



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDÈNZIA
PRESIDENZA



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

DIREZIONE GENERALE DELLA PRESIDENZA

DEFINIZIONE E MONITORAGGIO DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

Elementi di sintesi delle linee guide ministeriali e della
normativa nazionale e regionale

**Redazione e
Sottoscrizione**

Approvato in via definitiva con Determinazione n. 176 del 11/04/2024 del
Servizio controllo strategico, trasparenza e prevenzione della corruzione

Data: 28 dicembre 2023

Versione 2.0



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDÈNTZIA

PRESIDENZA

Sommario

PARTE I – PRINCIPI GENERALI E FINALITA'	3
1. Premessa	3
2. La rilevazione strategica	3
a. Modalità di trasmissione	4
3. Analisi di coerenza e congruenza	4
a. Analisi di coerenza in fase di definizione dell'obiettivo strategico	5
b. Analisi di congruenza successiva alla definizione dell'obiettivo strategico.....	7
c. Comunicazioni di riscontro a seguito delle analisi sugli obiettivi	8
4. Monitoraggio degli obiettivi strategici e delle politiche	8
a. Monitoraggio degli obiettivi strategici del PIAO.....	8
b. Monitoraggio del valore pubblico.....	9
c. Monitoraggio degli indicatori di benessere.....	9
d. Monitoraggio degli obiettivi strategici.....	10
e. Periodicità della verifica	11
5. Il riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema.....	11
PARTE II – BUONE PRATICHE PER LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI.....	12
6. Indicazioni per la corretta definizione degli obiettivi strategici (OST)	12
7. Indicazioni per la corretta identificazione degli indicatori.....	14
a. Tipologia di classificazione degli indicatori	16
b. Gli indicatori associati agli obiettivi operativi e gli indicatori associati agli obiettivi strategici.....	17
c. Indicatori per gli obiettivi strategici nella Regione Sardegna.....	17
PARTE III – FORMAT, MODELLI E GUIDE ALLA COMPILAZIONE	19
Fase della pianificazione (P)	19
Fase del monitoraggio infrannuale (M).....	19
Fase della consuntivazione (C)	19

PARTE I – PRINCIPI GENERALI E FINALITA'

1. Premessa

Gli “Elementi di sintesi delle linee guide ministeriali e della normativa nazionale e regionale” illustrano le principali indicazioni metodologiche per una corretta definizione e conseguente efficiente monitoraggio degli obiettivi strategici e delle politiche promosse dall’organo politico.

Per la definizione e il monitoraggio degli obiettivi strategici occorre, in primo luogo, fare riferimento alle migliori prassi già consolidate, attraverso l’applicazione di principi ormai generalmente riconosciuti e accettati, formalizzati nella normativa nazionale e trasposti nelle linee guida ministeriali, armonizzandoli, con la normativa regