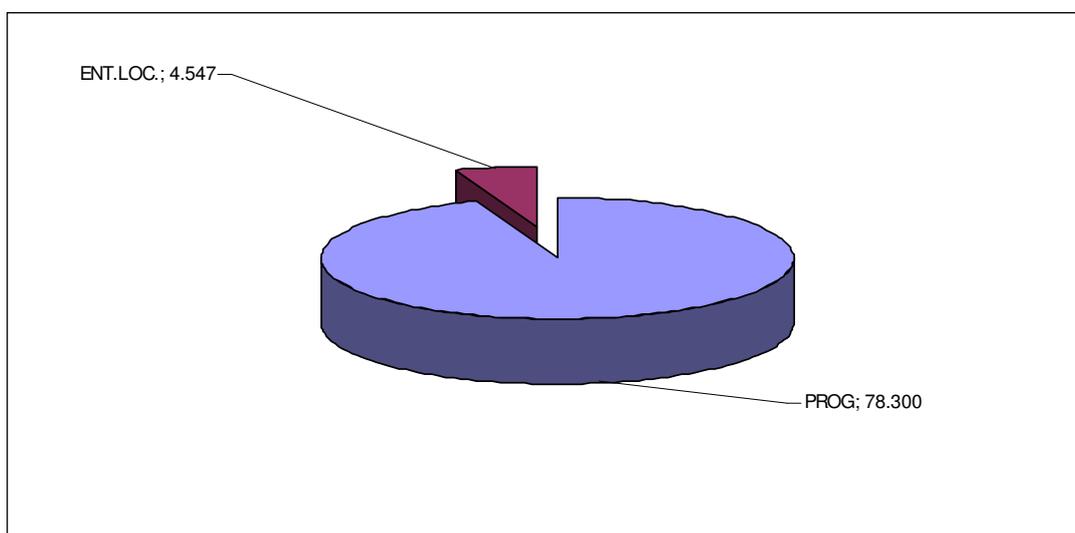
Tavola 12 – Analisi costi consuntivi per godimento beni di terzi e Assessorato (Migliaia di €)



Costo per Oneri diversi di gestione:

I costi in questione fanno riferimento alle voci di costo per organi istituzionali, Imposte sul patrimonio e altri tributi. I primi sono relativi ai trasferimenti fatti verso il Consiglio regionale e risultano, nel 2013, pari a 78.300 migliaia di euro. Tale voce di costo è liquidata a far data dall'anno 2013 dalla Direzione generale della Programmazione. Gli altri costi sono relativi alle Imposte sul patrimonio fra cui le più rilevanti sono quelle comunali e le ritenute alla fonte sui redditi di capitale, che trovano sintesi in a 2.965 migliaia di euro. I restanti costi sono relativi ad imposte quali quella di registro, e i tributi locali e sono pari a 1.591 migliaia di euro. Questi ultimi costi sono liquidati nell'Assessorato degli Enti Locali per tutta l'Amministrazione regionale, così come risulta nella tavola 13.

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



Infine, di seguito si riporta in via sintetica il confronto tra i valori di preventivo e quelli di consuntivo.

Tavola 14 – Confronto tra preventivo e consuntivo per macroaggregato

MacroAggregato	Aggregato	Consuntivo	Budget	Scost.Assol.
PERSONALE	Salari E Stipendi	183.024.055	185.139.418	2.115.364
	Oneri Sociali	57.735.098	58.369.333	634.234
	Trattamento Di Fine Rapporto	17.236.576	17.393.000	156.424
	Altri Costi Del Personale	4.878.196	11.226.573	6.348.377
	Oneri Per Organi Istituzionali	751.261	1.025.926	274.665
Totale PERSONALE	Totale Costi del personale e Oneri per Organi Isti	263.625.187	273.154.250	9.529.063
Di cui Comandati Out	Di cui Comandati Out	4.370.167	4.673.083	302.916
Totale PERSONALE	Totale Costi del personale al netto dei Comandat	259.255.020	268.481.167	9.226.147
MATERIE E BENI DI CONSUMO	Costi Per Materie E Beni Di Consumo	2.947.122	4.700.996	1.753.873
PRESTAZIONE DI SERVIZI	Costi Per Prestazione Di Servizi	356.794.758	419.527.108	62.732.350
GODIMENTO DI BENI DI TERZI	Costi Per Godimento Di Beni Di Terzi	5.923.580	4.993.587	-929.993
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	Costi Per Oneri Diversi Di Gestione	82.855.684	86.455.401	3.599.717
IRAP	Costi Per Irap	6.252.170	6.386.958	134.788
Totale complessivo	Totale complessivo	718.398.502	795.218.300	76.819.798

2.3.3 La misurazione del costo lavoro

L'analisi condotta si prefigge il fine di determinare il "costo lavoro" sostenuto dall'Amministrazione regionale nell'esercizio 2013, nella sua attualità e interezza, per Assessorato, Direzione generale ed altre strutture organizzative. Inoltre, si è proceduto³ ad effettuare un'analisi dettagliata e sistematica per Assessorato e Direzione generale, così come riportato nella parte finale. L'analisi è stata effettuata sia attraverso l'utilizzo della nuova reportistica prodotta dal sistema SAP/BUSINESS OBJECTS, operativa dall'esercizio 2012, il cui accesso è stato esteso al personale dirigente e agli organi politici dell'Amministrazione regionale e al Consiglio regionale, sia mediante l'utilizzo di diversi *report* estratti direttamente dal sistema SIBAR/CO.

I valori dell'esercizio vengono confrontati con quelli dell'anno precedente per individuare i *trend* di crescita. Tali analisi vengono svolte nell'ambito delle previsioni legislative che hanno permesso all'Amministrazione regionale di dotarsi di un sistema di Contabilità direzionale analogamente a quanto avviene nei sistemi privatistici, attraverso l'utilizzo della contabilità economico-patrimoniale, di quella economico-analitica, e, in generale, del controllo budgetario, al fine di consentire la realizzazione di una gestione orientata al risultato, favorendo la migliore allocazione ed utilizzo delle risorse.

Analisi del costo-lavoro per origine

Il "costo lavoro", così come di seguito analizzato, esprime l'ammontare complessivo degli oneri derivanti dall'impiego delle risorse umane, classificabili quale lavoro dipendente, necessarie al funzionamento dell'Amministrazione regionale⁴.

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 accettati⁵. Inoltre, tali criteri

³ Vedasi il paragrafo Analisi per centro di costo.

⁴ Anche nel corso del 2013 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 2013 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.).

⁵ 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;

risultano coerenti con le direttive approvate dalla Giunta Regionale con la deliberazione n. 18/24 del 20 aprile 2009, relativa alla formalizzazione del Manuale dei principi e delle Regole di Contabilità Economica della Regione Autonoma della Sardegna, e con la struttura dei costi di cui alla deliberazione n. 30/20 del 30 luglio 2013 relativamente al Budget economico 2013. L'attivazione della procedura CO6, che ha richiesto un forte coinvolgimento anche del nostro Ufficio, ha consentito l'attribuzione automatica dei costi (derivanti dalla procedura paghe e stipendi) sui centri di costo ai quali risultano assegnate le risorse umane, ed ha generato un indiscutibile valore aggiunto sia in termini di integrazione ed allineamento tra i dati con la contabilità finanziaria. Anche per il 2013 si è deciso, nei casi di tipologie di costo difficilmente attribuibili alle strutture organizzative e in assenza di una rilevazione specifica, di attribuire questi costi ad un centro di costo fittizio (costi non attribuibili), cercando di attribuire ai centri di responsabilità solo i costi propri di diretta responsabilità. Infatti, in assenza di strumenti di rilevazione che consentano la diretta imputazione ai centri di costo utilizzatori, al fine di individuare le metodologie più idonee da seguire nell'elaborazione dei costi, alcune spese come quelle per le missioni dei dipendenti, dei contributi straordinari al FITQ, formazione e Irap atipici sono state attribuite ad un centro di costo fittizio "Costi non Attribuibili", che presenta, nell'anno 2013, costi per circa 17.847 migliaia di euro.

Sono stati inoltre considerati solo nel valore complessivo, i costi del personale ex SRA pari a 237 unità, inquadrati nel ruolo unico regionale dal 1° gennaio 2012, come disposto dalla L.R. n. 6/2012 ma di fatto in servizio presso l'agenzia agricola ARGEA per il cui costo anticipato dall'Amministrazione regionale viene operata pari decurtazione del contributo per il funzionamento della stessa. I costi di questo personale sono stati gestiti con un centro di costo apposito.

Le risorse umane

L'interpretazione della dinamica che caratterizza il costo lavoro è strettamente correlata sia alla consistenza numerica delle risorse umane che alla loro suddivisione per categorie contrattuali di appartenenza, elementi dai quali si ritiene di non poter prescindere al fine di giungere a una corretta valutazione del fenomeno analizzato.

-
- personale ex L.R. 42/89 (formazione professionale) subentrati in Amministrazione regionale in forza della L.R. 5 marzo 2008 n. 9 (art. 6 comma 1 lettera f);
 - personale ex SRA inquadrato nel ruolo unico secondo quanto disposto dalla L.R. 6/2012 e in servizio presso l'ARGEA;
 - il Presidente della Regione e gli Assessori.
- Viceversa, non sono state prese in considerazione le seguenti categorie:
- personale esperto del CRP (Centro Regionale di Programmazione) assunto ai sensi della L.R. n. 7/1962 non grava sui capitoli del bilancio regionale ma su quelli della contabilità speciale relativa al Piano di Rinascita (L. n. 588, del 11 Giugno 1962 e L. n. 268, del 24 Giugno 1974). Pertanto gli stessi non sono stati inclusi in coerenza con quanto fatto anche nel Budget 2012 in quanto costi non attribuiti al bilancio regionale.
 - personale con contratto di collaborazione coordinata e continuativa (ad esclusione di quello previsto nel precedente elenco);
 - personale regionale comandato presso altre strutture esterne (comandati out).

La consistenza media⁶, estratta dal sistema integrato SAP HR, rappresenta il dato numerico medio di riferimento della presente analisi e risulta pari a 4.601 unità. Tale ammontare si riferisce a personale dipendente, a tempo determinato e indeterminato, dirigente e non dirigente in carico all'Amministrazione regionale. Fanno parte di questa grandezza le 85 unità relative al personale dell'Amministrazione regionale comandato presso altre Amministrazioni (Comandati *out*), le 316 unità lavorative per le quali trovano applicazione le norme della L.R. n. 42/89, in servizio per la maggior parte (circa 239 unità) presso strutture dell'Amministrazione regionale e 77 unità presso altri enti della Pubblica Amministrazione, 237 unità di personale ex SRA inquadrato nel ruolo unico ai sensi della L.R. n. 6/2012 e 1 unità non attribuita alle strutture.

Tavola 15 - Consistenza media personale dell'Amministrazione regionale

Consistenza Media	Anno 2013
Dir e Strutt. Pol.	194
Cat A	180
Cat B	440
Cat C	697
Cat D	1.123
Area A	960
Area B	302
Area C	66
Consistenza unità	3.961
Unità non attribuita alle strutture	1
Unità regionali comandati presso altre amministrazioni	85
Unità LR 42/89	316
Unità ARGEA	237
Totale generale unità lavorative	4.601

La consistenza media in carico presso gli Assessorati risulta pari a 3.961 al netto di queste ultime grandezze, e presenta una diminuzione di circa 60 unità, soprattutto a causa del blocco del *turnover* del personale, determinato da diverse norme emanate a livello nazionale e regionale.

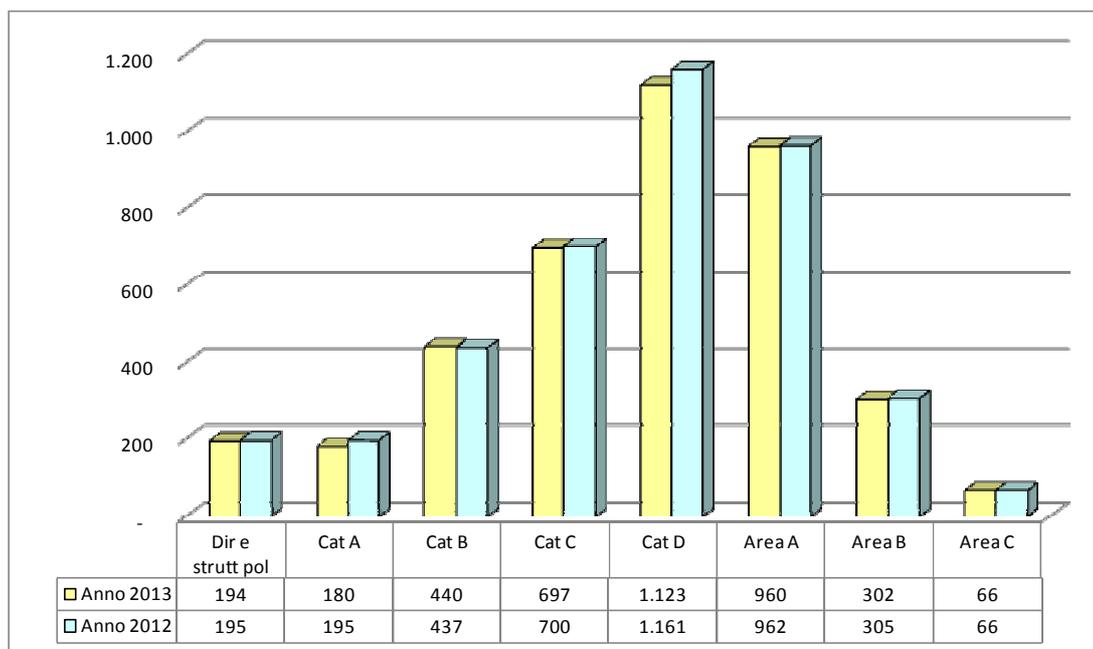
⁶ La consistenza media è stata determinata calcolando la somma dei mesi retribuiti di tutti i dipendenti e dividendo tale somma per il numero dei mesi lavorati in un anno per ciascun dipendente.

Tavola 16 - Consistenza media personale dell'Amministrazione regionale

Consistenza media	Anno 2013	Anno 2012	Var.Ass	Var %
Dir e strutt pol	194	195	- 1	-0,7%
Cat A	180	195	- 16	-8,7%
Cat B	440	437	3	0,7%
Cat C	697	700	- 3	-0,5%
Cat D	1.123	1.161	- 38	-3,4%
Area A	960	962	- 3	-0,3%
Area B	302	305	- 3	-0,9%
Area C	66	66	- 0	0,0%
Consistenza unità	3.961	4.021	- 60	-1,5%

Nella tavola 17 sotto riportata viene evidenziata l'evoluzione della consistenza media dei dipendenti in attività presso le strutture dell'Amministrazione regionale degli ultimi due anni suddivisa per categorie economiche di appartenenza.

Tavola 17 - Consistenza media dipendenti per categoria



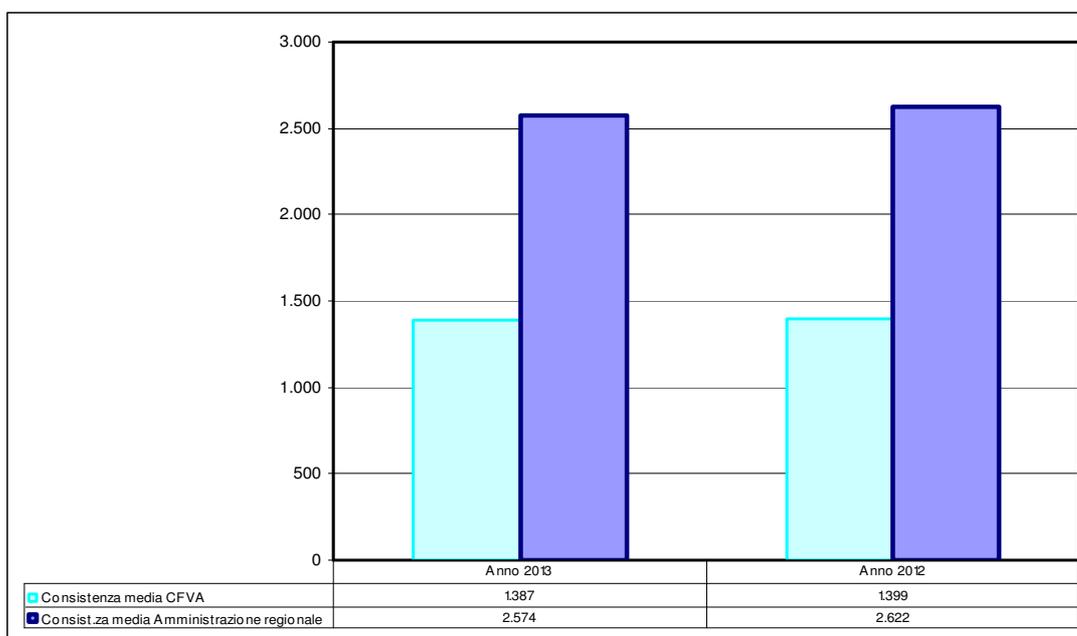
Nel 2013 si rileva una diminuzione complessiva di circa -60 unità, pari al -1,5%, concentrata, quasi esclusivamente, nelle strutture dell'Amministrazione regionale, che presenta una diminuzione di -48 unità (-1,8%). Anche le unità del Corpo Forestale presentano una leggera diminuzione di -12 unità, pari al -0,9%, come riportato nella tavola 18. La variazione negativa del personale risulta concentrata, in buona parte, nelle categorie A e D.

Tavola 18 - Consistenza media dipendenti Amministrazione regionale e CFVA

Consistenza media	Anno 2013	Anno 2012	Var.Ass.	%
Consistenza media CFVA	1.387	1.399	-12	-0,9%
Consist.za media Amministrazione regionale	2.574	2.622	-48	-1,8%
Tot. Consistenza media RAS	3.961	4.021	-60	-1,5%

Relativamente al personale dirigente (riportato nella tavola 16) va precisato che nelle 195 unità si comprendono, oltre al personale classificato come dirigente (consistenza media 130 unità), il Presidente e gli Assessori (consistenza media 12 unità), i Capi di Gabinetto, i Consulenti dell'organo politico e i segretari degli assessori (consistenza media 34 unità) e i Giornalisti (consistenza media 18 unità).

Nella tavola 19 vengono riportate le consistenze del Corpo Forestale, quelle proprie dell'Amministrazione regionale e le consistenze totali che confermano i *trend* precedentemente citati.

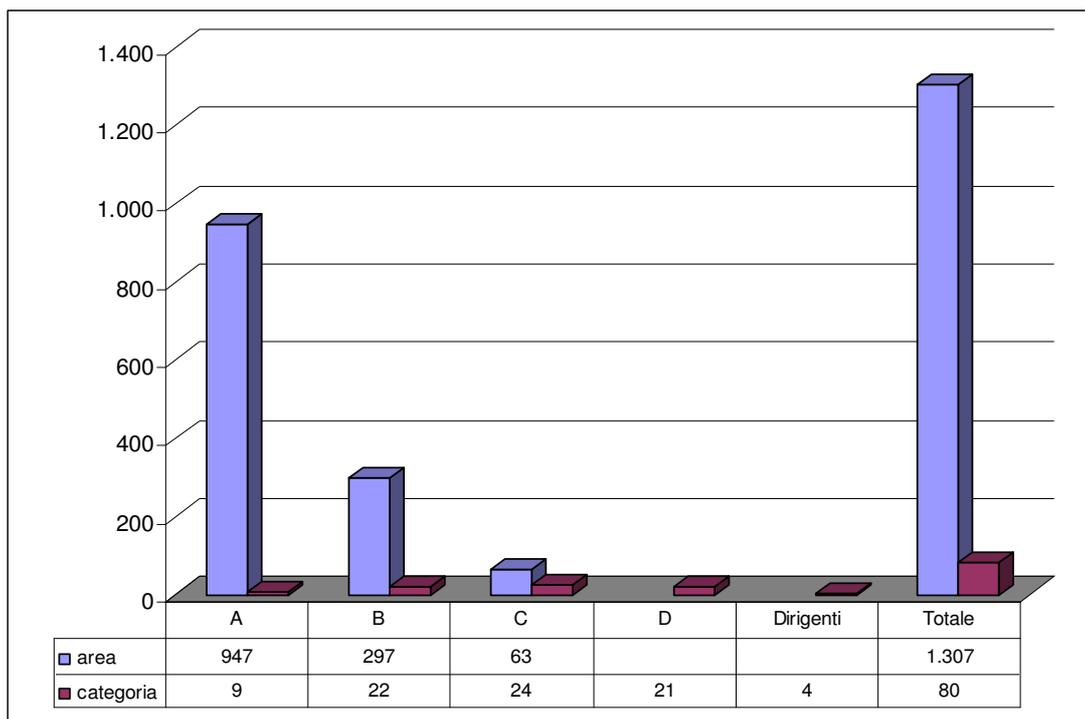
Tavola 19 - Consistenza media dipendenti Amministrazione regionale e CFVA

Sempre in tema di consistenza numerica e di composizione dell'organico, anche quest'anno si è voluta approfondire l'analisi relativa al Corpo Forestale e di Vigilanza Ambientale (C.F.V.A.) in ragione della specificità dello stesso.

Come di seguito esposto, l'organico medio che risulta in forza alla suddetta Direzione generale ammonta a 1.387 unità di cui 1.307 dipendenti inquadrati nelle categorie previste dalle declaratorie di cui all'allegato A del C.C.R.L. e 80 dipendenti inquadrati nelle aree riservate agli appartenenti al Corpo Forestale ai quali si applica una distinta disciplina nell'ambito dello stesso contratto.

La tavola che segue mostra la consistenza media per categoria e per area della Direzione generale del Corpo Forestale e di Vigilanza Ambientale.

Tavola 20 - Consistenza media dipendenti per categoria del Ruolo Unico e per area del C.F.V.A.



Il costo-lavoro

Negli anni precedenti, la determinazione del costo lavoro era sostanzialmente incentrata sul principio di cassa, in considerazione della difficoltà di adottare il criterio della competenza economica. In seguito, con l'adozione del sistema unico integrato, si è individuato il momento della liquidazione della spesa, successivo al calcolo delle retribuzioni, come momento di generazione del costo lavoro. Tuttavia, alcune componenti di costo restano ancora determinate secondo il principio di cassa. In tale categoria rientrano, ad esempio, i rinnovi contrattuali.

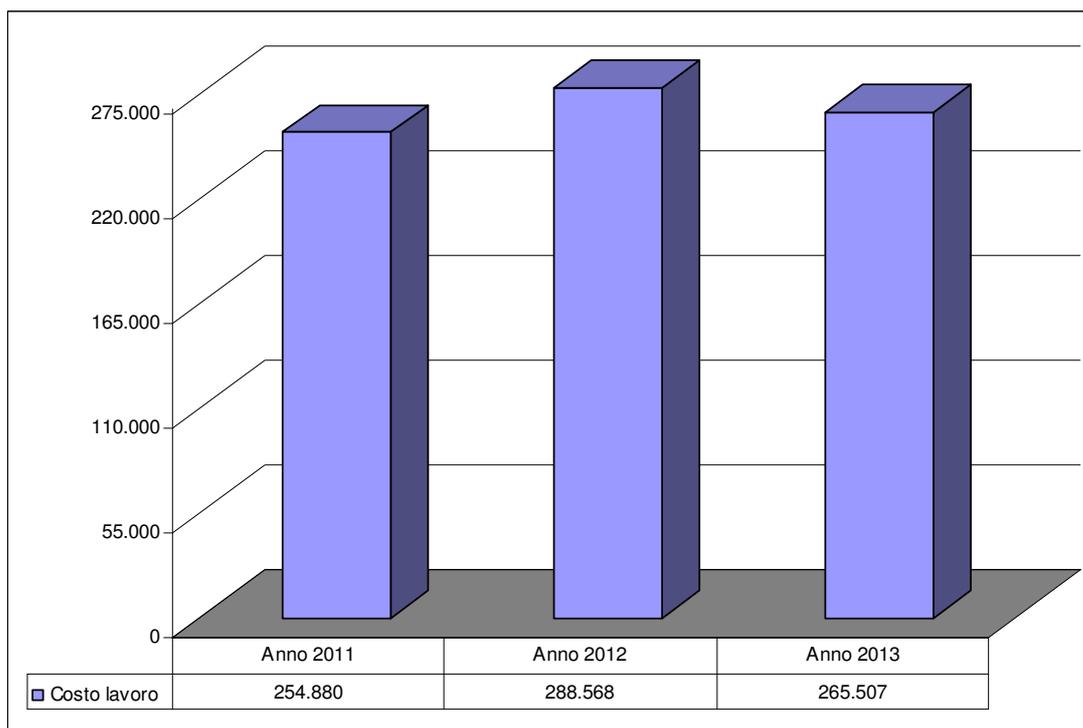
Il costo complessivo liquidato dall'Amministrazione regionale nel corso dell'anno 2013 come costo lavoro (inteso come costo del personale, costo per gli organi istituzionali e Irap) ha raggiunto 265.507 migliaia di euro, al netto del valore dei comandi *out*, pari a 4.370 migliaia di euro. In relazione ai comandi *out*, l'Amministrazione regionale deve chiedere il rimborso delle spese agli enti fruitori della prestazione lavorativa. Nel valore citato risultano compresi i costi relativi al personale ex SRA con un costo pari a 12.092 migliaia di euro, per il quale è prevista pari riduzione del contributo di funzionamento trasferito all'Agenzia agricola, nonché del personale ex L.R. n. 42/89 con un costo pari a 12.219 migliaia di euro.

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

Tavola 21 – Analisi costo lavoro per Voce di costo

Descrizione Voce di Costo	Costo	%
3111211000 Competenze fisse personale a tempo ind.	150.444.426	56,7%
3111221000 Contributi obbligatori per il personale	56.668.366	21,3%
3111213000 Altre comp.indenn.access.pers.tempo ind.	25.577.552	9,6%
3111243000 Altri oneri per personale in quiescenza	17.236.576	6,5%
3111252000 Buoni pasto	2.675.743	1,0%
3111214000 Comp.fisse accessorie pers.tempo determ.	1.690.917	0,6%
3111212000 Straordinario personale a tempo ind.	1.512.463	0,6%
3111257000 Rimborsi spese per personale comandato	802.059	0,3%
3111256000 Indennità missione rimborsi spese viaggi	758.499	0,3%
3111255000 Accertamenti sanitari	432.263	0,2%
3111216000 Arretrati anni precedenti	283.029	0,1%
3111251000 Formazione del personale	161.562	0,1%
3111215000 Altre spese del personale	137.928	0,1%
3111222000 Contributi previdenza complementare	54.863	0,0%
3111233000 Equo indennizzo	39.310	0,0%
3111224000 Contributi aggiuntivi	19.442	0,0%
3111232000 Centri attività sociali, sportive e cult	4.980	0,0%
3111258000 Altri oneri per il personale	3.778	0,0%
3111223000 Contrib. indenn.fine serv. e accant. TFR	0	0,0%
3111254000 Compensi per commissioni di concorso	0	0,0%
Totale costo RAS	258.503.758	97,4%
3191101000 Spese per organi istituzionali	751.261	0,3%
IRAP	6.252.170	2,4%
Totale costo	265.507.190	100,0%

Tavola 22 – Analisi del costo lavoro



E' opportuno riportare la considerevole diminuzione registrata nel 2013, pari a -23,1 milioni di euro, a cui corrisponde un valore percentuale dell'8,7% rispetto al 2012. Tale contrazione è stata determinata dalla diminuzione del costo Irap (passato da 18,3 milioni di euro del 2012 ai 6,3 milioni di euro del 2013), a seguito della rilevante riduzione dell'aliquota Irap legiferata dal Consiglio regionale e dei costi variabili del personale come missioni, buoni pasto, straordinario e formazione (passati dai 5,7 milioni di euro del 2012 ai 4,9 milioni di euro del 2013). Inoltre, tale contrazione è ascrivibile alla riduzione di alcune componenti straordinarie come le progressioni economiche liquidate nel corso del 2012 (pari a 8,7 milioni di euro).

Nelle successive tabelle viene esposto il dato derivante dal rapporto tra il costo lavoro e la consistenza media del personale, suddivisa per categorie economiche e aree di appartenenza, per gli anni 2011/2013.

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

Costo medio per Categoria	A	B	C	D	DIR
Anno 2013	35,70	40,95	46,74	58,89	143,91
Anno 2012	40,40	47,81	51,83	67,63	142,46
Anno 2011	38,61	42,24	49,03	60,30	146,99

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

Costo medio per Area	Area A		Area B		Area C
Anno 2013	50,76		57,32		75,77
Anno 2012	55,90		62,62		81,40.
Anno 2011	52,55		59,08		72,56

L'analisi condotta per calcolare il costo medio per categoria e per area non tiene conto dell'organo politico⁷, dei comandati *out*, degli esperti CRP, dei dirigenti di diritto privato e personale relativo alla L.R. n. 42/89.

⁷ 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.

Al fine di fornire ulteriori elementi conoscitivi sui fattori che compongono il costo del personale, l'analisi del costo lavoro viene di seguito sviluppata secondo la struttura di costo prevista dalla deliberazione della Giunta Regionale n. 30/20 del 30 luglio 2013 e in coerenza con la L.R. n. 11/2006, art. 61, comma 5. *Budget* economico sperimentale per l'anno 2013:

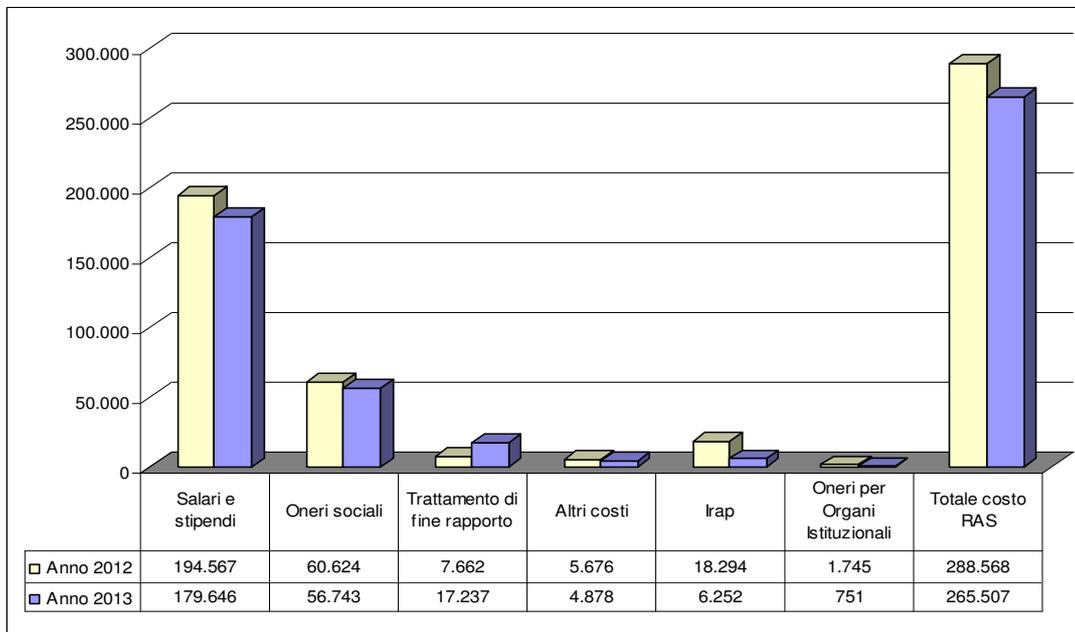
- **salari e stipendi** (comprensivi delle seguenti voci: competenze fisse per il personale a tempo indeterminato e determinato, arretrati, retribuzioni connesse al risultato, altre indennità e straordinari);
- **oneri sociali** (comprensivi dei contributi previdenziali, oneri assistenziali e integrazioni FITQ);
- **trattamento di fine rapporto** (comprensivo del TFR, TFS, FITQ);
- **altri costi** (comprensivi dei costi per la formazione, indennità di missione e rimborsi spese viaggio, buoni pasto, costi vari e straordinari);
- **Oneri per organi istituzionali** (comprensivi delle competenze per l'organo politico);
- **Irap** (comprensiva dei costi per l'Irap a carico dell'Amministrazione regionale).

Tavola 25 – Composizione costo del personale e Irap

Ragg.mento costi del personale	Descrizione Voce di Costo	Cons.vo al netto dei Comandati out
SALARI E STIPENDI	3111211000 Competenze fisse personale a tempo ind.	150.444.426
	3111212000 Straordinario personale a tempo ind.	1.512.463
	3111213000 Altre comp.indenn.access.pers.tempo ind.	25.577.552
	3111214000 Comp.fisse accessorie pers.tempo determ.	1.690.917
	3111215000 Altre spese del personale	137.928
	3111216000 Arretrati anni precedenti	283.029
SALARI E STIPENDI Totale		179.646.315
ONERI SOCIALI	3111221000 Contributi obbligatori per il personale	56.668.366
	3111222000 Contributi previdenza complementare	54.863
	3111224000 Contributi aggiuntivi	19.442
ONERI SOCIALI Totale		56.742.671
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	3111223000 Contrib. indenn.fine serv. e accant. TFR	0
	3111243000 Altri oneri per personale in quiescenza	17.236.576
TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO Totale		17.236.576
ALTRI COSTI DEL PERSONALE	3111232000 Centri attività sociali, sportive e cult	4.980
	3111233000 Equo indennizzo	39.310
	3111251000 Formazione del personale	161.562
	3111252000 Buoni pasto	2.675.743
	3111254000 Compensi per commissioni di concorso	0
	3111255000 Accertamenti sanitari	432.263
	3111256000 Indennità missione rimborsi spese viaggi	758.499
	3111257000 Rimborsi spese per personale comandato	802.059
	3111258000 Altri oneri per il personale	3.778
ALTRI COSTI DEL PERSONALE Totale		4.878.196
PERSONALE		258.503.758
ONERI PER ORGANI ISTITUZIONALI	3191101000 Spese per organi istituzionali	751.261
PERSONALE E ONERI PER ORGANI ISTITUZIONALI Totale		259.255.020
IRAP	3611811001 IRAP Dipendenti Dirigenti OrganoPolitico	5.119.751,30
	3611811002 IRAP Comandati In	155.462,55
	3611811003 IRAP Atipici	625.079,35
	3611811004 IRAP Personale ex LR 42/89	351.877,24
IRAP Totale		6.252.170
IRAP Totale		6.252.170
Totale complessivo		265.507.190

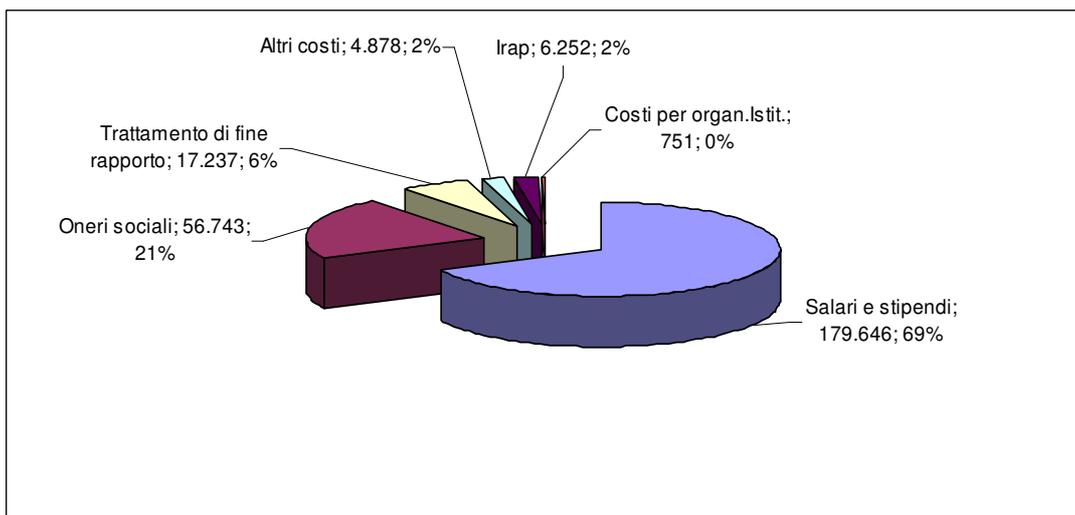
Nel grafico seguente si riporta il costo lavoro ripartito secondo i raggruppamenti di cui sopra relativamente al biennio considerato:

Tavola 26 – Composizione del costo per il personale e Irap



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

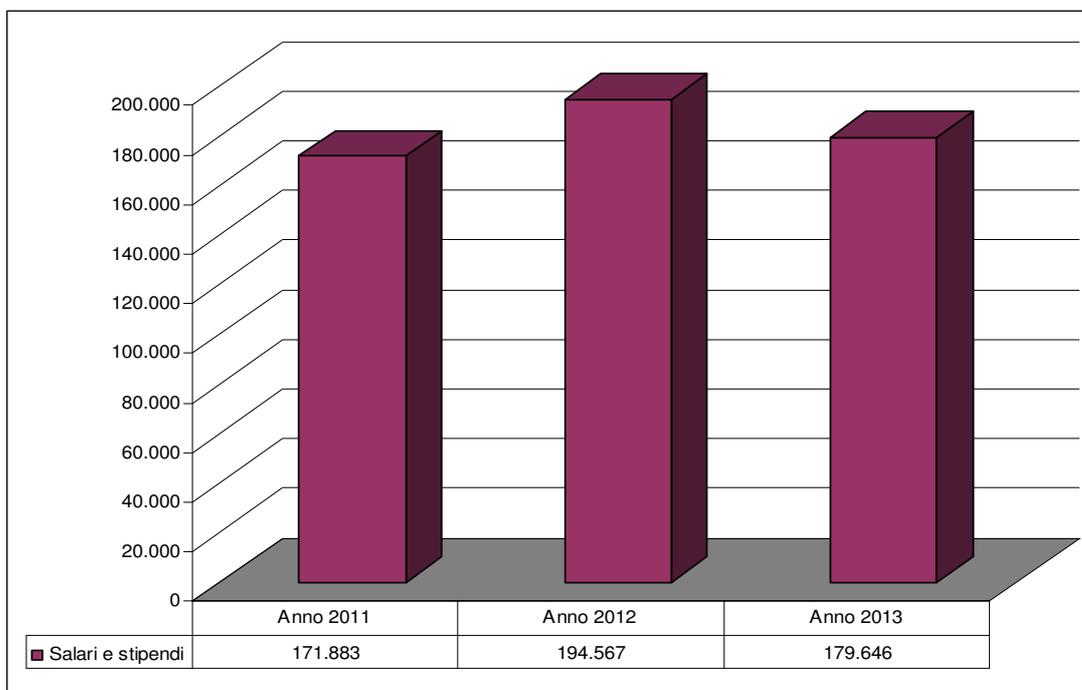
Tavola 27 – Composizione del costo per il personale e Irap



Salari e stipendi: il costo ammonta a 179.646 migliaia di euro, pari al 69% del costo totale. Rispetto al 2012 questo aggregato di costo presenta una rilevante diminuzione quantificata in -14.921 migliaia di euro, equivalente ad una variazione percentuale negativa del -7,7%.

E' opportuno ricordare che, nel tempo, l'analisi del costo lavoro risente, in modo determinante, delle dinamiche connesse ai rinnovi economici che, nel periodo oggetto di analisi, hanno gravato in maniera rilevante sull'esercizio 2012. Infatti, in data 26 gennaio 2012 si è proceduto alla pubblicazione delle graduatorie delle progressioni professionali del quadriennio 2007-2010 dell'Amministrazione regionale e del CFVA, approvate con determinazioni del 30 dicembre 2011, la cui liquidazione delle competenze e degli arretrati è avvenuta nel mese di aprile 2012 e successivi. Tale accordo ha permesso il transito alla categoria economica successiva di quasi tutto il personale dell'Amministrazione e del CFVA. Inoltre, la diminuzione è causata dalla notevole riduzione degli altri costi del personale (missioni, straordinari, buoni pasto) e dall'aumento del numero dei dipendenti andato in pensione e non sostituito. Questo *trend* trova conferma anche nell'analisi dei costi medi per categoria, come riportato nelle tavole 23 e 24. Unica eccezione risulta il costo medio dei dirigenti, che, in controtendenza, presenta un leggero aumento.

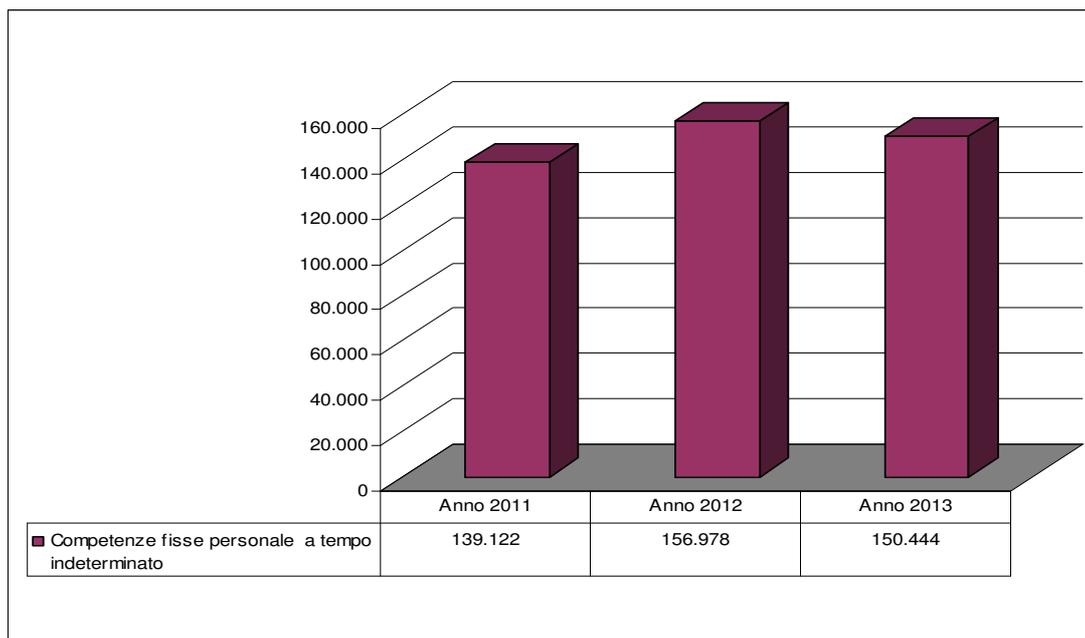
Tavola 28 – Analisi salari e stipendi



La macro voce salari e stipendi del 2013, pari a 179.646 mila euro, può essere ulteriormente analizzata nel modo seguente:

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

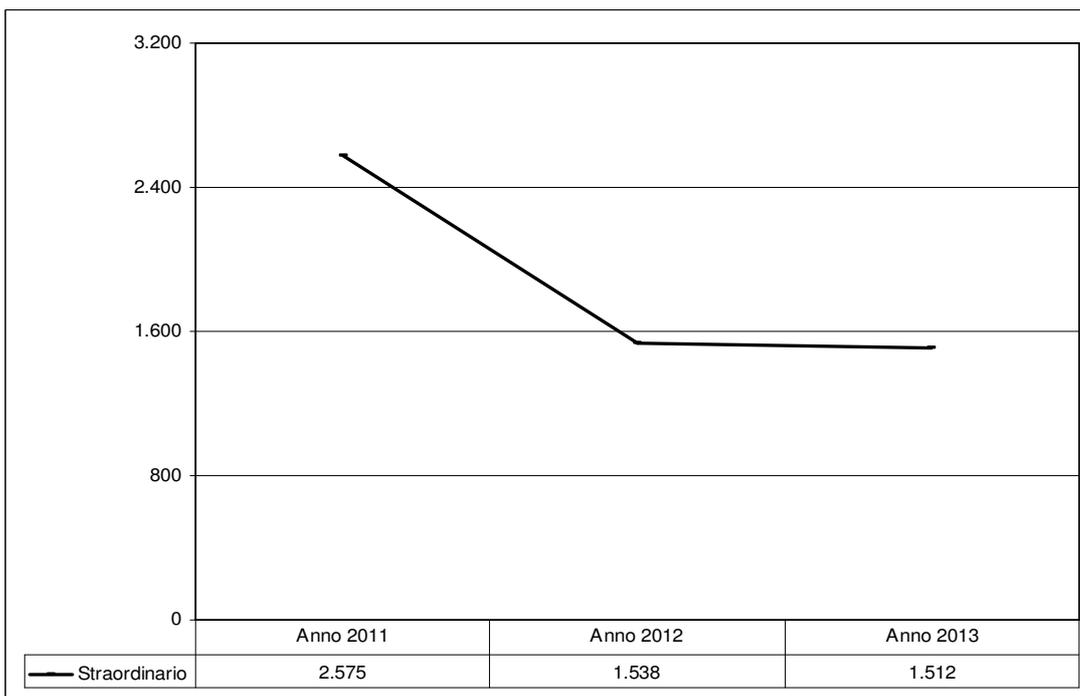
Tavola 29 – Competenze fisse personale a tempo indeterminato



In particolare:

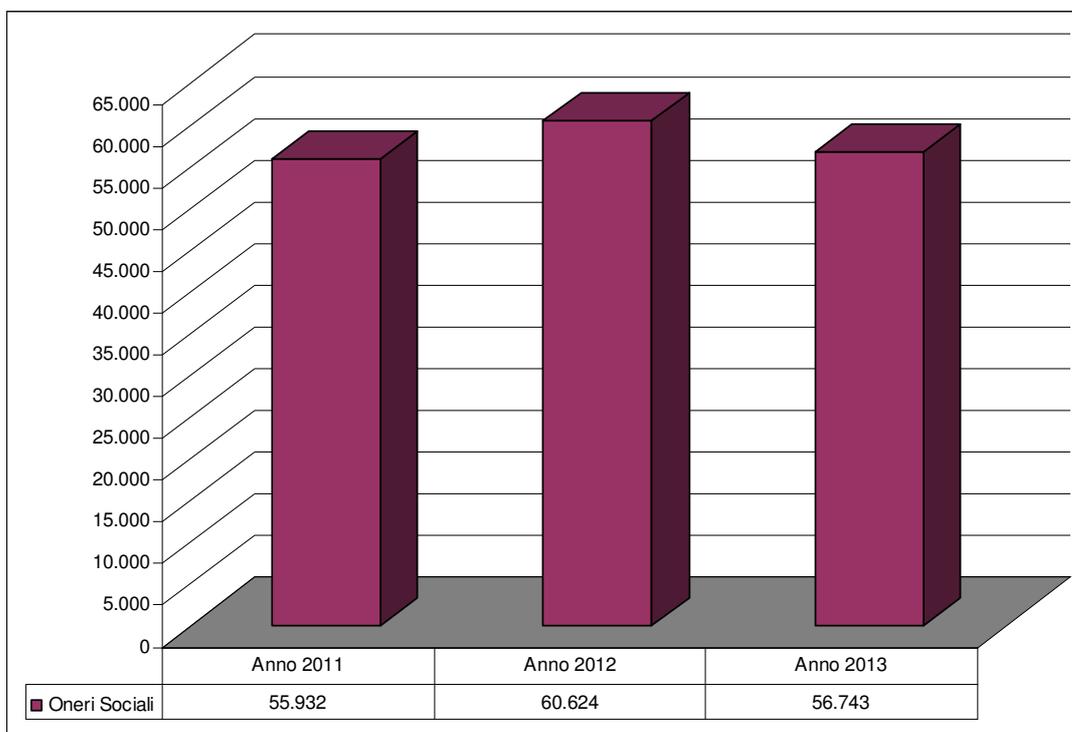
- nel 2013 le competenze fisse del personale a tempo indeterminato sono pari a 150.444 migliaia di euro. Tali costi comprendono le competenze fisse corrisposte in modo fisso e continuativo per stipendio, tredicesima, quattordicesima, assegni familiari, altre indennità e arretrati contrattuali. Tale grandezza, rispetto al 2012, registra una diminuzione di -6.534 migliaia euro, pari al -4,6 %;
- lo straordinario per il personale a tempo indeterminato trova sintesi in 1.512 migliaia di euro. Tale costo, rispetto al 2012, ha subito una diminuzione di 26 migliaia di euro, pari a -1,7%;
- le altre competenze liquidate nel 2013 sono pari a 25.578 migliaia di euro. Ebbene, tali competenze comprendono compensi quali il rendimento, il fondo di posizione e tutte le indennità corrisposte in modo fisso e continuativo e non al personale regionale e gli arretrati corrisposti nell'anno.
- Le competenze per personale a tempo determinato, pari a 1.691 migliaia di euro, risultano in diminuzione di circa 288 migliaia di euro, a cui corrisponde una variazione percentuale del - 14,6%;
- Inoltre, nel corso del 2013 sono state liquidate competenze arretrate, relative ad anni precedenti, pari a 283 migliaia di euro. Nel 2012 tali competenze risultavano pari a 8.727 migliaia di euro. Il differenziale si traduce in una variazione negativa di -8.444 migliaia di euro, corrispondente ad una contrazione percentuale del -96,8%.

Tavola 30 – Straordinario per personale a tempo indeterminato



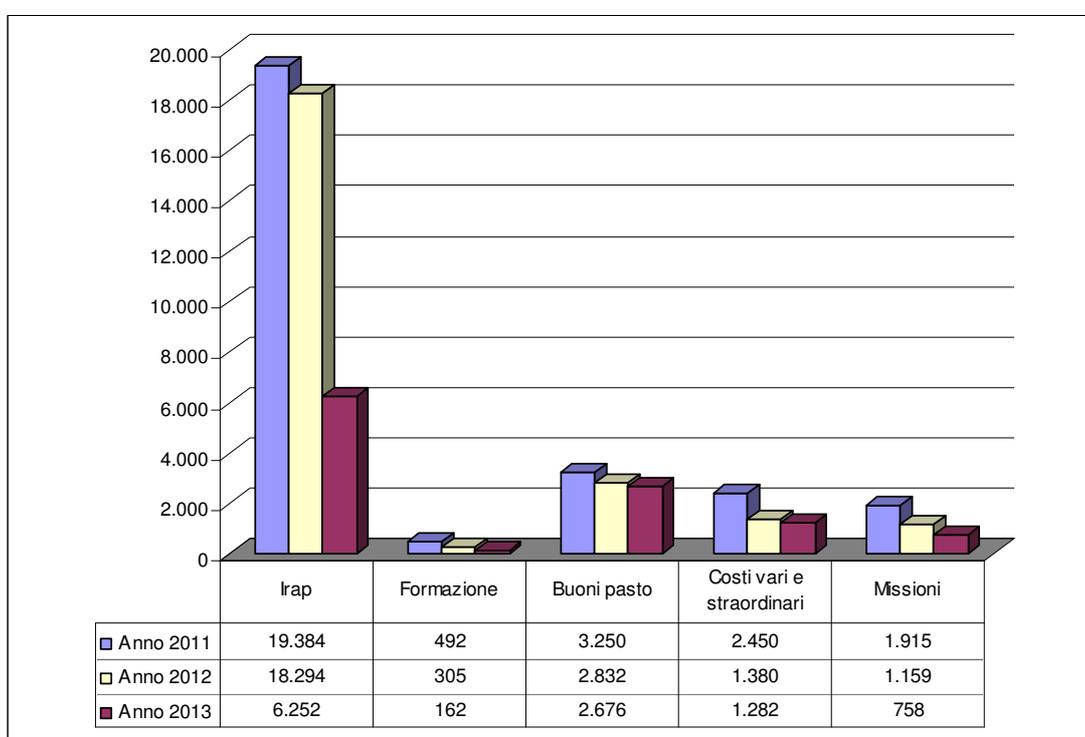
Oneri sociali: il costo ammonta a 56.743 migliaia di euro e rappresenta il 21,0% del totale dei costi del personale. Rispetto al 2012, come rappresentato dal grafico seguente, il corrispondente costo è diminuito di -3.881 migliaia di euro, pari al -6,4%.

Tavola 31 – Oneri sociali



Le voci di costo Irap e altri costi del personale sono state analizzate congiuntamente, considerata la dimensione totale abbastanza contenuta. Nel 2013 questa voce ammonta a 11.882 migliaia euro e rappresenta il 4,0% del totale dei costi del personale. Rispetto al 2012 tale voce registra, nel complesso, una considerevole diminuzione pari a - 12.088 migliaia di euro, equivalente ad una contrazione del - 50,4%. Tale riduzione è ascrivibile alla diminuzione delle seguenti componenti: quota Irap, buoni pasto, formazione, missioni e costi vari. E' opportuno evidenziare che buona parte di questi costi variabili hanno registrato, nel corso del 2013, un notevole decremento a seguito dei diversi provvedimenti legislativi approvati dal Governo Monti e dal Consiglio regionale relativamente alla diminuzione dell'aliquota regionale Irap e alla rideterminazione del valore dei buoni pasto.

Tavola 32 – Irap e altri costi del personale



La voce Irap e gli altri costi hanno registrato le seguenti variazioni:

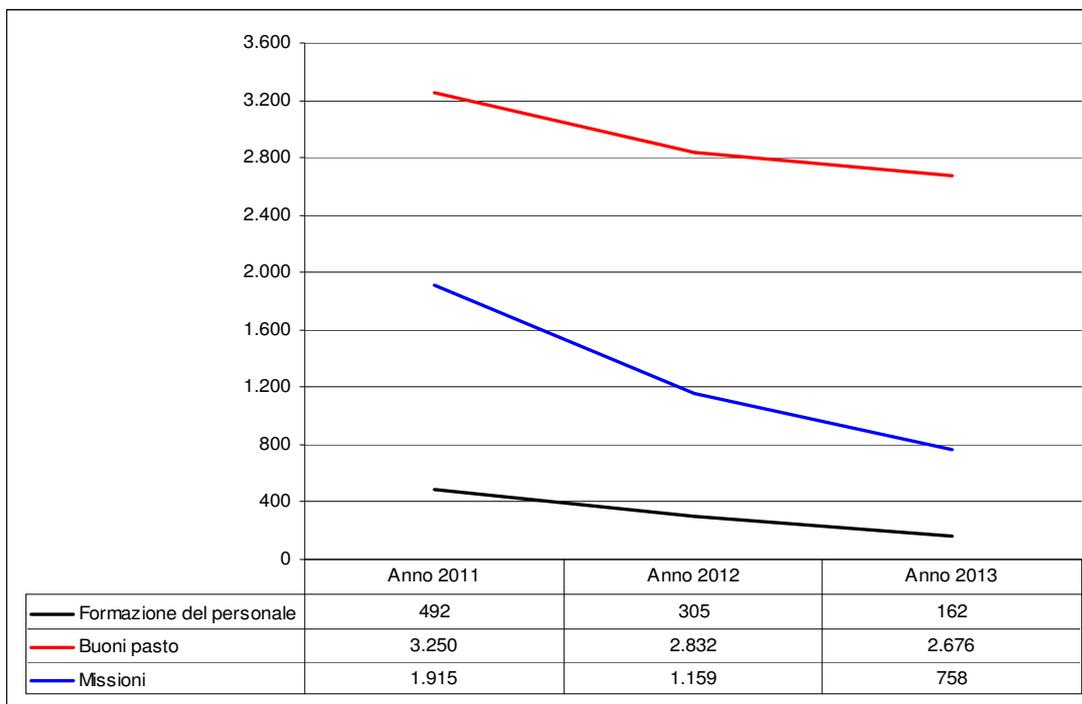
Irap: il valore risulta in diminuzione di -12.042 migliaia di euro, pari al -65,8%, a seguito della considerevole riduzione dell'aliquota di base varata dal Consiglio regionale nel 2013;

Formazione: il valore risulta diminuito, rispetto al 2012, di -143 migliaia euro, pari al -46,9%;

Buoni pasto: il costo è diminuito di -156 migliaia di euro rispetto al 2012, a cui corrisponde una contrazione del -5,5 %. In particolare, la contrazione fa seguito al decreto sulla *Spending Review* emanato dal Governo centrale, che ha portato il valore del buono pasto per tutte le Amministrazioni a 7 euro. Precedentemente, il valore del buono pasto liquidato al personale dall'Amministrazione regionale era pari a 9,30 euro.

Missioni: il valore registrato dal consuntivo è pari a 758 migliaia di euro. Ebbene, rispetto al 2012, tale valore evidenzia una riduzione considerevole quantificata in -401 migliaia di euro, pari al -34,6%.

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



Il costo-lavoro Esperti del Centro Regionale di Programmazione

Il valore è relativo al costo del personale liquidato per le competenze sostenute per gli esperti del CRP. Trattasi di personale particolarmente qualificato e specializzato, con contratto di diritto privato, assunto ai sensi della L.R. n. 7/1962, il cui costo non grava sui capitoli del bilancio regionale, ma su quelli della contabilità speciale relativa al Piano di Rinascita (L. n. 588, del 11 Giugno 1962 e L. n. 268, del 24 Giugno 1974). Per tali motivazioni i costi relativi al personale testé menzionato non sono stati inclusi in questa analisi, in quanto non gravano direttamente sui capitoli del costo del personale del bilancio regionale. E' opportuno, tuttavia, evidenziarne l'alto costo sostenuto, che ammonta a circa 3.665 migliaia di euro (al netto del valore dell'Irap), con una consistenza di 20 unità lavorative e un costo unitario di 184 migliaia di euro. Tale valore è aumentato in misura marginale rispetto al 2012.

Il costo-lavoro personale L.R. 42/89

Altra componente di costo all'interno del bilancio regionale di non trascurabile entità è il costo del personale, che trova disciplina nella legge 42/89. In totale, la consistenza di questo personale ammonta a circa 316 unità, e, sulla scorta dei dati forniti dalla Direzione generale

del Lavoro, si desume che circa 239 sono in carico a strutture dell'Amministrazione regionale, di cui 213 unità presso la Direzione generale del Lavoro. In dettaglio, 151 unità si trovano presso i centri di formazione regionali, 13 unità presso la Direzione generale della Sanità, laddove le rimanenti unità sono inserite presso altre strutture regionali. Altre 77 unità sono in carico presso altri enti esterni della Pubblica Amministrazione quali ASL, Comuni e Agenzie regionali. I valori di costo sotto riportati fanno parte del costo lavoro e sono stati, comunque, analizzati come un centro di costo autonomo.

Tavola 34 - Riepilogo consistenze unità L.R. 42/89 per struttura utilizzatrice

Cod. Ass.	Assessorato	Direzione Generale	Unità assegnate
01	Presidenza	Direzione Generale Ragioneria	6
04	Enti Locali	Direzione Generale Enti Locali,	5
05	Ambiente	Direzione Generale Ambiente	2
10	Lavoro	Direzione Generale Lavoro	213
12	Sanità	Direzione Generale Sanità	13
Totale Amministrazione regionale			239
Altri Enti esterni della Pubblica Amministrazione			77
Totale unità LR 42/89			316

Costi del personale e Irap L.R. 42/89

	Consistenza	Costo totale	Salari e stipendi	Oneri sociali	Altri costi e Irap	totale
Unità LR 42/89	316	12.219.291	9.035.585	2.619.305	564.401	12.219.291

Analisi del costo-lavoro per destinazione

Il sistema integrato come sistema modulare di gestione integrata di tutte le funzioni aziendali (contabilità, acquisti, personale, magazzino, beni e servizi, etc.), nel quale i diversi moduli condividono le anagrafiche, ha permesso di sperimentare la contabilità economico-patrimoniale e la contabilità economico-analitica.

Quest'ultima è stata alimentata dalle componenti di costo originate in fase di liquidazione. Infatti, le singole voci di costo e di ricavo, classificate e rilevate per natura in contabilità economico-patrimoniale, vengono riclassificate per destinazione ed imputate ai rispettivi centri di responsabilità/costo automaticamente, grazie all'integrazione con il sistema di contabilità economico-analitica.

I centri di costo/provento costituiscono raggruppamenti di costi e proventi individuati prendendo come base la struttura organizzativa della Regione Sardegna, dove, ad ogni singolo centro di costo, si è fatto corrispondere un centro di responsabilità.

I centri di costo sono stati classificati in base alla struttura organizzativa regionale, seguendo il rapporto gerarchico esistente che pone al vertice della struttura l'organo politico, inteso come Presidenza della Giunta e singoli Assessorati, suddivisi in Direzioni generali a loro volta suddivise in Direzioni di servizio.

Quest'anno si è deciso di riportare, al termine di questa analisi, la sintesi di tutti gli Assessorati e delle rispettive Direzioni generali, unitamente ai dati riconducibili agli Uffici Politici di competenza.

Il sistema contabile integrato è stato studiato in modo tale che al centro di responsabilità indicato nella fase di liquidazione finanziaria trovi univocamente riscontro 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 al costo-lavoro del 2013, risultando quest'ultimo quasi interamente a carico del CdR Direzione di servizio Gestione Giuridica ed Economica del Rapporto di Lavoro, dell'Assessorato al Personale, è stato necessario 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.

A tal fine, 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.

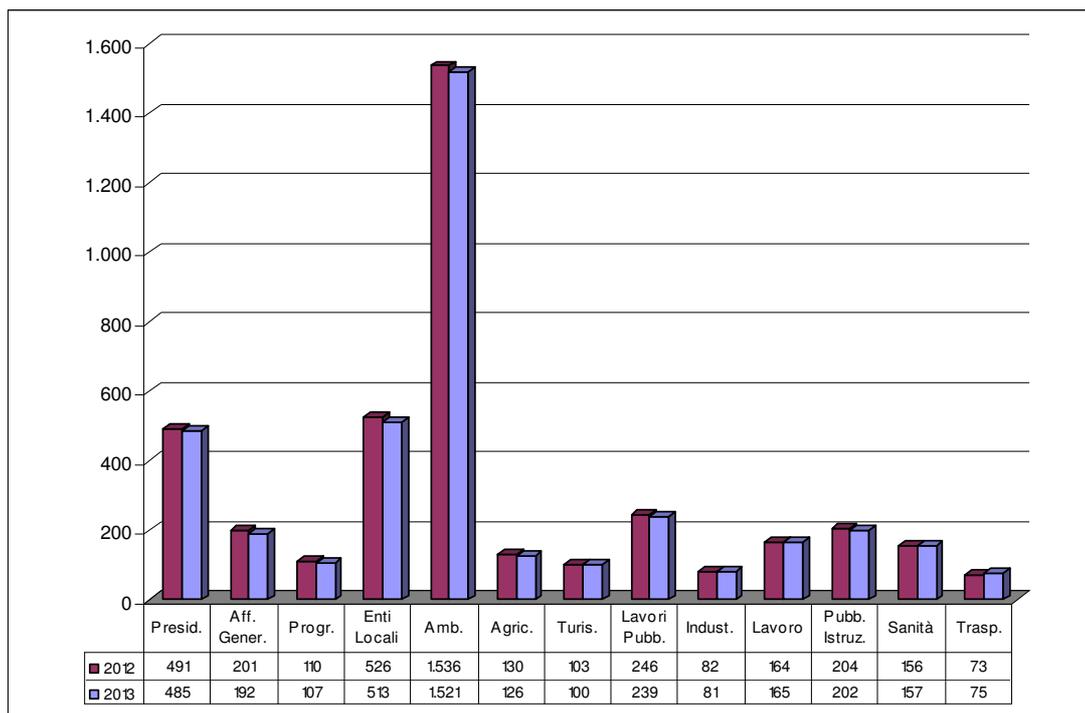
Oltre a questi movimenti, collegati a figure di costi diretti, sono state effettuate operazioni di ribaltamento dei costi indiretti attraverso l'utilizzo di specifici parametri (*driver* di ripartizione)⁸.

Le risorse umane per Assessorato

Le consistenze medie per l'anno 2013 attribuite agli Assessorati risultano pari a 3.961 unità (al netto delle unità non attribuite pari a 1 unità, dei comandati out pari a 85 unità, delle unità relative alla L.R. 42/89 pari a 316 unità, del personale ex SRA passate al ruolo unico a seguito dell'applicazione delle norme previste dalla L.R. 6/2012, ma in attività presso ARGEA pari a circa 237 unità come risulta dalla tavola 38). Le risorse umane, ripartite per assessorato, sono rilevabili nella tavola seguente.

⁸ Per la definizione di costi diretti e indiretti v. par. 2.2.2.

Tavola 35 – Consistenze medie personale per Assessorato



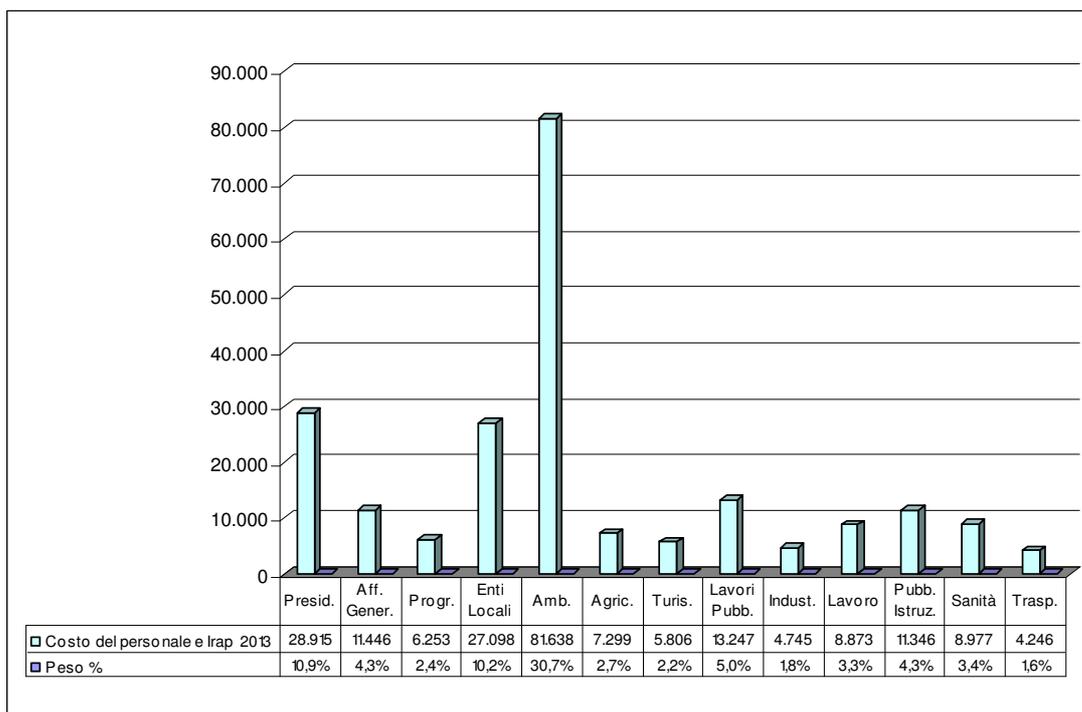
Il costo-lavoro per Assessorato

Costo complessivo del personale per Assessorato

Nell'anno 2013 il costo complessivo del personale dell'Amministrazione è pari a 265.507 migliaia di euro. Tale importo include le seguenti componenti: il costo del personale che trova disciplina nella L.R. n. 42/89, pari a 12.219 migliaia di euro; il costo per i comandi *in*, pari a 3.459 migliaia di euro; i costi non attribuiti alle strutture amministrative, pari a 17.847 migliaia di euro; i costi per le unità ex SRA, pari a 12.092 migliaia di euro.

Nella tavola sottostante si riporta il costo del personale attribuito agli Assessorati (219.890 migliaia di euro) in valore assoluto e l'incidenza dello stesso sul totale regionale.

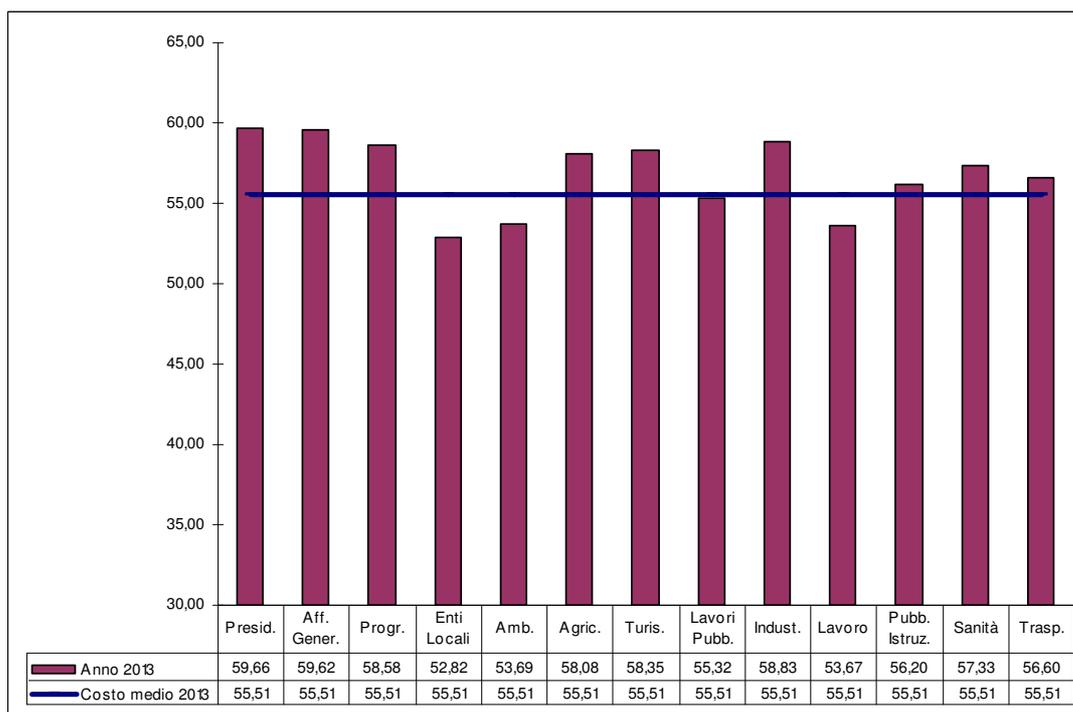
Tavola 36 - Costo del personale e Irap per Assessorato



Costo medio unitario del personale per Assessorato

Nel grafico che segue viene rappresentato il costo medio unitario per Assessorato e quello dell'intera Amministrazione regionale. L'indicatore medio per Assessorato viene poi raffrontato graficamente con quello dell'intera Amministrazione regionale, evidenziando le strutture che presentano alti costi unitari di personale.

Tavola 37 – Costo medio unitario del personale e Irap per Assessorato



Il raffronto tra i diversi Assessorati evidenzia una situazione assai diversificata per effetto del diverso *mix* di composizione delle categorie contrattuali del personale assegnato.

Al fine di fornire ulteriori elementi di conoscenza necessari per una corretta lettura ed interpretazione del fenomeno esaminato, si riporta la tavola che evidenzia la distribuzione media del personale in ragione delle categorie economiche e delle aree di appartenenza⁹.

Tavola 38 - Consistenza media per categoria, area e Assessorato¹⁰

Descrizione	Giorn.	A	Area A	B	Area B	C	Area C	D	Dir.	Cons.Ug	Uff.Gab.	Tot.Ras
01 - Presidenza	5	33	10	65	3	103	4	199	33	1	29	485
02 - Affari Generali		11		32		55		71	14		9	192
03 - Programmazione		8		15		18		51	6		9	107
04 - Enti Locali		29	1	115		131		209	17		11	513
05 - Ambiente		16	948	35	297	62	63	80	9		11	1.521
06 - Agricoltura		6		16		37		49	7		11	126
07 - Turismo		4		23		23		32	7		11	100
08 - Lavori Pubblici		13		38		68		98	7		15	239
09 - Ass.Industria		6		12		16		33	5		9	81
10 - Lavoro		15		16		57		65	4		8	165
11 - Pubblica Istruzione		12		17		55		99	7		12	202
12 - Sanita'		9		25		27		75	10		11	157
13 - Trasporti		5		10		14		33	3		10	75
Totale Assessorati	5	166	959	419	300	667	66	1.093	129	1	156	3.961
ARGEA		4		56		88		87	2			237
Comandati Out		6		40	1	13		22	3			85
Dipendenti Non Attribuiti						1						1
LR 42/89												316
Totale Generale	5	177	959	515	300	769	66	1.201	135	1	156	4.601

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

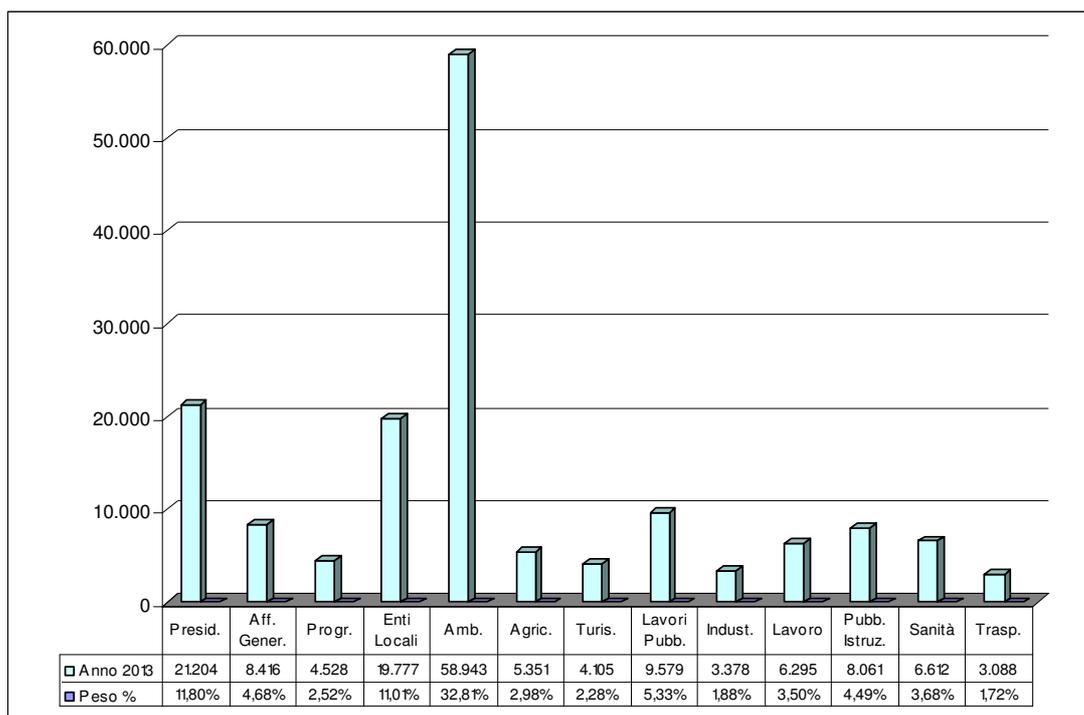
Costo complessivo per salari e stipendi

L'importo totale di 179.646 migliaia di euro è al lordo di 9.036 migliaia di euro liquidati al personale che trova disciplina nella L.R. n. 42/89, valore questo non attribuibile alle strutture, 2.465 migliaia di euro per i comandati *in* e 8.811 migliaia di euro per il dipendenti ex SRA. Pertanto, il valore riportato analiticamente per Assessorato risulta pari a 159.344 migliaia di euro come emerge dalla tavola 39.

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

¹⁰ Arrotondamento all'unità

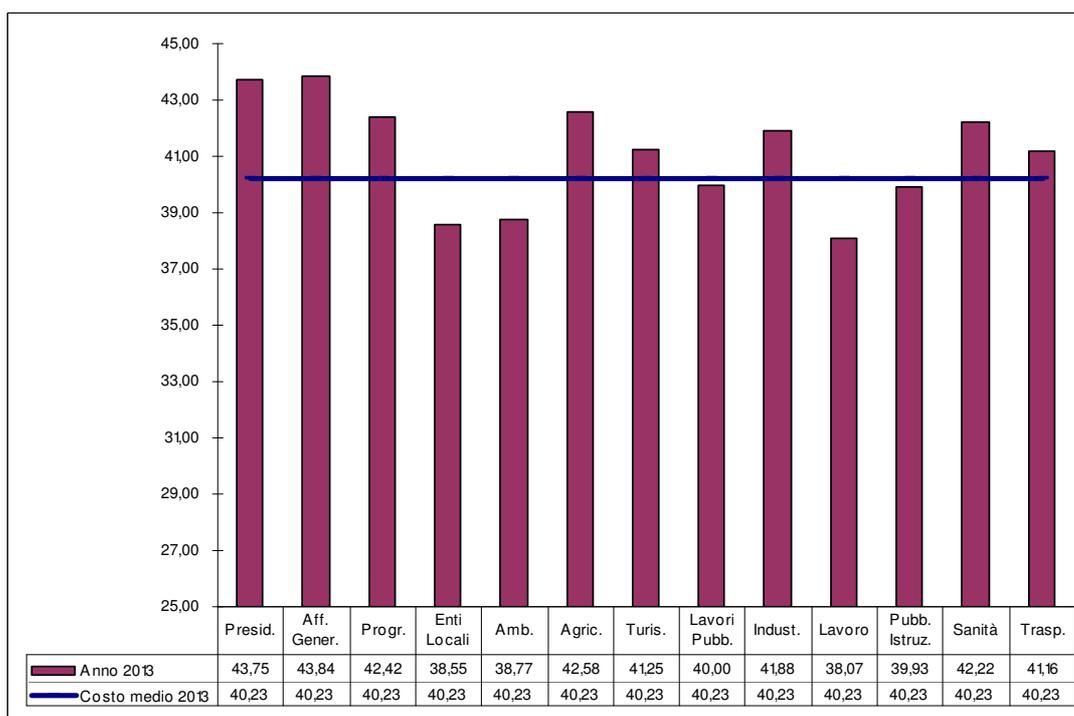
Tavola 39 – Salari e stipendi complessivi per Assessorato



Costo unitario per salari e stipendi

Il valore esprime il rapporto tra il costo complessivo per salari e stipendi e le consistenze medie per Assessorato. L'indicatore medio per Assessorato viene poi raffrontato graficamente con quello unitario dell'intera Amministrazione regionale.

Tavola 40 – Salari e stipendi unitari per Assessorato

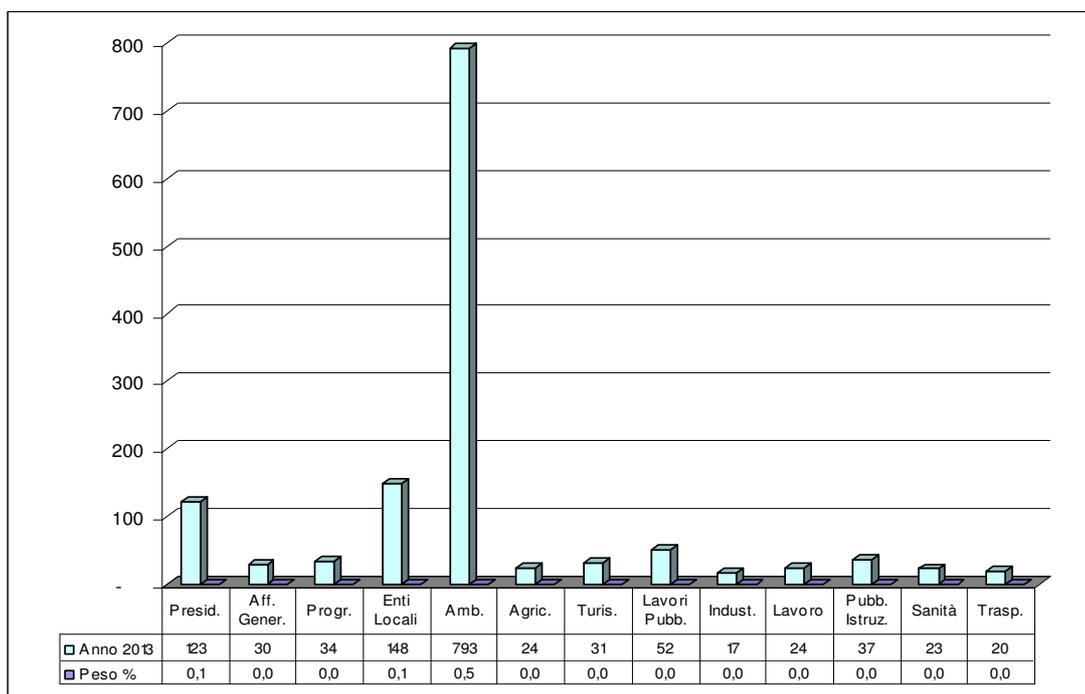


Come già rilevato, l'ammontare del costo del personale per salari e stipendi è influenzato dal *mix* di composizione della consistenza media per categoria.

Costo complessivo per straordinario

Tale componente esprime il costo complessivo per gli straordinari dei diversi centri di attività. Tale importo, nel 2013, è pari a 1.512 migliaia di euro, al lordo di 54 migliaia di euro a titolo di competenze liquidate a dipendenti ex L.R. n. 42/89 non ripartite per struttura e 100 migliaia di euro per competenze liquidate a dipendenti ex SRA. Il valore netto, pari a 1.358 migliaia di euro, è stato riportato analiticamente per Assessorato nella tavola 41.

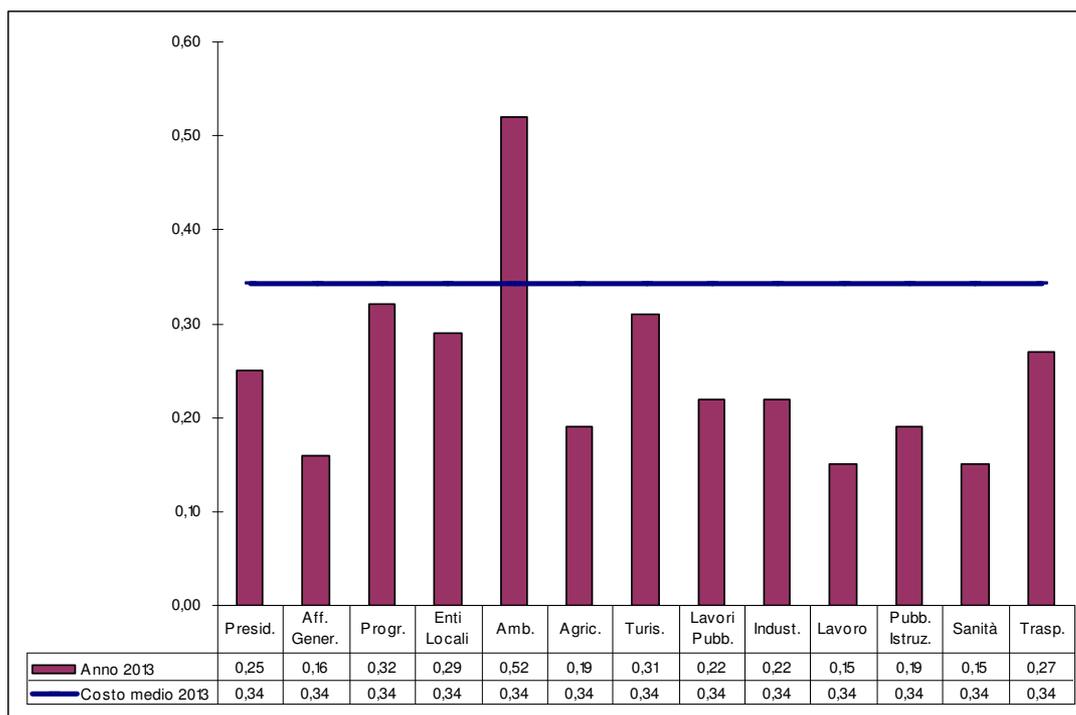
Tavola 41 – Costo complessivo per straordinario del personale per Assessorato



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

Le unità prese in considerazione sono pari a 3.961, che corrispondono alla consistenza media del personale ripartito per assessorato.

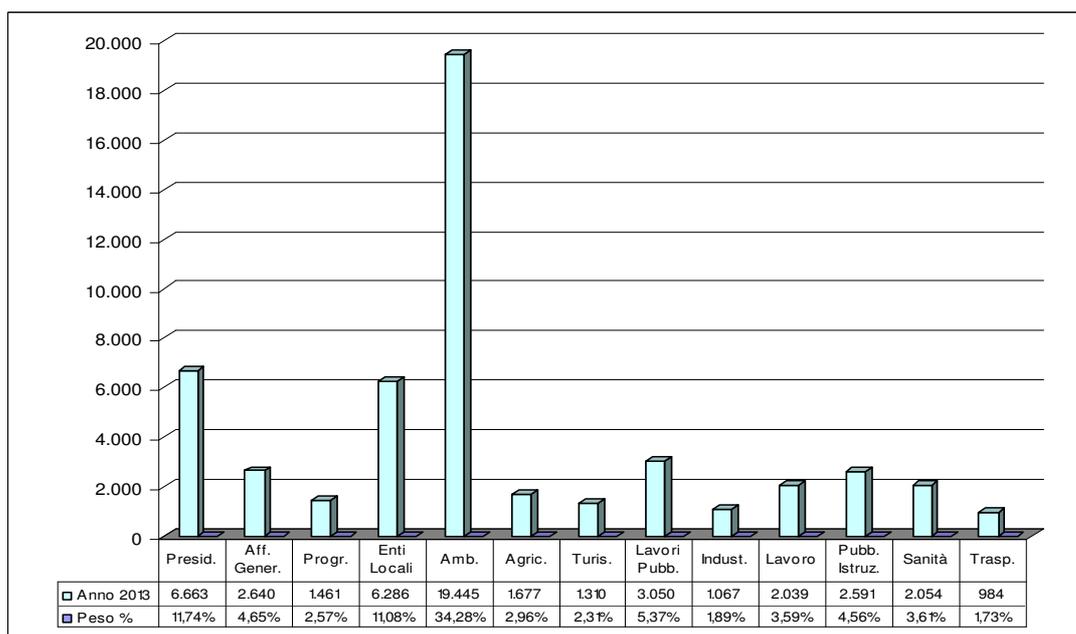
Tavola 42 – Costo unitario per straordinario del personale per Assessorato



B) Oneri sociali

Tale valore, pari a 56.743 migliaia di euro, esprime il costo complessivo per l'anno 2013 riconducibile agli oneri sociali. Il costo in commento è al lordo delle seguenti componenti: 2.619 migliaia di euro in relazione alle competenze liquidate ai dipendenti disciplinati dalla L.R. n. 42/89; i costi non attribuiti alle strutture organizzative dell'Amministrazione regionale per -2 migliaia di euro; 2.822 migliaia di euro per dipendenti ex SRA. Il valore netto, pari a 51.304 migliaia di euro, è riportato per Assessorato nella tavola 43.

Tavola 43 – Costo complessivo per oneri sociali per Assessorato

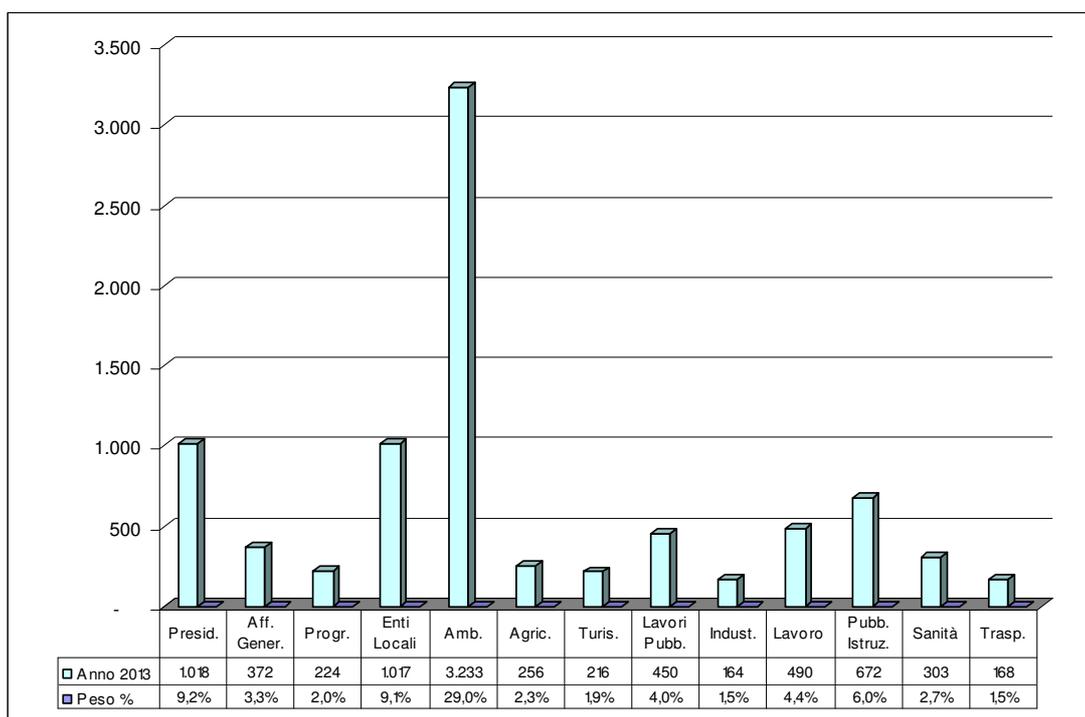


C) Irap e altri costi del personale

Costo complessivo per Irap e altri costi del personale

Tale valore, pari a 11.882 migliaia di euro, esprime il costo complessivo per Irap e altri costi del personale per l'anno 2013. Ebbene, tale costo è al lordo di 613 migliaia di euro per costi non attribuiti agli Assessorati, 564 migliaia di euro relativi alle competenze delle unità ex L.R. n. 42/89, altri costi per comandati *in* per 958 migliaia di euro e 460 mila di euro per oneri riconducibili ai dipendenti ex SRA. Il valore netto risulta pari a 9.287 migliaia di euro ed è riportato analiticamente per assessorato.

Tavola 44 – Analisi costo Irap e altri costi del personale per Assessorato



Analisi del costo-lavoro per Direzione generale

Le aggregazioni dei dati per Assessorato non consentono, nei casi in cui lo stesso è composto da diverse Direzioni generali o da altre strutture organizzative, di evidenziare alcuni fenomeni gestionali rilevanti.

Di seguito, vengono riportati grafici ed informazioni relativi alle Direzioni generali e ad altre articolazioni organizzative, tra cui l'Ufficio del Controllo Interno di Gestione, l'Ufficio Ispettivo, il Centro Regionale di Programmazione e l'Enpi Cbc.

Dovendo, quindi, condurre l'analisi con riferimento alle suddette unità organizzative, non è stato considerato il costo relativo alla struttura politica, comprensiva degli Uffici di *staff* e di Gabinetto, che per l'anno 2013 ammonta, complessivamente, a 11.036 migliaia di euro rispetto ai 12.073 del 2012 e risulta in diminuzione del -9,0% rispetto al 2012, così come riportato nella tabella che segue.

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

Assessorato	Costo personale e Irap	%
Presid.	1.913.571	17,3%
Aff. Gener.	685.084	6,2%
Progr.	641.982	5,8%
Enti Locali	766.215	6,9%
Amb.	709.335	6,4%
Agric.	732.365	6,6%
Turis.	919.236	8,3%
Lavori Pubb.	1.069.295	9,7%
Indust.	752.265	6,8%
Lavoro	592.709	5,4%
Pubb. Istruz.	838.431	7,6%
Sanità	749.606	6,8%
Trasp.	665.960	6,0%
Costo Totale	11.036.055	100,0%

Le risorse umane per Direzione generale

Anche in questo caso viene riportata la tavola che evidenzia la distribuzione media del personale relativamente alle categorie economiche e alle aree di appartenenza per ciascuna direzione generale o partizione amministrativa dell'Amministrazione regionale. Al fine di fornire i necessari elementi di conoscenza per una corretta lettura ed interpretazione del fenomeno esaminato, la tavola 46 evidenzia la distribuzione del personale, nelle Direzioni generali, secondo le categorie economiche previste nel contratto collettivo. Il raffronto tra le diverse Direzioni generali evidenzia una situazione assai diversificata per effetto del diverso *mix* di composizione delle categorie contrattuali del personale assegnato.

Tavola 46 – Consistenza media per categoria, area, per Direzione generale e altre strutture amministrative (unità)

Codice	Descrizione	Gio.	A	Area A	B	Area B	C	Area C	D	Dir.	Cons.Ug	Pol.	Tot.Ras
01.01	DG. Presidenza	3	15		29		45		56	7	1		156
01.02	DG. Area Legale		6		3		16		13	4			42
01.03	DG. Ragioneria		6		12		22		44	6			91
01.05	DG. Agenzia Regionale Idrografico		1		7		9		37	4			58
01.06	DG. della Programmazione Unitaria		2		2		2		18	3			27
01.07	DG. Protezione civile		0	10	9	3	4	4	13	3			46
01.08	DG. della Comunicazione	2			2		4		4	1			13
01.50	Ufficio Ispettivo		1		1		1		4	4			11
01.61	Enpi		1				1		10	1			13
02.01	DG. Affari Generali e Innovazione		4		6		18		36	7			71
02.02	DG. Organizzazione e metodo		6		25		35		29	5			100
02.50	Ufficio Controllo Interno di Gestione		1		1		2		6	2			12
03.01	DG. Programmazione		4		10		13		31	6			64
03.60	Centro Regionale di Programmazione		4		5		5		20				34
04.01	DG. Enti Locali		15	1	70		79		96	8			269
04.02	DG. Pianificazione Urbanistica		13		46		52		113	9			233
05.01	DG. Ambiente		7	1	13		38		59	5			123
05.02	DG. CFVA		9	947	22	297	24	63	21	4			1.387
06.01	DG. Agricoltura		6		16		37		49	7			115
07.01	DG. Turismo		4		23		23		32	7			89
08.01	DG. Lavori Pubblici		13		38		68		98	7			225
09.01	DG. Industria		6		12		16		33	5			72
10.01	DG. Lavoro		15		16		57		65	4			157
11.01	DG. Beni Culturali		9		15		45		71	4			143
11.02	DG. Pubblica Istruzione		3		2		10		28	3			47
12.01	DG. Igiene e Sanità		6		10		19		58	6			99
12.02	DG. Politiche Sociali		3		15		8		16	5			46
13.01	DG. Trasporti		5		10		14		33	3			65
	Totale Teste Direz. Generali	5	166	959	419	300	667	66	1.093	129	1	0	3.806
	ARGEA		4		56		88		87	2			237
	Comandati Out		6		40	1	13		22	3			85
	Uffici di Gabinetto	13	13	1	21	3	30		30		33	12	156
	Dipendenti non attribuiti						1						1
	LR 42/89												316
	Totale	18	190	960	536	303	799	66	1.232	135	34	12	4.601

Il costo-lavoro per Direzione generale e altre strutture amministrative

La ripartizione del costo complessivo per Direzione generale e per altre strutture amministrative risulta evidenziata nella tavola 47 dove sono indicati il costo totale del personale, i salari, gli oneri sociali e l'irap, gli oneri per organi istituzionali e gli altri costi del personale. Inoltre, sono riportati anche i valori degli Uffici di Gabinetto, il costo per il personale comandato *in*, quello relativo ai dipendenti L.R. n. 42/89, i costi non attribuiti alle strutture e quelli per i dipendenti ex SRA. Da questa tavola è possibile ricavare diverse e utili informazioni riguardo il costo del personale per destinazione. Il costo totale risulta pari a 265.507 migliaia di euro, mentre quello ripartito per Direzione generale e struttura amministrativa risulta pari a 208.854 migliaia di euro, al netto dei valori non attribuiti alle

strutture. In particolare, circa il 42,4% del costo risulta concentrato in quattro Direzioni generali. In dettaglio, il Corpo Forestale pesa per il 27,9%, gli Enti Locali incidono per il 5,3%, l'Urbanistica per il 4,6% e i Lavori Pubblici per il 4,6%.

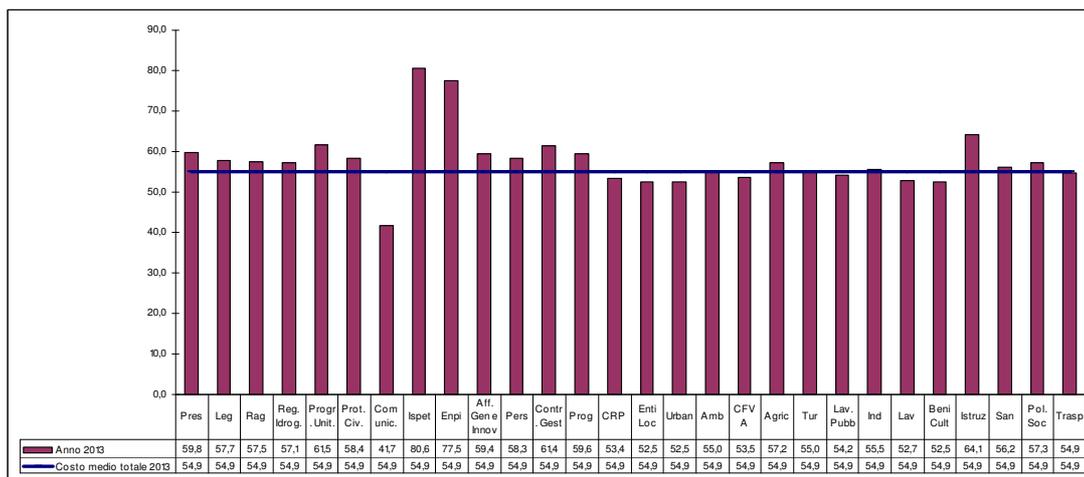
Tavola 47 – Costo Complessivo per Direzione generale e altre strutture amministrative

Codice	Descrizione Direzione	Costo totale	%	Di cui Salari	%	Di cui Oneri Sociali e TFR	%	Di cui Irap, altri costi e oneri per	%
01.01	DG. Presidenza	9.328.322	3,5%	6.853.579	3,8%	2.118.988	2,9%	355.755	3,1%
01.02	DG. Area Legale	2.422.957	0,9%	1.760.941	1,0%	570.498	0,8%	91.518	0,8%
01.03	DG. Ragioneria	5.222.038	2,0%	3.815.498	2,1%	1.240.997	1,7%	165.543	1,5%
01.05	DG Agenzia Regionale Idrografico	3.334.356	1,3%	2.447.937	1,4%	770.188	1,0%	116.231	1,0%
01.06	DG Programm.ne Unitaria e Statistica	1.635.867	0,6%	1.213.419	0,7%	363.886	0,5%	58.562	0,5%
01.07	DG. Protezione Civile	2.677.165	1,0%	1.965.030	1,1%	625.985	0,8%	86.150	0,0%
01.08	DG. Comunicazione	527.156	0,2%	393.076	0,2%	122.678	0,2%	11.403	0,0%
01.50	Ufficio Ispettivo	846.318	0,3%	620.555	0,3%	201.015	0,3%	24.748	0,2%
01.61	Enpi	1.007.685	0,4%	735.336	0,4%	233.510	0,3%	38.839	0,3%
02.01	DG. Affari Generali e Innovazione	4.219.372	1,6%	3.104.521	1,7%	973.444	1,3%	141.407	1,2%
02.02	DG. Organizzazione e metodo	5.804.068	2,2%	4.263.628	2,4%	1.346.424	1,8%	194.016	1,7%
02.50	Ufficio Controllo Interno di Gestione	737.302	0,3%	546.010	0,3%	171.263	0,2%	20.029	0,2%
03.01	DG. Programmazione	3.816.032	1,4%	2.778.560	1,5%	904.838	1,2%	132.634	1,2%
03.60	Centro Regionale di Programmazione	1.795.138	0,7%	1.303.463	0,7%	418.994	0,6%	72.681	0,6%
04.01	DG. Enti Locali	14.111.064	5,3%	10.308.988	5,7%	3.290.078	4,4%	511.999	4,5%
04.02	DG. Pianificazione Urbanistica	12.220.326	4,6%	8.900.812	5,0%	2.839.091	3,8%	480.423	4,2%
05.01	DG. Ambiente	6.753.827	2,5%	4.938.169	2,7%	1.543.517	2,1%	272.140	2,4%
05.02	DG. CFVA	74.175.236	27,9%	53.490.954	29,8%	17.743.866	24,0%	2.940.415	26,0%
06.01	DG. Agricoltura	6.566.379	2,5%	4.818.170	2,7%	1.514.992	2,0%	233.217	2,1%
07.01	DG. Turismo	4.886.325	1,8%	3.546.772	2,0%	1.148.104	1,6%	191.448	1,7%
08.01	DG. Lavori Pubblici	12.178.130	4,6%	8.897.734	5,0%	2.857.792	3,9%	422.605	3,7%
09.01	DG. Industria	3.993.034	1,5%	2.920.433	1,6%	928.543	1,3%	144.058	1,3%
10.01	DG. Lavoro	8.280.602	3,1%	5.888.004	3,3%	1.919.432	2,6%	473.166	4,2%
11.01	DG. Beni Culturali	7.526.635	2,8%	5.479.767	3,1%	1.769.138	2,4%	277.730	2,5%
11.02	DG. Pubblica Istruzione	2.981.335	1,1%	1.973.385	1,1%	638.796	0,9%	369.154	3,3%
12.01	DG. Igiene e Sanità	5.573.412	2,1%	4.098.306	2,3%	1.286.361	1,7%	188.744	1,7%
12.02	DG Politiche Sociali	2.654.125	1,0%	1.947.680	1,1%	614.774	0,8%	91.670	0,8%
13.01	DG. Trasporti	3.579.675	1,3%	2.599.363	1,4%	833.388	1,1%	146.925	1,3%
	Tot. costo Direz. Generali	208.853.882	78,7%	151.610.091	84,4%	48.990.581	66,2%	8.253.210	72,0%
	Comandati in	3.458.991	1,3%	2.464.697	1,4%	36.772	0,0%	957.522	8,5%
	LR 42/89	12.219.291	4,6%	9.035.585	5,0%	2.619.305	3,5%	564.401	5,0%
	Uffici di Gabinetto	11.036.055	4,2%	7.726.252	4,3%	2.276.400	3,1%	1.033.404	9,1%
	Costi non attribuiti alle DG	17.846.850	6,7%	-904	0,0%	17.234.506	23,3%	613.248	5,4%
	Argea	12.092.120	4,6%	8.810.594	4,9%	2.821.682	3,8%	459.844	4,1%
	Totale	265.507.190	100,0%	179.646.315	100,0%	73.979.247	100,0%	11.881.628	100,0%

Costo medio unitario del personale per Direzione generale e altre strutture organizzative

Il costo in commento 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 2013.

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



Nella tavola 49 si è poi proceduto ad analizzare gli altri costi del personale per Direzione generale e struttura amministrativa. Tale valore, pari a 4.878 migliaia di euro, esprime il costo complessivo per le altre componenti riconducibili al personale dell'Amministrazione regionale in relazione all'anno 2013, al lordo delle quote non attribuibili alle strutture ed evidenziate separatamente. Il valore è stato riportato per Direzione generale, partizione amministrativa e natura (costo per buoni pasto, accertamenti sanitari, oneri straordinari, compensi per commissioni, equo indennizzo, formazione e rimborsi spese e missioni).

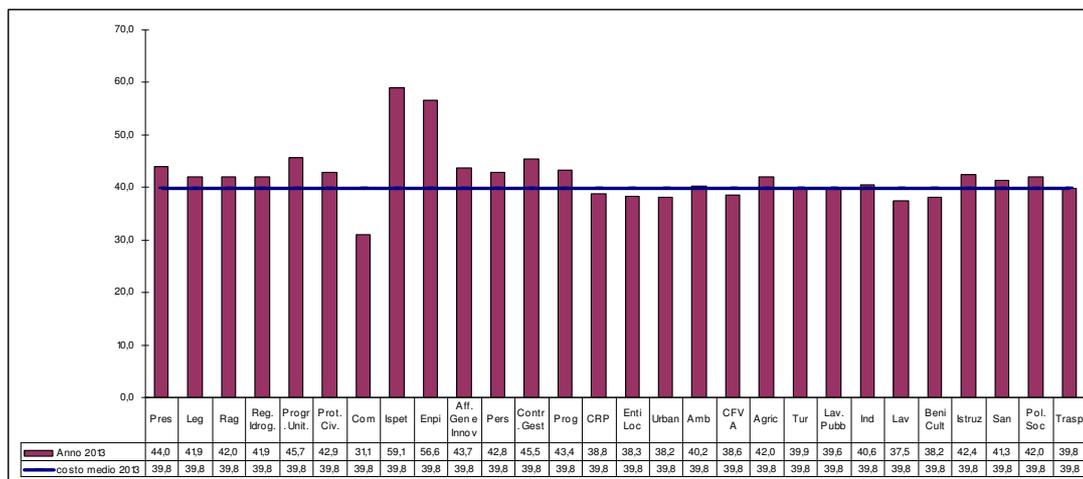
Tavola 49 – Raffronto altri costi del personale per Direzione generale e altre strutture

Cod.	Descrizione Direzione	Buoni pasto	Accert.ti	Altri oneri	Compensi	Equo	Formazione	Rimborsi	Missioni	Totale
01.01	DG. Presidenza	96.864							13.150	110.014
01.02	DG. Area Legale	25.162		2.100					10.267	37.530
01.03	DG. Ragioneria	54.333							0	54.333
01.05	DG Agenzia Regionale Idrografico	34.928		0					3.464	38.391
01.06	DG Programm.ne Unitaria e Statistica	15.804							10.046	25.850
01.07	DG. Protezione Civile	27.595							3.531	31.126
01.08	DG. Comunicazione	4.493							1.229	5.722
01.50	Ufficio Ispettivo	6.366							2.575	8.941
01.61	Enpi	7.243							16.935	24.178
02.01	DG. Affari Generali e Innovazione	41.770							13.054	54.824
02.02	DG. Organizzazione e metodo	59.900	13.943						363	74.206
02.50	Ufficio Controllo Interno di Gestione	6.590								6.590
03.01	DG. Programmazione	37.807					1.960		14.593	54.360
03.60	Centro Regionale di Programmazione	20.079							8.552	28.631
04.01	DG. Enti Locali	160.748							21.332	182.080
04.02	DG. Pianificazione Urbanistica	138.362							31.958	170.320
05.01	DG. Ambiente	73.579							19.063	92.641
05.02	DG. CFVA	829.249	202.786	368			102.130		113.798	1.248.332
06.01	DG. Agricoltura	68.783							22.743	91.527
07.01	DG. Turismo	52.679		1.300					24.658	78.637
08.01	DG. Lavori Pubblici	134.332							11.880	146.212
09.01	DG. Industria	42.695							12.523	55.218
10.01	DG. Lavoro	92.850	-266				57.472		12.893	162.948
11.01	DG. Beni Culturali	85.865							11.194	97.058
11.02	DG. Pubblica Istruzione	27.941							3.415	31.356
12.01	DG. Igiene e Sanità	58.766							9.821	68.587
12.02	DG Politiche Sociali	27.521							3.000	30.521
13.01	DG. Trasporti	38.869							13.628	52.497
	Tot. costo Direz. Generali	2.271.173	216.463	3.768	0	0	161.562	0	409.663	3.062.629
	Comandati In							802.059		802.059
	LR 42/89	181.585	1.288	10					29.641	212.524
	Uffici di Gabinetto	93.441							37.845	131.285
	Costi non attribuiti		214.513	4.980		39.310			240.566	499.370
	Argea	129.545							40.784	170.329
	Totale	2.675.743	432.263	8.758	0	39.310	161.562	802.059	758.499	4.878.196

Costo medio per salari e stipendi del personale e missioni per Direzione generale e altre strutture organizzative .

Il costo in commento esprime il rapporto tra il costo per salari e stipendi riferito alla Direzione generale e la consistenza media dei dipendenti della stessa.

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



2.3.4 Analisi del costo lavoro per Assessorato e Direzione generale

A conclusione dell'analisi del costo lavoro, vengono di seguito riportati i *report* che espongono il costo complessivo per destinazione, già riportato precedentemente per natura. L'esposizione dei *report* osserverà la seguente successione:

- Amministrazione regionale,
- organo politico,
- Assessorati,
- Direzioni generali / Altre Partizioni organizzative.

In relazione all'organo politico, che comprende Presidente, Assessori e Uffici di Gabinetto, personale comandato presso la struttura politica, si è proceduto alla ripartizione dei costi relativi alla struttura politica di ciascun Assessorato. Inoltre, si è 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.



Ufficio Controllo Interno di Gestione

Sintesi Amministrazione Regionale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Totale Generale	Comandati OUT	Costo Lavoro	%
Salari e Stipendi:				
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	153.367 -	2.922	150.444	58
Straordinario	1.537 -	24	1.512	1
Altre Comp. Accessorie	25.910 -	332	25.578	10
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	1.691		1.691	1
Altre spese del personale	138		138	0
Arretrati Anni Precedenti	382 -	99	283	0
	183.024 -	3.378	179.646	70
Oneri Sociali:				
Contributi obbligatori	57.660 -	991	56.668	21
Contributi previdenza complementare	55		55	0
Contributi Aggiuntivi	20 -	1	19	0
	57.735 -	992	56.743	21
TFR:				
Contributi TFR				
Altri Oneri Personale Quiesc.	17.237		17.237	6
	17.237		17.237	6
Altri costi:				
Centri attività sociali, sportive e cult	5		5	0
Equo indennizzo	39		39	0
Formazione Personale	162		162	0
Buoni Pasto	2.676		2.676	1
Compensi x comm.ni				-
Accertamenti Sanitari	432		432	0
Missioni	758		758	0
Rimborsi Spese Pers. Comandato	802		802	0
Altri oneri Personale	4		4	0
	4.878		4.878	1
Oneri per Organi Istituzionali:				
Spese per Organi Istituzionali	751		751	0
	751		751	0
IRAP:				
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	5.120		5.120	2
IRAP Comandati In	155		155	0
IRAP Atipici	625		625	0
IRAP Personale ex LR 42/89	352		352	0
	6.252		6.252	2
Totale Costi del Personale	269.877 -	4.370	265.507	100
Consistenza media dipendenti	4.601 -	85	4.515 *	
Costo medio dipendente	59	51	59	

* Di cui nr. 316 dipendenti ex L.R. 42/89 e 237 dipendenti ARGEA



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Organo Politico e Struttura Politica

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	TOTALE	
		%
Salari e Stipendi:		
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	5.382	49
Straordinario	0	-
Altre Comp. Accessorie	1.776	16
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	566	5
Altre spese del personale	-	-
Arretrati Anni Precedenti	2	-
	7.726	70
Oneri Sociali:		
Contributi obbligatori	2.276	21
Contributi previdenza complementare	-	-
Contributi Aggiuntivi	1	-
	2.276	21
TFR:		
Contributi TFR	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-
	-	-
Altri costi:		
Equo indennizzo	-	-
Formazione Personale	-	-
Buoni Pasto	93	1
Compensi x comm.ni	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-
Missioni	38	-
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-
Altri oneri Personale	-	-
	131	1
Oneri per Organi Istituzionali:		
Spese per Organi Istituzionali	703	6
	703	6
IRAP:		
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	199	2
IRAP Comandati In	-	-
IRAP Atipici	0	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-
	199	2
Totale Costi del Personale	11.036	100
Consistenza media dipendenti	156	
Costo medio dipendente	71	

Analisi per centri di costo: Assessorati per Direzione Generale



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Presidenza

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		D.G. della Presidenza		D.G. dell'Area Legale		D.G. della Ragioneria		Agenzia Reg.DistrettoIdrogra f.Sardegna		D.G. Progr. Unitaria Statistica Reg.	
		%		%		%		%		%		%
Salari e Stipendi:												
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	1.041	54	5.393	58	1.507	63	3.272	62	2.113	64	986	60
Straordinario	-	-	32	-	12	1	29	1	13	-	5	-
Altre Comp. Accessorie	349	18	1.205	13	206	8	519	10	321	10	188	12
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	8	-	221	2	-	-	-	-	-	-	34	2
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	1	-	3	-	36	1	4	-	1	-	-	-
	1.398	72	6.854	73	1.761	73	3.815	73	2.448	74	1.213	74
Oneri Sociali:												
Contributi obbligatori	416	22	2.118	23	570	24	1.241	24	770	23	364	22
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Aggiuntivi	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	416	22	2.119	23	570	24	1.241	24	770	23	364	22
TFR:												
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:												
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	17	1	97	1	25	1	54	1	35	1	16	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	17	1	13	-	10	-	-	-	3	-	10	1
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-
	34	2	110	1	38	1	54	1	38	1	26	2
Oneri per Organi Istituzionali:												
Spese per Organi Istituzionali	30	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	30	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP:												
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	35	2	206	2	51	2	111	2	71	2	28	2
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	0	-	40	-	3	-	-	-	7	-	5	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	36	2	246	3	54	2	111	2	78	2	33	2
Totale Costi del Personale	1.914	100	9.328	100	2.423	100	5.222	100	3.334	100	1.636	100
Consistenza media dipendenti	29		156		42		91		58		27	
Costo medio dipendente	66		60		58		58		57		62	

segue Presidenza



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Presidenza

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	D.G. della Protezione Civile		D.G. della Comunicazione		Ufficio Ispettivo		ENPI CBC		TOTALE	
		%		%		%		%		%
Salari e Stipendi:										
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	1.616	61	302	58	517	61	483	48	17.228	61
Straordinario	26	1	2	-	4	-	1	-	123	-
Altre Comp. Accessorie	319	12	30	6	100	12	252	25	3.489	12
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	-	-	60	11	-	-	-	-	324	1
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	4	-	-	-	-	-	0	-	40	-
	1.965	74	393	75	621	73	735	73	21.204	74
Oneri Sociali:										
Contributi obbligatori	626	23	123	23	201	24	234	23	6.662	23
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	-	-	-	-	1	-
	626	23	123	23	201	24	234	23	6.663	23
TFR:										
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:										
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	28	1	4	1	6	1	7	1	290	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	4	-	1	-	3	-	17	2	78	-
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-
	31	1	6	1	9	1	24	3	370	1
Oneri per Organi Istituzionali:										
Spese per Organi Istituzionali	-	-	-	-	-	-	-	-	30	-
	-	-	-	-	-	-	-	-	30	-
IRAP:										
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	55	2	2	-	16	2	15	1	590	2
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	4	1	-	-	-	-	58	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	55	2	6	1	16	2	15	1	648	2
Totale Costi del Personale	2.677	100	527	100	846	100	1.008	100	28.915	100
Consistenza media dipendenti	46		13		11		13		485	
Costo medio dipendente	58		42		81		78		60	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Affari Generali, Personale e Riforma della Regione

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Affari Gen. e Società dell'Informaz.		D.G. Organizzazione e Metodo Personale		Ufficio del Controllo di Gestione		TOTALE	
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Salari e Stipendi:										
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	345	51	2.573	62	3.512	62	300	41	6.730	60
Straordinario	0	-	11	-	19	-	0	-	30	-
Altre Comp. Accessorie	107	16	447	11	606	10	53	7	1.214	11
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	50	7	18	-	125	2	192	26	386	3
Altre spese del personale	-	-	54	1	-	-	-	-	54	-
Arretrati Anni Precedenti	-	-	1	-	1	-	0	-	3	-
	502	74	3.105	74	4.264	74	546	74	8.416	74
Oneri Sociali:										
Contributi obbligatori	149	23	973	23	1.346	23	171	23	2.639	23
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Aggiuntivi	0	-	-	-	0	-	0	-	0	-
	149	23	973	23	1.346	23	171	23	2.640	23
TFR:										
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	0	-	-	-	0	-
	-	-	-	-	0	-	-	-	0	-
Altri costi:										
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	6	1	42	1	60	1	7	1	114	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	14	-	-	-	14	-
Missioni	0	-	13	-	0	-	-	-	13	-
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	6	1	55	1	74	1	7	1	141	1
Oneri per Organi Istituzionali:										
Spese per Organi Istituzionali	17	3	-	-	-	-	-	-	17	-
	17	3	-	-	-	-	-	-	17	-
IRAP:										
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	11	2	84	2	120	2	13	2	229	2
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	2	-	-	-	-	-	2	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	11	2	87	2	120	2	13	2	231	2
Totale Costi del Personale										
	685	100	4.219	100	5.804	100	737	100	11.446	100
Consistenza media dipendenti										
	9		71		100		12		192	
Costo medio dipendente										
	73		59		58		61		60	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Programmazione, Bilancio, Credito Assetto Territorio

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Progr Bilancio Credito Ass.Territorio		Centro Regionale di Programmazione		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	303	48	2.266	59	1.032	58	3.601	57
Straordinario	-	-	24	1	10	1	34	1
Altre Comp. Accessorie	98	15	488	13	261	15	847	14
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	45	7	-	-	-	-	45	1
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	1	-	0	-	1	-
	446	70	2.779	73	1.303	74	4.528	73
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	137	21	905	24	419	23	1.461	23
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Aggiuntivi	-	-	-	-	-	-	-	-
	137	21	905	24	419	23	1.461	23
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	2	-	-	-	2	-
Buoni Pasto	6	1	38	1	20	1	63	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	1	-	15	-	9	-	24	-
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	7	1	54	1	29	1	90	1
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	40	6	-	-	-	-	40	1
	40	6	-	-	-	-	40	1
IRAP:								
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	12	2	77	2	42	2	131	2
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	1	-	3	-	4	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-
	12	2	78	2	44	2	134	2
Totale Costi del Personale								
	642	100	3.816	100	1.795	100	6.253	100
Consistenza media dipendenti								
	9		64		34		107	
Costo medio dipendente								
	71		60		53		59	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Enti Locali, Finanze e Urbanistica

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		D.G. Enti Locali e Finanze		DG Pianif. Urbanis. Terr. Vigil.Edilizia		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	397	53	8.837	63	7.771	64	17.004	63
Straordinario	0	-	85	1	64	1	148	1
Altre Comp. Accessorie	120	16	1.221	9	1.067	9	2.409	9
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	48	6	155	1	-	-	203	1
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	2	-	11	-	1	-	12	-
	567	75	10.309	74	8.901	74	19.777	74
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	156	20	3.290	23	2.839	23	6.285	23
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Aggiuntivi	-	-	0	-	-	-	0	-
	156	20	3.290	23	2.839	23	6.286	23
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	7	1	161	1	138	1	306	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	3	-	21	-	32	-	56	-
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	9	1	182	1	170	1	362	1
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	18	2	-	-	-	-	18	-
	18	2	-	-	-	-	18	-
IRAP:								
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	16	2	330	2	281	2	626	2
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	0	-	29	-	29	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-
	16	2	330	2	310	2	656	2
Totale Costi del Personale								
	766	100	14.111	100	12.220	100	27.098	100
Consistenza media dipendenti								
	11		269		233		513	
Costo medio dipendente								
	68		52		52		53	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Difesa dell'Ambiente

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG della Difesa dell'Ambiente		D.G. Corpo Forestale Vigilanza Ambient.		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	343	48	4.149	62	43.102	59	47.593	59
Straordinario	-	-	39	1	755	1	793	1
Altre Comp. Accessorie	125	18	672	10	9.514	13	10.311	13
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	47	7	-	-	-	-	47	-
Altre spese del personale	-	-	58	1	-	-	58	-
Arretrati Anni Precedenti	-	0	-	21	-	121	-	141
	514	73	4.938	74	53.491	73	58.943	73
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	158	22	1.543	23	17.743	24	19.444	24
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Aggiuntivi	-	-	0	-	1	-	1	-
	158	22	1.544	23	17.744	24	19.445	24
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	102	-	102	-
Buoni Pasto	7	1	74	1	829	1	909	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	203	-	203	-
Missioni	0	-	19	-	114	-	133	-
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	0	-	0	-
	7	1	93	1	1.248	1	1.348	1
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	17	2	-	-	-	-	17	-
	17	2	-	-	-	-	17	-
IRAP:								
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	13	2	150	2	1.692	2	1.856	2
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	29	-	0	-	29	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-
	13	2	179	2	1.692	2	1.885	2
Totale Costi del Personale								
	709	100	6.754	100	74.175	100	81.638	100
Consistenza media dipendenti								
	11		123		1.387		1.521	
Costo medio dipendente								
	64		55		53		54	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Agricoltura e Riforma Agro-pastorale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Agricoltura e Riforma Agro- pastorale		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	373	51	4.058	63	4.432	61
Straordinario	-	-	24	-	24	-
Altre Comp. Accessorie	114	16	731	11	845	12
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	46	6	-	-	46	1
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	-	-	4	-	4	-
	533	73	4.818	74	5.351	74
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	162	22	1.514	23	1.675	23
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
Contributi Aggiuntivi	-	-	1	-	1	-
	162	22	1.515	23	1.677	23
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	6	1	69	1	75	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	2	-	23	-	24	-
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-	-	-	-	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
	8	1	92	1	100	1
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	15	2	-	-	15	-
	15	2	-	-	15	-
IRAP:						
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	15	2	142	2	156	2
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	-	-	-	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-
	15	2	142	2	156	2
Totale Costi del Personale						
	732	100	6.566	100	7.299	100
Consistenza media dipendenti						
	11		115		126	*
Costo medio dipendente						
	67		57		58	

* Non compresi nr. 237 dipendenti ARGEA per un costo pari a € 12.092



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Turismo, Artigianato e Commercio

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Turismo, Artigianato e Commercio		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	378	42	2.996	62	3.375	58
Straordinario	-	-	31	1	31	1
Altre Comp. Accessorie	131	14	460	9	591	10
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	49	5	57	1	106	2
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	-	-	2	-	2	-
	558	61	3.547	73	4.105	71
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	162	18	1.145	23	1.307	23
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
Contributi Aggiuntivi	0	-	3	-	3	-
	162	18	1.148	23	1.310	23
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	7	1	53	1	60	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	4	-	25	1	29	-
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-	-	-	-	-
Altri oneri Personale	-	-	1	-	1	-
	11	1	79	2	90	1
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	175	19	-	-	175	3
	175	19	-	-	175	3
IRAP:						
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	13	1	108	2	121	2
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	5	-	5	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-
	13	1	113	2	126	2
<hr/>						
Totale Costi del Personale	919	100	4.886	100	5.806	100
Consistenza media dipendenti	11		89		100	
Costo medio dipendente	87		55		58	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. dei Lavori Pubblici**Costi del Personale R.A.S.** al 31/12/2013**Importi (Migliaia di €)**

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dei Lavori Pubblici		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	465	43	7.669	64	8.134	62
Straordinario	-	-	52	-	52	-
Altre Comp. Accessorie	168	16	1.153	9	1.322	10
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	48	4	-	-	48	-
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	24	-	24	-
	681	63	8.898	73	9.579	72
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	192	18	2.858	24	3.050	24
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-
	192	18	2.858	24	3.050	24
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	9	1	134	1	143	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	0	-	12	-	12	-
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-	-	-	-	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
	9	1	146	1	155	1
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	168	16	-	-	168	1
	168	16	-	-	168	1
IRAP:						
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	18	2	272	2	291	2
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	4	-	4	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-
	18	2	276	2	295	2
Totale Costi del Personale	1.069	100	12.178	100	13.247	100
Consistenza media dipendenti	15		225		239	
Costo medio dipendente	72		54		55	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Assessorato dell'Industria

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013 Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dell'Industria		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	315	42	2.473	63	2.789	60
Straordinario	-	-	17	-	17	-
Altre Comp. Accessorie	98	13	398	10	496	10
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	45	6	-	-	45	1
Altre spese del personale	-	-	26	1	26	1
Arretrati Anni Precedenti	-	-	5	-	5	-
	458	61	2.920	74	3.378	72
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	139	18	929	23	1.067	22
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
Contributi Aggiuntivi	0	-	-	-	0	-
	139	18	929	23	1.067	22
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	5	1	43	1	48	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	5	1	13	-	18	-
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-	-	-	-	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
	10	2	55	1	66	1
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	136	18	-	-	136	3
	136	18	-	-	136	3
IRAP:						
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	10	1	87	2	96	2
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	2	-	2	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-
	10	1	89	2	99	2
<hr/>						
Totale Costi del Personale	752	100	3.993	100	4.745	100
Consistenza media dipendenti	9		72		81	
Costo medio dipendente	87		55		59	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Lavoro Formazione Cooperaz. Sicurez

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		D.G. del Lavoro		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	276	47	4.989	61	5.265	60
Straordinario	-	-	24	-	24	-
Altre Comp. Accessorie	85	14	807	10	892	10
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	46	8	55	1	101	1
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	12	-	12	-
	407	69	5.888	72	6.295	71
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	120	20	1.919	23	2.039	23
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	0	-
	120	20	1.919	23	2.039	23
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	57	1	57	1
Buoni Pasto	5	1	93	1	98	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	0	-	0	-
Missioni	-	-	13	-	13	-
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-	-	-	-	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
	5	1	163	2	168	2
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	50	8	-	-	50	1
	50	8	-	-	50	1
IRAP:						
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	12	2	188	2	200	2
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	122	1	122	1
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-
	12	2	310	3	322	3
Totale Costi del Personale						
	593	100	8.281	100	8.873	100
Consistenza media dipendenti						
	8		157		165	*
Costo medio dipendente						
	73		53		54	

* Non compresi nr. 316 dipendenti ex L.R. 42/89 per un costo pari a €. 12.219



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Pubblica Istruzione, Beni Culturali

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG Beni Culturali, Inform, Spett e Sport		DG Pubblica Istruzione		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	425	50	4.819	65	1.726	59	6.970	62
Straordinario	0	-	32	-	5	-	37	-
Altre Comp. Accessorie	135	16	629	8	245	8	1.009	9
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	48	6	-	-	-	-	48	-
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	-	-	0	-	2	-	3	-
	608	72	5.480	73	1.973	67	8.061	71
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	183	22	1.769	24	639	21	2.591	23
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	-	-	0	-
	183	22	1.769	24	639	21	2.591	23
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	7	1	86	1	28	1	121	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	3	-	11	-	3	-	18	-
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	10	1	97	1	31	1	139	1
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	22	3	-	-	-	-	22	-
	22	3	-	-	-	-	22	-
IRAP:								
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	15	2	176	2	56	2	247	2
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	5	-	282	9	286	3
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-
	15	2	181	2	338	11	533	5
Totale Costi del Personale	838	100	7.527	100	2.981	100	11.346	100
Consistenza media dipendenti	12		143		47		202	
Costo medio dipendente	70		52		64		56	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. Igiene Sanità e Assistenza Sociale

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG della Sanità		DG Politiche Sociali		TOTALE	
		%		%		%		%
Salari e Stipendi:								
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	389	52	3.415	62	1.688	64	5.492	62
Straordinario	-	-	23	-	0	-	23	-
Altre Comp. Accessorie	128	17	505	9	260	10	894	10
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	49	7	149	3	-	-	198	2
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	0	-	5	-	1	-	4	-
	566	76	4.098	74	1.948	74	6.612	74
Oneri Sociali:								
Contributi obbligatori	153	20	1.286	23	615	23	2.054	23
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-	-	-
Contributi Aggiuntivi	0	-	0	-	-	-	0	-
	153	20	1.286	23	615	23	2.054	23
TFR:								
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri costi:								
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	6	1	59	1	28	1	93	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-	-	-
Missioni	2	-	10	-	3	-	15	-
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-	-	-
	8	1	69	1	31	1	107	1
Oneri per Organi Istituzionali:								
Spese per Organi Istituzionali	8	1	-	-	-	-	8	-
	8	1	-	-	-	-	8	-
IRAP:								
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	15	2	120	2	57	2	192	2
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	0	-	4	-	4	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-	-	-
	15	2	120	2	61	2	196	2
Totale Costi del Personale	750	100	5.573	100	2.654	100	8.977	100
Consistenza media dipendenti	11		99		46		157	
Costo medio dipendente	68		56		57		57	



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Ufficio Controllo Interno di Gestione

Ass. dei Trasporti

Costi del Personale R.A.S. al 31/12/2013

Importi (Migliaia di €)

Descrizione Voce	Organo Politico e Struttura Politica		DG dei Trasporti		TOTALE	
		%		%		%
Salari e Stipendi:						
Comp. Fisse Personale Tempo Ind.	332	50	2.139	60	2.471	59
Straordinario	-	-	20	1	20	-
Altre Comp. Accessorie	120	18	349	10	469	11
Comp. Fisse Acc. Pers. Tempo Det.	37	5	57	2	93	2
Altre spese del personale	-	-	-	-	-	-
Arretrati Anni Precedenti	-	-	35	1	35	1
	488	73	2.599	74	3.088	73
Oneri Sociali:						
Contributi obbligatori	150	23	833	23	983	24
Contributi previdenza complementare	-	-	-	-	-	-
Contributi Aggiuntivi	0	-	-	-	0	-
	150	23	833	23	984	24
TFR:						
Contributi TFR	-	-	-	-	-	-
Altri Oneri Personale Quiesc.	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
Altri costi:						
Equo indennizzo	-	-	-	-	-	-
Formazione Personale	-	-	-	-	-	-
Buoni Pasto	6	1	39	1	45	1
Compensi x comm.ni	-	-	-	-	-	-
Accertamenti Sanitari	-	-	-	-	-	-
Missioni	1	-	14	-	15	-
Rimborsi Spese Pers. Comandato	-	-	-	-	-	-
Altri oneri Personale	-	-	-	-	-	-
	7	1	52	1	60	1
Oneri per Organi Istituzionali:						
Spese per Organi Istituzionali	7	1	-	-	7	-
	7	1	-	-	7	-
IRAP:						
IRAP Dipendenti Dirigenti Org.Politico	13	2	82	2	95	2
IRAP Comandati In	-	-	-	-	-	-
IRAP Atipici	-	-	13	-	13	-
IRAP Personale ex LR 42/89	-	-	-	-	-	-
	13	2	94	2	108	2
<hr/>						
Totale Costi del Personale	666	100	3.580	100	4.246	100
Consistenza media dipendenti	10		65		75	
Costo medio dipendente	68		55		57	

2.3.5 Analisi dei trasferimenti

I trasferimenti erogati dall'Amministrazione regionale ad enti locali, imprese, famiglie, aziende sanitarie, enti regionali, persone giuridiche pubbliche e private costituiscono il volume più rilevante delle spese dell'esercizio 2013.

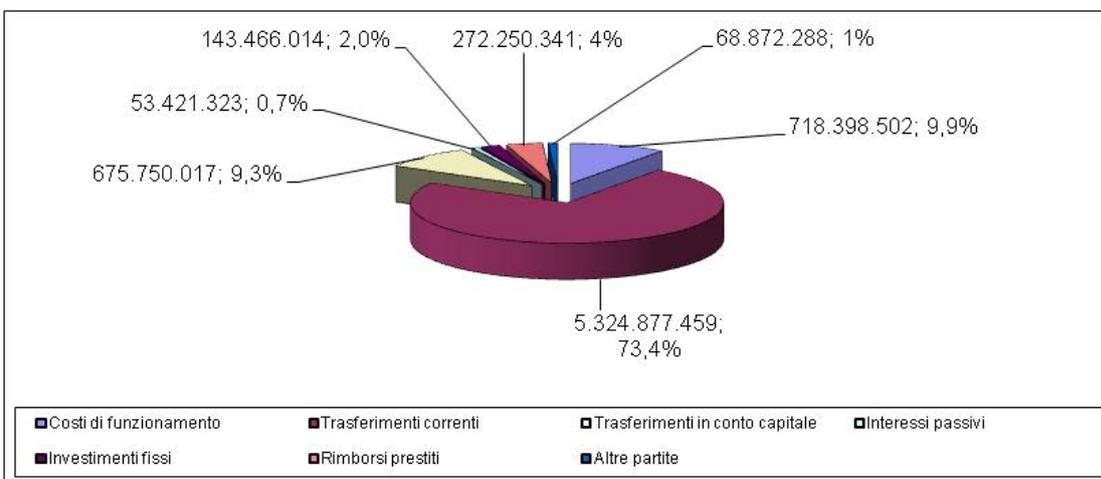
Secondo il Manuale dei principi e delle regole di contabilità economica della Regione Autonoma della Sardegna (deliberazione della Giunta regionale n. 18/24 del 20 aprile 2009), i trasferimenti si classificano nel Conto Economico nella categoria dei costi dislocati e non si configurano propriamente come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

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

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

Secondo quanto illustrato nella tavola 51, nell'esercizio 2013, i trasferimenti complessivi, costituiti dai trasferimenti correnti e da quelli in conto capitale, ammontano a 6.001 milioni di euro, mentre il totale delle spese è pari a 7.257 milioni di euro (misurate nella fase di liquidazione al netto delle partite di giro). La voce trasferimenti costituisce, quindi, l'82,7% delle spese liquidate dall'Amministrazione regionale.

Tavola 51 – Analisi delle spese liquidate



Nel dettaglio, i trasferimenti correnti risultano pari a 5.325 milioni di euro, con un'incidenza del 73,4% sul totale delle liquidazioni dell'Amministrazione regionale, mentre quelli in conto capitale sono pari 676 milioni di euro, con un'incidenza del 9,3%.

Tavola 52 – Analisi trasferimenti correnti e in conto capitale

Tipologia di spesa	Valore	%
Trasferimenti correnti	5.324.877.459	88,7%
Trasferimenti in conto capitale	675.750.017	11,3%
Totale trasferimenti	6.000.627.476	100,0%

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

Secondo quanto risulta dalla tavola 53, l'elevata concentrazione della spesa per trasferimenti, sia correnti che in conto capitale, si concentra su quattro Assessorati (Sanita' 60,3%, Enti Locali 15,5%, Lavori Pubblici 5,1% e Pubblica Istruzione 4,9%) mentre il restante 14,1% è frammentato sugli altri Assessorati.

Tavola 53 – Analisi trasferimenti per Assessorato

ASSESSORATO	Valore	%
12 SANITA'	3.619.364.769	60,3%
04 ENTI LOCALI	932.366.130	15,5%
08 LAVORI PUBBLICI	305.107.341	5,1%
11 PUBBLICA ISTRUZIONE	296.814.183	4,9%
05 AMBIENTE	247.741.002	4,1%
06 AGRICOLTURA	170.868.764	2,8%
10 LAVORO	138.483.318	2,3%
03 PROGRAMMAZIONE	90.964.174	1,5%
13 TRASPORTI	78.169.871	1,3%
01 PRESIDENZA	54.958.922	0,9%
07 TURISMO	42.089.756	0,7%
09 INDUSTRIA	22.442.920	0,4%
02 AFFARI GENERALI	1.256.328	0,0%
TOTALE	6.000.627.476	100,0%

2.3.5.1 Analisi dei trasferimenti correnti

I trasferimenti correnti si riferiscono, principalmente, ad Aziende Sanitarie, Aziende Ospedaliere e Irccs, per circa 3.280 milioni di euro (61,6%), ad Enti locali, per circa 1.095 milioni di euro (20,6%), e ad Enti regionali, per circa 430 milioni di euro (8,1%).

Il totale di queste tre categorie ammonta a 4.805 milioni di euro ed è pari al 90,2% del totale trasferimenti correnti ed al 66,2% del totale delle liquidazioni dell'intera spesa regionale. Il

dettaglio dei trasferimenti correnti per categoria di beneficiario è riportato nella tavola successiva.

Tavola 54 – Analisi trasferimenti correnti per categoria di beneficiario

Aggregati trasferimenti correnti	Valore	%
Aziende Sanitarie, Ospedaliere ed Irccs	3.279.636.506	61,6%
Comuni, Unioni di Comuni e Comunità Montane	1.095.250.677	20,6%
Enti, Agenzie e Organismi Regionali	430.170.925	8,1%
Province	125.643.488	2,4%
Enti dell' Amministrazione Centrale	86.667.654	1,6%
Università	82.681.520	1,6%
Imprese	81.069.084	1,5%
Altri	76.437.364	1,4%
Altri Enti delle Amministrazioni Locali	48.064.607	0,9%
Famiglie	19.255.634	0,4%
Totale	5.324.877.459	100,0%

All'interno dei trasferimenti correnti al comparto sanitario, risultano particolarmente rilevanti i trasferimenti alla ASL n° 8 di Cagliari, alla quale sono state erogate risorse per 1.164 milioni di euro, pari al 35,5% del totale.

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

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

Trasferimenti correnti ASL, Ospedaliere e Irccs	Valore	%
Asl N. 8 Cagliari	1.163.654.944	35,5%
Asl N. 1 Sassari	490.269.434	14,9%
Asl N. 3 Nuoro	274.508.238	8,4%
Asl. N. 5 Oristano	250.524.156	7,6%
Asl N. 2 Olbia	211.768.339	6,5%
Asl N. 7 Carbonia	191.019.284	5,8%
Azienda Ospedaliera Brotzu	186.564.260	5,7%
Azienda Ospedaliera Università Cagliari	152.036.076	4,6%
Azienda Ospedaliera Università Sassari	140.051.252	4,3%
Asl N. 6 Sanluri	125.809.582	3,8%
Asl N. 4 Lanusei	92.306.891	2,8%
Irccs Pubblici	945.139	0,0%
Altre Asl	178.912	0,0%
Totale	3.279.636.506	100,0%

In ordine di grandezza, la seconda categoria è quella relativa ai trasferimenti a Comuni, Unioni di Comuni e Comunità Montane del territorio regionale ed ammonta complessivamente a 1.095 milioni di euro.

Nell'analisi sottostante si rileva che il 27,0% delle spese si riferiscono a 12 comuni, con un volume di risorse di circa 292 milioni di euro, mentre le restanti risorse risultano frammentate, in quanto erogate a beneficio dei restanti comuni.

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

Trasferimenti correnti a Comuni	Valore	%
Comune di Cagliari	68.528.504	6,3%
Comune di Sassari	49.265.960	4,6%
Comune di Quartu S.Elena	31.080.206	2,9%
Comune di Olbia	25.764.439	2,4%
Comune di Alghero	19.918.289	1,8%
Comune di Carbonia	16.582.473	1,5%
Comune di Iglesias	16.064.851	1,5%
Comune di Nuoro	14.474.862	1,3%
Comune di Assemini	13.637.390	1,3%
Comune di Selargius	13.314.831	1,2%
Comune di Oristano	12.052.363	1,1%
Comune di Porto Torres	11.613.837	1,1%
Totale trasferimenti correnti ai principali Comuni	292.298.006	27,0%
Totale trasferimenti correnti ad altri Comuni	790.010.334	73,0%
Totale trasferimenti correnti ai Comuni	1.082.308.339	100,0%
Trasferimenti correnti a Unioni di Comuni	10.338.955	
Trasferimenti correnti a Comunità Montane	2.603.383	
Totale complessivo	1.095.250.677	

Nella tavola 57 sono riportati i trasferimenti correnti liquidati alle province della Sardegna. Il valore complessivo è di circa 126 milioni di euro, di cui il 24,9% è stato erogato a beneficio della Provincia di Cagliari.

Complessivamente, i trasferimenti erogati alle vecchie province (CA, NU, OR e SS) risultano pari al 65,6% del totale, mentre il restante è stato liquidato alle province di recente costituzione.

Tavola 57 – Analisi dei trasferimenti correnti alle Province

Trasferimenti correnti alle Province	Valore	%
Provincia di Cagliari	31.279.132	24,9%
Provincia di Sassari	20.383.919	16,2%
Provincia di Oristano	16.374.915	13,0%
Provincia di Nuoro	14.374.430	11,4%
Provincia di Olbia Tempio	13.563.251	10,8%
Provincia di Carbonia Iglesias	11.344.521	9,0%
Provincia del Medio Campidano	11.046.905	8,8%
Provincia dell'Ogliastra	7.222.756	5,7%
Altri	53.657	0,0%
Totale Trasferimenti correnti alle Province	125.643.488	100,0%

Nella tavola 58 si riportano i trasferimenti correnti ad Enti, Agenzie e Organismi regionali, il cui ammontare è pari a 430 milioni di euro.

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

Trasferimenti correnti a Enti, Agenzie, Organismi regionali	Valore	%
Ente Foreste della Sardegna	158.398.694	36,8%
Agenzia Regionale per il Lavoro	66.902.559	15,6%
Agenzia Laore Sardegna	46.789.049	10,9%
E.R.S.U. - Ente Regionale per il diritto allo studio Cagliari	19.619.719	4,6%
Agenzia Ricerca Agricoltura Sardegna	24.273.749	5,6%
Istituto Zooprofilattico Sperimentale	22.257.695	5,2%
Ente Acque della Sardegna	20.261.440	4,7%
A.R.P.A.S.	15.226.000	3,5%
Agenzia Governativa Regionale Sardegna Promozione	13.434.000	3,1%
Consorzio Sardegna Ricerche C21	10.200.000	2,4%
E.R.S.U. - Ente Regionale per il diritto allo studio Sassari	9.091.387	2,1%
Sardegna Ricerche	6.769.297	1,6%
Agenzia Argea Sardegna	6.294.135	1,5%
Isre Istituto Superiore Regionale Etnografico	4.942.507	1,1%
Altri	4.268.617	1,0%
Agenzia Conservatoria delle Coste	1.000.000	0,2%
Consorzio di Bonifica della Sardegna meridionale	309.971	0,1%
Sardegna.It S.R.L.	100.000	0,0%
Consorzio di Bonifica dell'Oristanese	28.002	0,0%
Consorzio di Bonifica della Sardegna centrale	3.764	0,0%
Consorzio di Bonifica della Gallura	340	0,0%
Totale	430.170.926	100,0%

Secondo quanto risulta nella tavola 59, i trasferimenti correnti alle imprese ammontano, complessivamente, a 81 milioni di euro. Tale importo comprende 41 milioni di euro di trasferimenti correnti a imprese pubbliche.

Nella categoria in esame rientrano varie società la cui titolarità è riconducibile alla Regione e ai Comuni, oltre a diverse società private.

Tavola 59 – Analisi dei trasferimenti correnti a imprese

Trasferimenti correnti a imprese	Valore	%
S.F.I.R.S. Spa	20.480.000	25,3%
Altri	17.529.255	21,6%
Arst S.P.A.	12.964.886	16,0%
Consorzio di difesa delle produzioni	8.603.601	10,6%
Ctm S.P.A.	4.905.712	6,1%
In.Sar. Iniziative Sardegna S.P.A.	3.500.000	4,3%
Consorzio Uno - Promozione studi universitari di Oristano	2.420.623	3,0%
Azienda trasporti pubblici di Sassari	2.016.128	2,5%
Artigiancassa S.P.A.	1.800.000	2,2%
Banco di Sardegna S.P.A.	1.112.420	1,4%
Proservice S.P.A.	826.466	1,0%
Alghero in house Srl	706.607	0,9%
Consorzio Ausi per la promozione delle attività Universitarie del Sulcis Iglesiente	608.052	0,8%
Fluorite di Silius S.P.A.	525.193	0,6%
A.S.P.O. Olbia S.P.A.	462.069	0,6%
Iglesias servizi S.R.L.	434.379	0,5%
Servizi provincia di Oristano Srl	345.206	0,4%
Azienda trasporti pubblici - Nuoro	341.041	0,4%
Oristano servizi comunali Srl	277.198	0,3%
Cooperativa Cedac	274.665	0,3%
Cooperativa teatro E/O musica	257.492	0,3%
Impresa sociale Paideia S.R.L.	239.066	0,3%
Promogest S.C.D. A R.L.	220.946	0,3%
Cooperativa teatro di Sardegna	218.079	0,3%
Totale	81.069.084	100,0%

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

Alle Università della Regione Sardegna sono state trasferite risorse per circa 83 milioni di euro, secondo quanto risulta nella tavola 60.

Complessivamente, i trasferimenti all'Ateneo di Cagliari ammontano a circa 51 milioni di euro, mentre quelli relativi all'Ateneo di Sassari ammontano a 32 milioni di euro.

Tavola 60 – Analisi dei trasferimenti correnti alle Università

Trasferimenti correnti a Università	Valore	%
Università' degli studi di Cagliari	50.751.650	61,4%
Università' degli studi di Sassari	31.452.297	38,0%
Centro linguistico d'Ateneo di Sassari	173.600	0,2%
Centro linguistico d'Ateneo di Cagliari	112.526	0,1%
Altri	94.447	0,1%
Università' di Cagliari - C.I.R.E.M	40.000	0,0%
Università' degli studi di Cagliari - Dipartimento di Scienze e Economiche ed aziendali	28.500	0,0%
Università' degli studi di Sassari - Dipartimento di Agraria	18.000	0,0%
Università degli studi di Sassari - Dipartimento di Scienze della Natura e del Territorio	6.000	0,0%
Università' degli studi di Cagliari - Dipartimento di Scienze della Vita e dell'Ambiente	4.500	0,0%
Totale	82.681.520	100,0%

2.3.5.2 Analisi dei trasferimenti in conto capitale

I trasferimenti in conto capitale ammontano, complessivamente, a 676 milioni di euro, con un'incidenza di appena il 11,3% sul totale dei trasferimenti.

Tavola 61 – Analisi dei trasferimenti in conto capitale

Aggregati trasferimenti conto capitale	Valore	%
Comuni, Unioni di Comuni e Comunità Montane	233.007.464	34,5%
Imprese	92.769.038	13,7%
Altri Enti delle Amministrazioni Locali	85.095.614	12,6%
Enti dell' Amministrazione Centrale	67.655.995	10,0%
Enti, Agenzie e Organismi Regionali	61.966.602	9,2%
Famiglie	61.460.522	9,1%
Aziende Sanitarie, Ospedaliere ed Irccs	38.605.420	5,7%
Province	26.979.898	4,0%
Altri	5.142.127	0,8%
Università	3.067.337	0,5%
Totale	675.750.017	100,0%

I trasferimenti in conto capitale a Comuni, Unioni di Comuni e Comunità Montane risultano la voce più rilevante, essendo pari a 233 milioni di euro.

Le risorse liquidate risultano frammentate in circa 374 destinatari. Nella tavola 62 si riportano analiticamente i comuni beneficiari di trasferimenti superiori ai 2 milioni di euro.

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

Nome Destinatario	Valore	%
Comune di Cagliari	10.495.038	4,6%
Comune di Sassari	9.205.889	4,0%
Comune di Nuoro	7.332.997	3,2%
Comune di Quartucciu	5.161.850	2,3%
Comune di Alghero	3.990.990	1,7%
Comune di Carbonia	2.473.604	1,1%
Comune di Sorso	2.442.691	1,1%
Comune di Macomer	2.416.710	1,1%
Comune di Sanluri	2.400.679	1,1%
Comune di Olbia	2.182.800	1,0%
Comune di Selargius	2.132.755	0,9%
Comune di Tempio Pausania	2.115.844	0,9%
Comune di Villasimius	2.085.469	0,9%
Comune di Pula	2.051.439	0,9%
Comune di Monserrato	2.045.465	0,9%
Comune di Oristano	2.041.183	0,9%
Totale trasferimenti in conto capitale ai principali comuni	60.575.403	26,5%
Totale trasferimenti in conto capitale ad altri comuni	167.717.288	73,5%
Totale trasferimenti in conto capitale ai comuni	228.292.690	100,0%
Totale trasferimenti in conto capitale a Unioni di Comuni	3.145.305	
Totale trasferimenti in conto capitale a Comunità Montane	424.630	
Altri	1.144.838	
Totale complessivo	233.007.464	

I trasferimenti in conto capitale in favore delle Imprese ammontano a circa 93 milioni di euro, tra cui le maggiori liquidazioni risultano quelle trasferite a imprese pubbliche e controllate dalla Regione, ad Enti locali e ad alcune imprese private.

Tavola 63 – Analisi trasferimenti in conto capitale a imprese

Nome Destinatario	Valore	%
Sfirs SpA	32.381.380	34,9%
Arst SpA	13.662.897	14,7%
Ctm SpA	8.887.386	9,6%
Banco di Sardegna SpA	5.485.355	5,9%
Azienda Trasporti Pubblici Sassari	2.591.401	2,8%
ITS Area Vasta Soc. Consortile	2.264.613	2,4%
Zernike Meta Ventures SpA	2.099.000	2,3%
Bic Sardegna SpA	1.586.689	1,7%
Abbanoa SpA	1.404.960	1,5%
Azienda Trasporti Pubblici Nuoro	1.176.285	1,3%
Artigiancassa SpA	2.215.891	2,4%
Totale trasferimenti in conto capitale alle imprese principali	73.755.856	79,5%
Totale trasferimenti in conto capitale ad altre imprese	19.013.182	20,5%
Totale	92.769.038	100,0%

I trasferimenti in conto capitale a altri enti delle Amministrazioni Locali ammontano a circa 85 milioni di €, tra cui le maggiori liquidazioni risultano quelle trasferite alla gestione commissariale del servizio idrico integrato per la realizzazione di opere infrastrutturali del settore. Risultano inoltre presenti diversi contributi erogati ai Consorzi industriali per la realizzazione di opere pubbliche nelle aree industriali provinciali

Tavola 64 – Analisi trasferimenti in conto capitale a altri enti Amministrazioni Locali

Nome Destinatario	Valore	%
Gest. Commiss. Straord.Regolaz. Servizio Idrico Integrato	66.909.247	78,6%
Cacip Consorzio Industriale Prov. Cagliari	1.505.269	1,8%
Parco Reg. Molentargius-Saline	1.450.000	1,7%
Consorzio Per La Zona Industriale Di Macomer	1.448.192	1,7%
Ente Parco Nazionale La Maddalena	1.318.285	1,5%
Conсор. Ind.Prov. Medio Campidano	1.267.846	1,5%
Consorzio Di Comuni Due Giare	1.238.799	1,5%
Consorzio Industriale Provinciale Gallura	1.062.350	1,2%
Consorzio Industriale Prov.Le Carbonia-Iglesias	961.750	1,1%
Consorzio Di Bonifica Della Sardegna Centrale	945.000	1,1%
Consorzio Industriale Provinciale Oristanese	921.788	1,1%
Totale Trasferimenti In Conto Capitale A Altri Enti Amministrazioni Locali Principali	79.028.526	92,9%
Totale Trasferimenti In Conto Capitale A Altri Enti Amministrazioni Locali	6.067.088	7,1%
Totale	85.095.614	100,0%

Nella tabella successiva vengono riportati i principali contributi liquidati dall'Amministrazione regionale a altri Enti dell'Amministrazione centrale. Tra gli stessi risultano rilevanti le liquidazioni fatte alle contabilità speciali n. 5440 per la realizzazione della strada a doppia corsia di collegamento tra Sassari e Olbia e la n. 5601 per gestione dei diversi programmi relativi ad alcune zone a rischio idrogeologico.

Tavola 65 – Analisi trasferimenti in conto capitale a altri enti dell'Amministrazione centrale

Nome Destinatario	Valore	%
Cont.Speciale N. 5440 Gestione Strada Ss-Olbia	57.844.000	85,5%
Cont. Speciale N. 5601 Rischio Idrogeologico	2.351.952	3,5%
Istituto Comprensivo N. 1 Ozieri	213.524	0,3%
Istituto Comprensivo N° 1 Macomer	212.143	0,3%
Direz.Reg.Le Per I Beni Culturali E Paesaggistici Sardegna	210.000	0,3%
Liceo Ginnasio Statale G.Asproni Nuoro	209.834	0,3%
Ist.Tecn. Industr. "G.M. Angioy" Sassari	209.095	0,3%
Istituto Comprensivo Monte Ss Rosello	205.319	0,3%
Istituto Comprensivo Statale Villamar	205.271	0,3%
Istituto Comprensivo Oliena	202.614	0,3%
Istituto Tecnico Statale Comm.Le Olbia	198.851	0,3%
Totale Trasn. In C/ Capitale A Enti Amministrazione Centrale Principali	62.062.602	91,7%
Totale Trasn. In C/ Capitale A Enti Amministrazione Centrale	5.593.393	8,3%
Totale	67.655.995	100,0%

2.3.6 Analisi degli interessi passivi, degli investimenti, dei rimborsi prestiti ed altre partite

Successivamente all'analisi dei costi di funzionamento e dei trasferimenti, o costi dislocati, si è proceduto a quella degli altri costi relativi a interessi passivi, agli investimenti fissi, ai rimborsi dei prestiti e alle altre partite (vedasi tavola 66). Il valore assoluto di queste grandezze è riportato nella tavola 66.

Tavola 66 – Analisi liquidazioni per tipo di costo

Descrizione tipologia di costo	Valori assoluti	%
Costi di funzionamento	718.398.502	9,9%
Trasferimenti correnti	5.324.877.459	73,4%
Trasferimenti in conto capitale	675.750.017	9,3%
Interessi passivi	53.421.323	0,7%
Investimenti fissi	143.466.014	2,0%
Rimborsi prestiti	272.250.341	3,8%
Altre partite	68.872.288	0,9%
Totale liquidazioni	7.257.035.944	100,0%

Gli interessi passivi liquidati nel corso del 2013 sono pari a 53,4 milioni di euro e sono relativi a costi liquidati alla Cassa Depositi e Prestiti e ad altri soggetti anche esteri per debiti contratti nei passati esercizi.

Tavola 67 – Analisi interessi passivi

Tipologia di costo	valore	%
Interessi passivi a Cassa depositi e prestiti a carico della Regione	16.200.249	30,3%
Interessi passivi a Cassa depositi e prestiti a carico dello Stato	1.158.759	2,2%
Interessi passivi ad altri soggetti a carico della Regione	36.062.315	67,5%
Totale interessi passivi	53.421.323	100,0%

Nella tavola 68 viene riportato l'elenco analitico dei destinatari degli interessi pagati nel corso del 2013 di cui 99,1% è concentrato su due destinatari la Cassa Depositi Prestiti SpA e la The Bank of New York.

Tavola 68 – Analisi interessi passivi liquidati per destinatario

Destinatario	valore	%
CASSA DEPOSITI E PRESTITI S.P.A.	1.158.759	2,2%
CASSA DEPOSITI E PRESTITI S.P.A.	11.664.040	21,8%
CASSA DEPOSITI E PRESTITI S.P.A.	4.536.209	8,5%
BANCA EUROPEA PER GLI INVESTIMENTI	129.916	0,2%
BANCO DI SARDEGNA S.P.A. CAGLIARI	3.454	0,0%
DEXIA CREDIOP S.P.A.	356.843	0,7%
GE.SE. GESTIONI SEPARATE S.R.L. IN	2.938	0,0%
THE BANK OF NEW YORK MELLON	35.569.164	66,6%
Totale interessi passivi	53.421.323	100,0%

Nella tavola 69 sono invece riportati gli investimenti fissi liquidati nel corso del 2013. Gli stessi verranno poi ulteriormente analizzati per meglio capire la natura della spesa. Come riportato nella citata tavola, circa il 78,4% del valore totale è costituito da liquidazioni per beni immobili e il 16,5% per prodotti informatici, laddove solo il 4,9% per i beni mobili e il 0,2% per altre spese in conto capitale. All'interno di ciascuna categoria i movimenti risultano polverizzati e di ammontare contenuto.

Tavola 69 – Analisi investimenti fissi liquidati

Tipologia di costo	valore	%
Beni immobili	112.434.608	78,4%
Beni mobili	7.063.938	4,9%
Prodotti informatici	23.645.110	16,5%
Altre spese in conto capitale	322.359	0,2%
Totale investimenti fissi	143.466.014	100,0%

Nella tavola 70 vengono riportati gli investimenti fissi per tipo di intervento fatto secondo la descrizione di contabilità generale. Dall'analisi si ricava l'alta incidenza delle liquidazioni fatte per interventi sui beni culturali, storici, archeologici ed artistici, che ammontano a circa 38 milioni di euro, pari al 34,0% del totale investimenti in beni immobili, di cui 31,1 milioni di euro risultano erogati alla società privata Ifras SpA, impresa operante nelle bonifiche ambientali, minerarie e nel recupero dei compendi minerari della Sardegna. Ebbene, all'interno dei destinatari dell'altro rilevante aggregato, "Opere per la sistemazione del suolo", che presenta liquidazioni per circa 23,2 milioni di euro, risultano impegnate risorse alla società regionale Carbosulcis SpA per circa 18,9 milioni di euro. Nella categoria di investimenti per *software*, le liquidazioni più rilevanti risultano quelle fatte all'impresa Sardegna IT Srl per circa 8,5 milioni di euro, società *in house* dell'Amministrazione regionale per il settore informatico e alla società privata Accenture SpA per circa 5,0 milioni di euro. Le altre operazioni risultano di piccolo valore e sono ripartite su diversi destinatari.

Tavola 70 – Analisi investimenti fissi liquidati

Aggregato di costo	Descrizione COGE	Totale	%
Beni immobili	Terreni disponibili	650.000	0,6%
	Terreni indisponibili	1.440.000	1,3%
Beni immobili	Vie di comunicazione	9.025.063	8,0%
Beni immobili	Infrastrutture idrauliche	17.897.474	15,9%
Beni immobili	Infrastrutture portuali e aeroportuali	4.560.075	4,1%
Beni immobili	Infrastrutture scolastiche	20.697	0,0%
Beni immobili	Infrastrutture telematiche	6.171.941	5,5%
Beni immobili	Altre Infrastrutture	7.647.588	6,8%
Beni immobili	Opere per la sistemazione del suolo	23.167.559	20,6%
Beni immobili	Fabbr.civili indisponibili ad uso abit., comm. istituz.	2.894.897	2,6%
Beni immobili	Beni di val. cultur., storico, archeol. ed artist.	38.191.490	34,0%
Beni immobili	Impianti sportivi	15.000	0,0%
Beni immobili	Altri beni immobili	752.823	0,7%
Totale beni immobili		112.434.608	100,0%
Prodotti informatici	Hardware	2.425.895	10,3%
Prodotti informatici	Software	21.219.215	89,7%
Totale prodotti informatici		23.645.110	100,0%
Beni mobili	Mezzi di trasporto	5.526.267	78,2%
Beni mobili	Mobili, macchinari e attrezzature non di ufficio	493.779	7,0%
Beni mobili	Mobili e arredi d'ufficio	38.458	0,5%
Beni mobili	Impianti e attrezzature	384.795	5,4%
Beni mobili	Materiale bibliografico	20.862	0,3%
Beni mobili	Altri beni materiali	426.853	6,0%
Beni mobili	Beni e diritti immateriali	172.923	2,4%
Totale beni mobili		7.063.938	100,0%
Altre spese in conto capitale	Costi pluriennali per progettaz., studi e ricerche	322.359	100,0%
Totale investimenti fissi		143.466.014	

In particolare, nella tavola 71 vengono riportati i rimborsi di prestiti liquidati nel corso del 2013 su debiti contratti precedentemente dall'Amministrazione regionale, mentre i destinatari degli stessi sono riportati nella tavola 72.

Tavola 71 – Analisi rimborsi quote capitale prestiti

Tipologia di costo	valore	%
Rimborso di altri prestiti obbligazionari (a carico della Regione)	23.399.962	8,6%
Rimborso finanziamenti a medio e lungo (a carico della Regione)	18.287.902	6,7%
Rimborso quota capitale di mutui e prestiti alla Cassa depositi e prestiti (a carico della Regione)	227.887.474	83,7%
Rimborso quota capitale di mutui e prestiti alla Cassa depositi e prestiti (a carico della Regione)	2.675.004	1,0%
Totale rimborsi quote di capitale	272.250.341	100,0%

Tavola 72 – Analisi destinatari rimborsi quote di capitale prestiti

Destinatario	valore	%
CASSA DEPOSITI E PRESTITI S.P.A.	2.675.004	1,0%
BANCA EUROPEA PER GLI INVESTIMENTI	33.333.333	12,2%
CASSA DEPOSITI E PRESTITI S.P.A.	45.758.723	16,8%
DEXIA CREDIOP S.P.A.	45.969.204	16,9%
GE.SE. GESTIONI SEPARATE S.R.L. IN	165.950	0,1%
CASSA DEPOSITI E PRESTITI S.P.A.	102.660.263	37,7%
THE BANK OF NEW YORK MELLON	23.399.962	8,6%
BANCA EUROPEA PER GLI INVESTIMENTI	6.666.667	2,4%
BANCO DI SARDEGNA S.P.A. CAGLIARI	88.188	0,0%
DEXIA CREDIOP S.P.A.	11.466.667	4,2%
GE.SE. GESTIONI SEPARATE S.R.L. IN	66.380	0,0%
TOTALE RIMBORSI QUOTE CAPITALE	272.250.341	100,0%

Nella tavola 73 sono invece riportate le altre partite liquidate residue relative a oneri straordinari della gestione corrente, oneri relativi a contenziosi e sentenze sfavorevoli, conferimenti di capitale, crediti a famiglie e istituzioni sociali private e crediti verso altri. Alcune partite sono particolarmente contenute e di valore limitato, mentre altre, come i conferimenti di capitale, risultano di valore rilevante.

Tavola 73 – Analisi altre partite

Aggregato di costo	Descrizione COGE	Totale	%
Oneri straordinari della gestione corrente	Altri oneri straordinari della gestione corrente	5.926.807	8,6%
Oneri straordinari della gestione corrente	Oneri contenz. e sent.sfav. (esclusa obbl.princ.)	3.348.112	4,9%
Partecipazione azionarie e conferimenti di capitale	Partecipazioni azionarie in imprese pubbliche	59.000.000	85,7%
Concessioni di crediti a famiglie e Istituzioni Sociali Private e altre partite	Crediti a famiglie e Istituzioni Sociali Private, altri e partite varie	597.368	0,9%
Totale altre partite		68.872.288	100,0%

Le liquidazioni relative alle partecipazioni azionarie e ai conferimenti di capitale, che presentano risorse impegnate nel 2013 per circa 59,0 milioni di euro, sono riconducibili a diversi conferimenti di capitale eseguiti dall'Assessorato dei Lavori Pubblici in favore della partecipata regionale Abbanoa SpA, che risulta l'unico destinatario della spesa. Sono invece considerati separatamente gli oneri straordinari della gestione corrente nei quali confluiscono costi come i rimborsi per imposte dichiarate incostituzionali da sentenze della Corte Costituzionale, rimborsi di accise, costi vari per un valore di circa 5,9 milioni di euro e costi

per oneri per contenziosi e sentenze sfavorevoli all'Amministrazione per circa 3,3 milioni di euro. I valori in questione risultano articolati mediante diverse liquidazioni.

2.4 IL CONTROLLO DEI COSTI DERIVANTI DALLA CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA

2.4.1 Introduzione

Il presente rapporto sull'attività di controllo di compatibilità dei costi derivanti dalla contrattazione integrativa con i vincoli di bilancio, interviene dopo una fase di incisive riforme in materia di lavoro pubblico avviata con la legge delega n.15/2009 che ha posto le basi per una disciplina organica per il riordino della contrattazione collettiva e integrativa. Il decreto attuativo (c.d. "decreto Brunetta") e le successive disposizioni emanate con il D.L. n. 78/2010 in risposta alla crisi economico/finanziaria in atto, volte al contenimento della spesa in materia di pubblico impiego (blocco dei rinnovi contrattuali, divieto di aumento del trattamento economico dei dipendenti, blocco e riduzione proporzionale dei fondi per il trattamento accessorio del personale, blocco degli aumenti retributivi connessi alle progressioni economiche), hanno poi inciso significativamente sulla contrattazione integrativa.

La relazione che segue illustra gli aspetti più significativi riscontrati nella contrattazione integrativa effettuata negli ultimi anni dall'Amministrazione, enti, agenzie, aziende e istituti regionali; l'analisi potrà, negli anni successivi, essere ampliata in dettaglio con un'attività di monitoraggio più compiuta, sia per ambito che per problematiche, sulle varie sedi di contrattazione.

Il sistema di verifica della compatibilità dei costi derivanti dalla contrattazione integrativa, previsto dall'art. 65 comma 4 della Legge Regionale n. 31/98, prevede che prima della definitiva sottoscrizione dei contratti integrativi, la compatibilità degli oneri finanziari con i vincoli di bilancio venga accertata dall'Ufficio del Controllo Interno di Gestione. La funzione di controllo rimessa all'Ufficio si sostanzia in un controllo di natura economico/contabile che implica, in primo luogo, una valutazione sulla compatibilità finanziaria in merito alla copertura e sostenibilità degli oneri direttamente derivanti dal contratto, con le risorse allocate nei vari capitoli di bilancio; in secondo luogo, una valutazione sulla compatibilità economica in merito agli effetti indiretti, non immediatamente quantificabili in termini di costo, scaturenti dalle disposizioni contenute negli accordi contrattuali.

Il sistema contrattuale integrativo previsto dagli articoli 58 e seguenti della L.R. n. 31/98 trova la sua disciplina negli artt.10 e segg. del contratto collettivo regionale di lavoro del 15.05.2001 (come modificati dai contratti del 06.12.2005, del 08.10.2008 e del 18.02.2010) del personale dipendente dell'Amministrazione regionale, degli Enti, Agenzie, Aziende e Istituti regionali facenti parte del comparto di contrattazione. I tempi e le procedure per l'espletamento del controllo sono regolamentati dall'art.11 del contratto il quale prevede,

quale esito delle valutazioni, il rilascio della certificazione della compatibilità dei costi contrattuali da parte dell'Ufficio del Controllo Interno di Gestione.

Il sistema della contrattazione in ambito regionale è stato interessato da vari mutamenti evolutivi nel corso degli anni. Tra le modifiche più significative apportate al sistema originariamente costituito, vanno annoverate:

- la sostituzione del "fondo unificato" (istituito dall'art.9 del CCRL del 28.12.2002) con tre fondi destinati, rispettivamente, alla retribuzione di rendimento, di posizione e alle progressioni professionali, da costituire con differenti tipologie di risorse finanziarie;
- la previsione di un'unica sede di contrattazione integrativa a livello di Amministrazione regionale (oltre al Corpo Forestale e di Vigilanza Ambientale), in luogo di un sistema frammentato, fonte di disparità di trattamento economico tra i dipendenti dello stesso comparto;
- l'inclusione, tra le materie di contrattazione integrativa, degli accordi per l'applicazione dell'istituto delle progressioni professionali orizzontali;
- infine, la semplificazione del sistema di valutazione dei dipendenti attuata attraverso la devoluzione della regolamentazione di dettaglio alla contrattazione integrativa.

Il sistema, inoltre, è stato significativamente condizionato dalle prescrizioni contenute nel D.L.n.78/2010 che ha imposto comportamenti e azioni finalizzati al contenimento delle dinamiche di crescita della contrattazione integrativa.

2.4.2 L'attività di controllo nel periodo delle riforme

Meritocrazia e premialità

L'attività di controllo della compatibilità dei costi derivanti dai contratti integrativi con i vincoli di bilancio posta in essere nel corso degli ultimi anni si è svolta, dunque, in un contesto in continua evoluzione.

Come è noto, la contrattazione integrativa è stata oggetto di vari interventi da parte del legislatore nazionale volti, inizialmente, all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni e, più di recente, al controllo e contenimento degli effetti espansivi sulle retribuzioni legati alla crisi economico-finanziaria in atto. La normativa di legge ha così imposto stretti vincoli e controlli sulla contrattazione integrativa con l'obiettivo di arginarne e controllarne l'autonomia di spesa.

Il primo radicale intervento di riforma concernente l'utilizzo delle risorse destinate alla contrattazione integrativa, disposto dal Decreto Legislativo n. 150/2009, attuativo della Legge delega n. 15/2009, ha posto l'enfasi sulla meritocrazia, premialità e attribuzione

selettiva degli incentivi economici, ribadendo il divieto di erogazione indifferenziata della retribuzione accessoria che, da decenni, si verificava nella pubblica amministrazione. L'esigenza di diffondere la "cultura" della valutazione come modello manageriale per amministratori e dirigenti e di superare gli ostacoli che, di fatto, avevano impedito l'attuazione degli istituti innovativi introdotti dalla normativa sull'ordinamento del lavoro delle P.A., pone al centro della riforma il concetto di "*performance*" quale elemento chiave per la misurazione e valutazione delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche.

La valorizzazione del merito, a livello regionale, si è concretizzata con l'adozione di un sistema di valutazione della *performance* individuale e collettiva dei dipendenti. L'erogazione della retribuzione legata alla produttività dei dipendenti era caratterizzata, sino al 2005, da una tendenziale distribuzione "a pioggia" ma, in virtù di quanto disposto dall'art. 20 comma 12 della L.R. n. 4/2006 (secondo cui qualsiasi forma di erogazione economica legata alla produttività o ai risultati conseguiti deve scaturire da processi di valutazione del merito), dal 2006 è subordinata all'applicazione di un processo di valutazione delle prestazioni professionali.

Nella fase di prima applicazione della norma, il primo sistema sperimentale di valutazione era stato introdotto con il Contratto Integrativo del personale dell'Amministrazione regionale del 28.02.2007, riferito all'annualità 2006. Il sistema era stato poi modificato con il CCIL del 25.02.2009 ai fini dell'adeguamento alle disposizioni del CCRL del 08.10.2008 in materia di valutazione che avevano introdotto un sistema utile non solo a migliorare la qualità, l'efficienza e la trasparenza dell'attività amministrativa, ma anche ad incentivare la partecipazione del personale al raggiungimento degli obiettivi e all'attuazione dei programmi prefissati dagli organi di direzione politica. Il sistema previsto dagli artt. 72 e segg. del CCRL si inserisce, infatti, in un processo che collega il sistema di gestione del personale con i sistemi di programmazione e monitoraggio delle attività e di controllo dei risultati; più precisamente, la valutazione delle prestazioni professionali è collegata al grado di raggiungimento degli obiettivi contenuti nel Programma Operativo Annuale di cui all'art. 47 del CCRL del comparto dirigenti.

Considerato che la regolamentazione di dettaglio circa le modalità della valutazione della prestazione individuale e collettiva è demandata alla contrattazione integrativa l'*Ufficio*, nell'ambito delle valutazioni di competenza, verifica, con un'attività propedeutica al controllo dei costi contrattuali, che le ipotesi contrattuali prevedano che l'erogazione della retribuzione di rendimento sia subordinata all'applicazione del sistema di valutazione, sulla base di apposite schede allegate alle ipotesi contrattuali. Occorre, peraltro, evidenziare che l'erogazione della retribuzione di rendimento non è subordinata solo agli esiti processo di valutazione, ma è sottoposta anche ai vincoli normativi previsti in ordine alle assenze per malattia: Amministrazione, enti, agenzie, aziende e istituti regionali sono, infatti, tenuti al rispetto delle disposizioni di cui all'art. 4 comma 1 della L.R. n. 16/2011 che stabilisce che

con decorrenza dal 01.09.2011, nell'Amministrazione regionale, nelle agenzie e negli enti pubblici della Regione Sardegna si applicano le disposizioni degli articoli 70 e 71 del D.L. n. 112/98, convertito con modificazioni nella Legge n. 113/2008, in tema di decurtazioni retributive in ragione delle assenze per malattia e che la decurtazione retributiva è costituita da trattenute, per ogni giorno di assenza, sull'importo della retribuzione da liquidare al dipendente, a titolo di rendimento o risultato o altro trattamento accessorio assimilabile.

Il legislatore nazionale conferisce, dunque, un preciso vincolo funzionale alla contrattazione integrativa, che deve erogare trattamenti economici accessori finalizzati al perseguimento di incrementi qualitativi di performance delle amministrazioni, attraverso la premialità delle attività e del rendimento delle risorse umane. Valutazione, trasparenza e premialità del merito, secondo quanto disposto dall'Intesa sottoscritta il 30 aprile 2009 dal Governo e dalle parti sociali per l'applicazione dell'Accordo quadro sulla riforma degli assetti contrattuali ai comparti del pubblico impiego, dovranno assumere un ruolo fondamentale nella contrattazione integrativa. In tale ottica, il percorso avviato presso l'Amministrazione regionale si è soffermato sul bisogno di un recepimento dei principi, logiche e strumenti del decreto legislativo n. 150/09 che necessita di una rivisitazione della normativa regionale al fine di renderla coerente con il quadro normativo nazionale.

Ad ogni modo, così come previsto dal D.Lgs. n. 141/2011 che ha fornito chiarimenti interpretativi in ordine alla reale portata ed alla data di decorrenza delle nuove regole stabilite dal D.Lgs n.150/2009 in materia di sistemi premiali e di incentivazione della produttività, nelle more di un'organica revisione della materia, i contratti collettivi integrativi successivi alla riforma sono stati stipulati nel rispetto delle disposizioni immediatamente efficaci contenute nel medesimo decreto legislativo.

Le misure di contenimento della spesa pubblica

Il processo di riforma del rapporto di lavoro pubblico apportato dalla "riforma Brunetta" prosegue nel 2010 quando l'attenzione del legislatore nazionale si focalizza, in modo particolare, sul contenimento dei costi in materia di pubblico impiego.

Il Decreto Legge n. 78/2010, convertito nella Legge n. 122/2010 recante "*Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica*", contiene disposizioni finalizzate alla riduzione dei costi che hanno inciso significativamente sulla contrattazione integrativa. Pertanto, l'attività di controllo sulla compatibilità dei costi contrattuali è stata caratterizzata, prevalentemente, dall'analisi delle varie problematiche scaturite dalle recenti riforme.

La contrattazione integrativa degli Enti, Agenzie, Aziende e Istituti regionali effettuata nel corso degli ultimi anni, risulta inserita in un contesto normativo in continuo mutamento. Conseguentemente, l'Ufficio ha svolto una costante attività di supporto al fine di facilitare

l'applicazione delle prescrizioni normative e la quantificazione delle risorse destinate alla contrattazione; ciò in concerto con la Direzione generale del Personale la quale, oltre a verificare la regolarità della costituzione dei fondi destinati alla retribuzione accessoria, fornisce indicazioni operative sulle procedure di quantificazione.

Come è noto, l'attività di controllo di cui all'art. 65 comma 4 della L.R. 31/98 si innesta su un iter procedurale che prevede, su richiesta dell'Assessorato della Programmazione, un'attestazione di regolarità, da parte della Direzione generale del Personale, in merito alla quantificazione dei fondi destinati alla retribuzione accessoria dei dipendenti degli enti regionali sottoposti a controllo ai sensi della L.R. n. 14/95. La metodologia adottata, estesa anche alle aziende, istituti e agenzie regionali di recente costituzione, contribuisce a definire correttamente la quantificazione delle risorse finanziarie da destinare alla contrattazione integrativa, accelerando, in tal modo, la definizione del procedimento volto alla certificazione dei costi contrattuali.

In tale fase di incisive riforme, è stato necessario effettuare un'analisi di varie problematiche interpretative scaturite dal nuovo quadro di riferimento, in particolare quelle scaturenti dal problema dell'immediata applicabilità o meno delle disposizioni della normativa nazionale tese a fissare un tetto alla crescita complessiva delle risorse disponibili per la contrattazione integrativa. L'*Ufficio*, anche sulla base dei chiarimenti interpretativi forniti con Deliberazione G.R. n. 13/10 del 15 marzo 2011 in merito al rapporto tra ambiti di competenza riservati allo Stato e quelli riservati alla Regione, ha effettuato un'accurata cernita tra le disposizioni normative da considerarsi "imperative", ossia immediatamente applicabili nella Regione e quelle che, al contrario, necessitano di un recepimento a livello regionale. Invero, mentre alcune disposizioni del decreto legge trovano diretta applicazione nella Regione, in quanto riconducibili a materie di competenza esclusiva dello Stato o emanate nell'ambito dei poteri di coordinamento della finanza pubblica altre, invece, riguardano principi generali dell'ordinamento la cui attuazione è rimessa all'autonomia del legislatore regionale.

In sede di prima applicazione della normativa, l'attività di controllo dei costi contrattuali è stata preceduta dalla verifica della congruità degli accordi rispetto alle previsioni di legge immediatamente applicabili a tutte le amministrazioni pubbliche, che incidono sulla quantificazione delle risorse destinate alla retribuzione accessoria. In particolare, il controllo ha riguardato l'accertamento della conformità delle ipotesi contrattuali rispetto alle prescrizioni di cui all'art. 9 del D.L. n. 78/2010 (che trovano applicazione diretta nella Regione), il quale ha previsto il divieto di superamento, negli anni 2011-2013, dell'importo complessivo del trattamento economico ordinariamente spettante ai pubblici dipendenti nel 2010, compreso il trattamento accessorio, la limitazione delle risorse destinate alla retribuzione accessoria all'importo del 2010 e la loro riduzione in misura proporzionale alla riduzione del personale in servizio, nonché la limitazione, ai soli effetti giuridici, delle

eventuali progressioni di carriera comunque denominate. Tali disposizioni sono state prorogate dal DPR n. 122 del 4 settembre 2013 al 31 dicembre 2014.

Quindi, l'attività si è concentrata sul rispetto delle disposizioni contrattuali che disciplinano la quantificazione dei fondi destinati alla retribuzione accessoria (fondo per la retribuzione di rendimento, fondo per la retribuzione di posizione e fondo per le progressioni professionali), da effettuarsi in armonizzazione con i vincoli imposti dalla normativa nazionale. La contrattazione integrativa è stata contraddistinta, in linea generale, dalle problematiche riscontrate in merito alle modalità operative di costituzione dei fondi contrattuali alla luce dei vincoli imperativi introdotti dalla recente normativa e dalle relative incertezze applicative. Uno dei dubbi interpretativi, ad esempio, ha riguardato le modalità operative di riduzione del fondo, ossia rispetto all'ammontare complessivo delle risorse, ovvero, alle singole voci variabili ad esso destinate. Un altro aspetto critico ha riguardato le modalità di riduzione del fondo proporzionalmente al personale in servizio.

In considerazione delle svariate richieste di delucidazioni in ordine alla corretta applicazione dell'art. 9 del D.L. n. 78/2010 riguardo la quantificazione delle risorse destinate alla retribuzione accessoria, l'Ufficio, unitamente alla Direzione generale del Personale, ha fornito i chiarimenti interpretativi, tenendo conto degli indirizzi di cui alla DGR n.13/10 del 15 marzo 2011 e dei vari orientamenti e indirizzi applicativi emanati dai competenti ministeri (circolari esplicative n. 7/2010 e n.1/2011 del Dipartimento della Funzione Pubblica e circolari n. 12/2011 e n. 25/2012 della Ragioneria Generale dello Stato) con riferimento alle singole disposizioni relative al contenimento dei trattamenti economici.

Per quel che riguarda, invece, le disposizioni del decreto non immediatamente applicabili, nelle more del recepimento della normativa nazionale a livello regionale, in particolare quelle che prevedono che i contratti integrativi siano corredati dalle relazioni tecnico-finanziarie e illustrative, è stata suggerita l'opportunità di allegare agli stessi la documentazione introdotta dalla riforma, anche nell'ottica dell'armonizzazione degli atti di contrattazione posti in essere nell'ambito dello stesso comparto. La redazione della relazione illustrativa e della relazione tecnico-finanziaria, oltre a rappresentare un elemento di trasparenza utile ad esplicitare in modo dettagliato le scelte contrattuali connesse agli aspetti di compatibilità economica-finanziaria, può costituire un valido strumento di supporto all'attività di controllo. Allo stato attuale solo alcuni enti (come l'ENAS) hanno già ottemperato a tale adempimento procedurale mentre, la maggior parte di essi, ha dedicato maggiore attenzione alla corretta attuazione della procedura volta alla quantificazione delle risorse da destinare alla contrattazione integrativa. Ad ogni modo, nelle more della specificazione delle forme di applicazione della disciplina nazionale a livello regionale, in considerazione delle prescrizioni introdotte dal D.Lgs. n. 33/2013 in materia di trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, le relazioni tecnico-finanziarie e illustrative poste a

corredo dei contratti integrativi certificati dall'Ufficio, dovrebbero, in ogni caso, essere sottoposte a pubblicazione sul sito istituzionale.

Il contesto attuale è, dunque, dominato da una serie di vincoli stringenti che, a partire dal 2010, hanno ridotto la disponibilità di risorse finanziarie destinate alla contrattazione integrativa e fortemente limitato il ricorso ad alcuni istituti tipicamente contrattuali come, ad esempio, le progressioni professionali orizzontali; in particolare, l'art. 9 del D.L. n. 78/10 convertito nella L. n.122/2010, ha imposto il blocco delle progressioni economiche relative agli anni 2011, 2012, 2013 (prorogato al 2014 dal DPR n. 122/2013), consentite ai fini esclusivamente giuridici.

2.4.3 L'istituto delle progressioni professionali

Il controllo sui costi contrattuali ha riguardato anche gli oneri derivanti dall'applicazione dell'istituto delle progressioni professionali orizzontali effettuate dall'Amministrazione regionale, CFVA, enti, agenzie, aziende e istituti regionali a partire dal 2006.

L'attività di controllo è stata caratterizzata dall'analisi delle problematiche scaturite dall'attuazione delle disposizioni in materia di progressioni professionali contenute nell'*"Accordo sulle progressioni professionali all'interno della categoria o area"*, del 10 novembre 2009 per il personale (escluso quello dirigenziale), dipendente dell'Amministrazione regionale, degli enti, agenzie, aziende e istituti regionali facenti parte del comparto di contrattazione. L'Accordo stabiliva i requisiti di partecipazione e le modalità di effettuazione delle progressioni, rinviando a ciascuna sede di contrattazione integrativa la specificazione dei criteri per la formazione delle graduatorie.

L'attendibilità dei costi derivanti dall'accordo e la compatibilità degli stessi con gli strumenti di programmazione finanziaria, veniva accertata dalla Corte dei Conti la quale, ribadendo il divieto di ogni automatismo (le amministrazioni pubbliche non possono erogare trattamenti economici accessori che non corrispondano alle prestazioni effettivamente rese) evidenziava le proprie perplessità in merito alla previsione di "una sorta di progressione automatica" per l'anno 2006 contenuta nella norma transitoria di cui all'art. 3, in contrasto con quanto disposto nell'Accordo del 20 giugno 2005; l'organo di controllo rilevava, inoltre, riguardo ai criteri da utilizzare per la selezione, l'eccessiva incidenza data all'anzianità di servizio.

Le risorse finanziarie destinate al fondo per le progressioni professionali (ex art. 102 ter del CCRL) sono state ripartite dalla Giunta regionale (con DGR n. 39/25 del 23.09.2011, rettificata con DGR n. 48/31 del 01.12.2011), tra Amministrazione, Corpo forestale, enti, agenzie, aziende e istituti del comparto, secondo criteri di proporzionalità tra risorse da ripartire e personale, nonché, di perequazione dei fondi disponibili presso gli enti/agenzie; alcuni di questi (che provvedono alla copertura degli oneri contrattuali con risorse proprie), al

fine di assicurare una percentuale di transiti omogenea a quella delle amministrazioni del comparto, hanno provveduto alla copertura degli oneri contrattuali con risorse del proprio bilancio.

Ciascuna sede di contrattazione integrativa ha effettuato le progressioni in ottemperanza alle previsioni contenute nell'Accordo, inviando le relative ipotesi contrattuali all'Ufficio del Controllo ai fini della prescritta certificazione di compatibilità dei costi.

Per quel che riguarda l'Amministrazione regionale, in attuazione dell'Accordo, in data 3 ottobre 2011 è stata sottoscritta l'ipotesi di contratto integrativo per le progressioni professionali per regolamentare i passaggi di livello economico dei dipendenti dell'Amministrazione regionale (esclusi quelli con qualifica dirigenziale), all'interno della categoria o area, per il periodo compreso tra il 2007 e il 2010 (esteso al 2006 per una categoria di dipendenti in virtù della norma transitoria di cui all'art. 3). L'Ufficio ha effettuato il controllo sui costi contrattuali, i cui esiti istruttori sono stati subordinati alla definizione delle problematiche scaturite dai limiti delle risorse finanziarie disponibili nel fondo destinato alle progressioni professionali dell'Amministrazione; a seguito della certificazione positiva, il contratto è stato definitivamente sottoscritto il 28 ottobre 2011.

Il contingente di personale ammesso al transito nel livello retributivo superiore, per ciascun anno di riferimento, è stato necessariamente limitato alle risorse finanziarie disponibili che però, di fatto, si sono rivelate scarse per dare concreta attuazione alle previsioni contrattuali; la carenza di risorse finanziarie ha comportato l'esclusione di una percentuale quasi irrisoria di dipendenti che, pur in possesso dei requisiti richiesti dall'Accordo, non hanno potuto beneficiare delle progressioni economiche per insufficiente disponibilità finanziaria.

Il blocco della crescita dei trattamenti economici accessori del personale della Pubblica Amministrazione imposto dal citato D.L.78/2010 e prorogato al 2014 dal DPR n. 122/2013, ha comportato la riapertura della contrattazione integrativa relativa alle progressioni professionali esclusivamente ai fini giuridici, sia per indisponibilità di risorse e sia per la persistenza dei limiti di incremento di spesa posti dalla normativa nazionale. Nelle more della nuova contrattazione collettiva integrativa, in data 29 luglio 2013 è stato definitivamente sottoscritto *l'Accordo per il riconoscimento dell'ultrattività del contratto integrativo per l'Amministrazione Regione Sardegna sottoscritto il 28 ottobre 2011*; in virtù dell'accordo, le progressioni professionali per il triennio 2011-2013 riconosciute al personale in possesso dei requisiti ma rimasto escluso dalle stesse per carenza di risorse, hanno effetti esclusivamente giuridici come disposto dall'art. 9 co.21 del DL n. 78/2010. L'Ufficio del Controllo Interno di Gestione ha rilasciato la certificazione dei costi contrattuali in data 23 luglio 2013, utilizzando quale parametro applicativo (in considerazione di vincoli normativi) le risorse contrattuali quantificate ai sensi dell'art.102 ter del CCRL.

2.4.4 La retribuzione di posizione e di rendimento nell'Amministrazione regionale e CFVA

La ripartizione dei fondi contrattuali destinati alla retribuzione di posizione e di rendimento dell'Amministrazione regionale e del CFVA viene effettuata sulla base delle risorse finanziarie stanziare con apposita norma inserita nella legge di bilancio che stabilisce, altresì, la procedura di riparto tra le varie Direzioni generali: il Direttore generale dell'Assessorato della Programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio, sulla base di una determinazione del direttore del servizio competente dell'Assessorato degli Affari generali, personale e riforma della regione, emessa su conforme deliberazione della Giunta regionale, provvede ad assegnare le somme destinate alla retribuzione di posizione e di rendimento, a ciascuna Direzione generale e alle altre Partizioni amministrative.

La ripartizione dei fondi contrattuali destinati alla retribuzione di posizione e di rendimento avviene sulla base di specifici criteri:

- La ripartizione delle risorse destinate alla retribuzione di rendimento (ex art.102 CCRL) avviene sulla base del criterio stabilito dall'art. 104 del CCRL vigente il quale ha stabilito, al fine di favorire un'equa distribuzione delle risorse, che il fondo deve essere distribuito tra le diverse Direzioni generali e Partizioni amministrative, in proporzione con il personale in servizio. La ripartizione tiene conto altresì delle prescrizioni contenute nell'art. 47 commi 9 bis e 9 ter della L.R. n. 31/98 in base alle quali i compensi per l'attività di progettazione e di pianificazione e le somme riscosse a titolo di diritti ed onorari a seguito di sentenza passata in giudicato o provvisoriamente esecutiva, sostituiscono le retribuzioni di rendimento e le relative quote vengono ridistribuite proporzionalmente tra tutte le Direzioni generali. Con determinazione n. 8529/229 del 1 aprile 2014 la Direzione generale del Personale ha provveduto alla ripartizione del fondo di rendimento per l'anno 2013 quantificato ai sensi dell'art. 102 CCRL vigente, tenendo conto inoltre che, ai sensi dell'art. 9 comma 2 bis del D.L. n.78/2010 il fondo non può superare l'importo del 2010 e che lo stesso deve essere automaticamente ridotto in misura proporzionale alla riduzione del personale in servizio rispetto al 2010; è stato inoltre tenuto conto di quanto indicato dalla Ragioneria Generale dello Stato relativamente al lavoro straordinario nella circolare n. 25 del 19 luglio 2012 e nelle relative note applicative e schemi di relazione tecnico-finanziaria, gestendo la relativa spesa in conformità ai vincoli di legge. Il fondo per la retribuzione di rendimento anno 2013 risulta pari a euro 6.279.856,52, di cui euro 4.008.891,07 destinati all'area di contrattazione dell'Amministrazione regionale ed euro 2.270.965,45 destinati all'area di contrattazione del CFVA.

- La ripartizione delle risorse destinate alla retribuzione di posizione (ex art.102 bis CCRL) si basa sui criteri definiti dalla Giunta regionale, volti a garantire un equilibrio nella ripartizione delle risorse destinate all'organizzazione interna. I criteri approvati con Deliberazioni della Giunta Regionale n. 34/33 del 20.07.2009, n. 55/27 del 16.12.2009 (per l'incarico di consegnatario) e n. 30/55 del 12.07.2011 fanno riferimento, per lo più, al parametro dimensionale medio di n. 7 unità per settore, numero variabile a seconda della specificità delle competenze e delle attività di ogni singola struttura (programmazione, controllo, gestione, studio o ricerca; fanno eccezione le direzioni con un organico superiore alle 150 unità con articolazioni periferiche per le quali si applica un parametro superiore alla media, le Direzioni generali di piccole dimensioni e le altre partizioni organizzative che hanno un organico mediamente di 50 unità, alle quali viene applicato un parametro inferiore). Ad ulteriore specificazione, i criteri prevedono un limite di utilizzo del 70% delle risorse per l'istituzione e la retribuzione delle strutture organizzative e la destinazione del restante 30% alle altre tipologie di utilizzo, riservando almeno la metà di tali somme per l'attribuzione di incarichi incentivanti o per la costituzione dei gruppi di lavoro. I criteri per l'utilizzazione del fondo di posizione, stabiliti dai citati provvedimenti deliberativi, trovano applicazione anche negli enti e agenzie del comparto regionale. Con determinazione n.18863/592 del 22.07.2013 la Direzione generale del Personale ha provveduto alla ripartizione del fondo di posizione per l'anno 2013 sulla base dei suddetti criteri, tenendo conto delle modifiche intervenute nell'organizzazione sotto il profilo dimensionale e organizzativo, nonché della specificità delle diverse realtà organizzative. Il fondo per la retribuzione di posizione anno 2013 corrisponde a euro 5.651.000,00 di cui euro 4.589.759,93 destinati all'area di contrattazione dell'Amministrazione regionale ed euro 1.061.240,07 destinati all'area di contrattazione del CFVA; l'importo è comprensivo delle risorse annuali destinate agli incarichi di consegnatario per un importo complessivo pari a euro 160.000,00 come stabilito dall'art.1 co.42 della L.R. n.1/2009 e delle risorse annuali destinate alla retribuzione di posizione del personale operante presso il CRP per un importo pari a euro 40.394,68, come stabilito dall'art.3 co.12 della L.R. n.3/2008.

Per completezza di informazione si rappresenta lo stato della ripartizione dei fondi contrattuali (posizione e rendimento) dell'Amministrazione regionale e del CFVA.

Tavola 1 - Ripartizione fondi contrattuali Amministrazione regionale e C.F.V.A.

FONDI	Anno 2009	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013
Posizione¹	5.327.019,68	5.281.000,00	5.340.152,00	5.611.000,00	5.651.000,00
di cui quota consegnatario	160.000,00	160.000,00	160.000,00	160.000,00	160.000,00
Rendimento	6.448.355,92	6.091.491,35	6.064.384,94	5.993.499,87	6.279.856,52 ²

1. Il fondo per la retribuzione di posizione comprende la somma di euro 160.000,00 destinata all'incarico dei consegnatari ex L.R. 14 maggio 2009 n.1, art.1 comma 42.
2. Il fondo di rendimento è stato quantificato secondo quanto indicato nella circolare n.25 del 2012 della Ragioneria Generale dello Stato, tenendo conto delle limitazioni di cui all'art.9 co.2bis del DL 78/2010.

Tavola 2 - Ripartizione fondi contrattuali Amministrazione regionale

FONDI	Anno 2009	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013
Posizione	4.321.729,49	4.279.565,63	4.278.998,08	4.549.759,93	4.589.759,93
di cui quota consegnatario	134.799,20	134.799,20	134.799,20	134.799,20	134.799,20
Rendimento	4.146.559,51	3.848.474,14	3.843.059,57	3.833.721,14	4.004.931,18

Tavola 3 - Ripartizione fondi contrattuali C.F.V.A.

FONDI	Anno 2009	Anno 2010	Anno 2011	Anno 2012	Anno 2013
Posizione	1.005.290,19	1.001.434,37	1.061.153,92	1.061.240,07	1.061.240,07
di cui quota consegnatario	25.200,80	25.200,80	25.200,80	25.200,80	25.200,80
Rendimento	2.301.796,41	2.243.017,21	2.221.325,38	2.159.778,73	2.274.925,34

Tavola 4 - Ripartizione fondo di posizione Amministrazione regionale e CFVA

Direzioni Gen. e altre partizioni amministrative	Fondo 2009*	Fondo 2010	Fondo 2011	Variazione 2010 - 2011	Inci/Dec %	Fondo 2012	Variazione 2011 - 2012	Inci/Dec %	Fondo 2013	Variazione 2012 - 2013	Inci/Dec %
Presidenza	293.743,35	296.034,13	287.338,48	- 8.695,65	- 2,94	297.876,43	10.537,95	3,67	290.876,43	- 7.000,00	- 2,35
Area Legale	79.233,40	79.852,33	74.748,79	- 5.103,54	- 6,39	77.376,17	2.627,38	3,51	77.376,17	-	-
Ragioneria	227.715,52	226.100,09	222.327,51	- 3.772,58	- 1,67	230.446,37	8.118,86	3,65	230.446,37	-	-
Programmazione unitaria		2.322,00	40.875,65	38.553,65	1.660,36	60.300,00	19.424,35	47,52	71.289,51	10.989,51	18,22
Protezione civile				-		100.000,00	100.000,00		116.520,00	16.520,00	16,52
Comunicazione				-					30.480,00	30.480,00	
Innovazione Tecnologica	51.856,01			-							
Distretto idrografico	74.130,45	122.561,86	116.732,39	- 5.829,47	- 4,76	120.922,00	4.189,61	3,59	120.922,00	-	-
Ufficio Ispettivo	37.877,43	26.072,61	31.654,04	5.581,43	21,41	32.772,45	1.118,41	3,53	21.782,94	- 10.989,51	- 33,53
ENPI	27.055,31	30.223,34	33.825,38	3.602,04	11,92	34.929,99	1.104,61	3,27	34.929,99	-	-
Affari Generali	74.402,10	129.580,56	128.182,46	- 1.398,10	- 1,08	132.798,14	4.615,68	3,60	132.798,14	-	-
Personale	229.970,13	230.629,90	231.233,12	603,22	0,26	239.683,36	8.450,24	3,65	239.683,36	-	-
Controllo di gestione	33.819,14	32.941,36	32.767,24	- 174,12	- 0,53	33.927,08	1.159,84	3,54	33.927,08	-	-
Programmazione e Bilancio	148.804,20	153.623,32	163.860,23	10.236,91	6,66	169.803,49	5.943,26	3,63	169.803,49	-	-
CRP	41.644,00	44.534,68	44.534,68	-	-	44.534,68	-	-	44.534,68	-	-
Enti Locali	388.243,68	400.735,53	399.657,81	- 1.077,72	- 0,27	413.675,27	14.017,46	3,51	413.675,27	-	-
Urbanistica	374.265,11	378.953,95	378.279,81	- 674,14	- 0,18	391.963,94	13.684,13	3,62	391.963,94	-	-
Ambiente	237.700,21	235.159,69	229.324,77	- 5.834,92	- 2,48	237.704,00	8.379,23	3,65	237.704,00	-	-
CFVA	1.005.290,19	1.001.434,37	1.061.153,92	59.719,55	5,96	1.061.240,07	86,15	0,01	1.061.240,07	-	-
Agricoltura	237.700,21	237.101,03	235.049,81	- 2.051,22	- 0,87	243.642,07	8.592,26	3,66	243.642,07	-	-
Turismo	143.006,63	176.366,26	170.166,06	- 6.200,20	- 3,52	176.343,97	6.177,91	3,63	176.343,97	-	-
Lavori pubblici	331.427,53	335.316,90	323.117,40	- 12.199,50	- 3,64	334.748,91	11.631,51	3,60	334.748,91	-	-
Industria	143.006,63	132.268,57	133.907,50	1.638,93	1,24	138.736,21	4.828,71	3,61	138.736,21	-	-
Lavoro	251.013,14	250.434,34	238.881,13	- 11.553,21	- 4,61	247.497,06	8.615,93	3,61	247.497,06	-	-
Beni Culturali	235.043,00	243.551,98	234.500,52	- 9.051,46	- 3,72	243.012,89	8.512,37	3,63	243.012,89	-	-
Pubblica Istruzione	73.435,84	77.182,99	74.271,70	- 2.911,29	- 3,77	76.881,33	2.609,63	3,51	76.881,33	-	-
Sanità	205.169,43	214.775,60	215.648,30	872,70	0,41	223.518,62	7.870,32	3,65	223.518,62	-	-
Politiche Sociali	91.988,05	87.390,03	106.554,54	19.164,51	21,93	110.365,43	3.810,89	3,58	110.365,43	-	-
Trasporti	129.478,98	135.852,58	131.558,76	- 4.293,82	- 3,16	136.300,07	4.741,31	3,60	136.300,07	-	-
TOTALE	5.167.019,67	5.281.000,00	5.340.152,00	59.152,00	1,12	5.611.000,00	270.848,00	5,07	5.651.000,00	40.000,00	0,71

* Il totale non comprende l'importo destinato all'incarico dei consegnatari (ex L.R. 1/2009, art. 1, co 42) pari a € 160.000, ripartito tra le Direzioni generali e le altre Partizioni amministrative.

Tavola 5 - Ripartizione fondo di rendimento Amministrazione regionale e CFVA

Direzioni Gen. e altre partizioni amministrative	Fondo 2009	Fondo 2010	Fondo 2011	Variazione 2010-2011	Inci/Dec %	Fondo 2012	Variazione 2011-2012	Inci/Dec %	Fondo 2013	Variazione 2012-2013	Inci/Dec %
Presidenza	266.964,84	248.508,29	252.899,43	4.391,14	1,77	257.573,45	4.674,02	1,85	250.411,19	- 7.162,26	- 2,78
Area Legale	69.657,83	62.189,27	45.582,74	- 16.606,53	- 26,70	48.861,34	3.278,60	7,19	50.514,20	1.652,86	3,38
Regionaria	178.583,17	160.142,82	152.865,47	- 7.277,35	- 4,54	142.942,48	- 9.922,99	- 6,49	148.650,50	5.708,02	3,99
Programmazione unitaria		1.624,93	35.743,58	34.118,65	2.099,70	37.993,72	2.250,14	6,30	43.584,40	5.590,68	14,71
Protezione civile				-		58.393,24	58.393,24		74.422,20	16.028,96	27,45
Comunicazione				-			-		13.202,56	13.202,56	
Innovazione Tecnologica	42.994,14			-			-			-	
Distretto idrografico	101.665,73	103.900,08	102.554,97	- 1.345,11	- 1,29	100.042,92	- 2.512,05	- 2,45	100.126,77	83,85	100
Ufficio Ispettivo	21.045,78	15.118,92	15.158,15	39,23	0,26	15.265,00	106,85	0,70	11.343,12	- 3.921,88	- 25,69
ENPI	12.983,56	12.627,73	14.775,13	2.147,40	17,01	15.661,50	886,37	6,00	16.648,77	987,27	6,30
Affari Generali	62.103,20	107.910,86	115.072,92	7.162,06	6,64	116.868,04	1.795,12	1,56	115.506,45	- 1.361,59	- 1,17
Personale	178.042,20	171.715,31	166.825,94	- 4.889,37	- 2,85	160.258,67	- 6.567,27	- 3,94	163.828,90	3.570,23	2,23
Controllo di gestione	19.849,31	17.090,45	15.322,40	- 1.768,05	- 10,35	17.086,40	1.764,00	11,51	17.753,63	667,23	3,91
Programmazione e Bilancio	97.362,60	91.608,09	97.134,68	5.526,59	6,03	98.695,35	1.560,67	1,61	101.688,25	2.992,90	3,03
CRP	55.497,18	53.197,33	52.930,92	- 266,41	- 0,50	54.864,75	1.933,83	3,65	59.559,05	4.694,30	8,56
Enti Locali	483.714,52	449.737,22	450.058,61	321,39	0,07	438.334,77	- 11.723,84	- 2,60	453.531,84	15.197,07	3,47
Urbanistica	433.984,81	396.647,24	383.242,45	- 13.404,79	- 3,38	383.909,55	667,10	0,17	396.420,41	12.510,86	3,26
Ambiente	223.293,82	202.566,67	199.266,84	- 3.279,83	- 1,62	200.072,10	- 785,26	- 0,39	209.846,11	9.774,01	4,89
CFVA	2.301.796,41	2.243.017,21	2.221.325,38	- 21.691,83	- 0,97	2.199.778,73	- 61.546,65	- 2,77	2.270.965,45	111.186,72	5,15
Agricoltura	213.556,63	202.382,33	200.741,48	- 1.640,85	- 0,81	188.434,68	- 12.306,80	- 6,13	193.672,82	5.238,14	2,78
Turismo	156.577,36	143.388,71	135.542,95	- 7.845,76	- 5,47	138.254,25	- 2.711,30	- 2,00	143.504,30	5.250,05	3,80
Lavori pubblici	427.529,17	379.650,59	377.892,29	- 1.758,30	- 0,46	370.435,50	- 7.456,79	- 1,97	377.904,96	7.469,46	2,02
Industria	124.233,17	111.917,06	109.649,37	- 2.267,69	- 2,03	109.443,84	- 205,53	- 0,19	115.339,62	5.895,78	5,39
Lavoro	287.775,99	259.969,21	253.568,10	- 6.401,11	- 2,46	250.648,02	- 2.920,08	- 1,15	266.435,35	15.487,33	6,18
Beni Culturali	244.216,77	234.227,65	234.929,13	701,48	0,30	235.985,86	1.056,73	0,45	252.600,28	16.614,42	7,04
Pubblica Istruzione	73.411,16	74.403,63	79.058,49	4.654,86	6,26	76.258,01	- 2.800,48	- 3,54	77.551,15	1.293,14	1,70
Sanità	167.509,92	150.392,28	156.169,25	5.776,97	3,84	153.548,44	- 2.620,81	- 1,68	165.782,15	12.233,71	7,97
Politiche Sociali	90.424,46	92.488,67	95.136,25	2.647,58	2,86	77.379,30	- 17.756,95	- 18,66	81.392,37	4.013,07	5,19
Trasporti	103.368,17	105.068,80	100.918,02	- 4.150,78	- 3,95	86.509,96	- 14.408,06	- 14,28	107.969,72	21.459,76	24,81
Agenzia regionale per il trasporto pubblico	10.214,02										
TOTALE	6.448.355,92	6.091.491,35	6.064.384,94	- 27.106,41	- 0,44	5.993.499,87	- 70.885,07	- 1,17	6.279.856,52	286.356,65	4,78

2.4.5 Conclusioni

Ad oggi il sistema contrattuale è in fase di transizione posto che le riforme in atto condizioneranno la contrattazione collettiva che interverrà a seguito della scadenza del blocco contrattuale in atto.

Secondo gli indirizzi forniti dalla Giunta Regionale con Deliberazione n. 30/19 del 30.07.2013, la prossima contrattazione collettiva dovrà conseguire l'obiettivo fondamentale di rivisitare le norme contrattuali vigenti per apportare le dovute modifiche, integrazioni e abrogazioni, in modo da renderle coerenti con l'attuale quadro normativo nazionale e regionale.

In particolare, per quanto riguarda le progressioni professionali, dovranno essere rivisitate le norme riguardanti la definizione dei contingenti e gli ambiti contrattuali per superare le problematiche emerse nelle sedi di contrattazione integrativa; potranno, inoltre, essere riviste le modalità di costituzione del fondo al fine di uniformarle a quelle degli altri comparti del pubblico impiego. Allo stesso modo, per quanto riguarda i fondi per la retribuzione di posizione e di rendimento, dovranno essere attualizzate, a parità di risorse, le voci di composizione dei fondi contrattuali.

E' auspicabile, quindi, che a livello regionale si provveda in tempi rapidi ad una revisione organica della materia nel quadro dei principi introdotti dalle leggi di riforma che dovrebbe portare ad una nuova disciplina per l'attribuzione dei compensi accessori. Il recepimento delle innovazioni introdotte consentirà che anche l'attuale impianto delle modalità di controllo dei costi contrattuali, possa essere ridefinito secondo un'impostazione più aderente al dettato normativo, nell'ottica della massima conoscibilità e trasparenza. Peraltro, l'applicazione degli schemi di relazione illustrativa e relazione tecnico finanziaria ai contratti integrativi, predisposti dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato nell'ambito del disegno di trasparenza e uniformazione degli atti della contrattazione integrativa avviato nel 2009, potrà far sì che l'attività di controllo venga realizzata su basi uniformi e coerenti, contribuendo, inoltre, a dare contezza di quanto la contrattazione di secondo livello sia effettivamente improntata al criterio della premialità e valorizzazione del merito.

Nelle more di un complessivo riordino della materia, la Giunta regionale, con deliberazione n. 17/20 del 13 maggio 2014, ha avviato un processo di riordino e razionalizzazione dell'assetto organizzativo, inizialmente a livello di Amministrazione regionale, finalizzato al recepimento dei principi di contenimento della spesa pubblica imposti dal legislatore nazionale. L'estensione dell'intervento all'intero comparto consentirà l'effettivo raggiungimento dell'obiettivo primario della riduzione dei costi della macchina amministrativa regionale nel suo complesso.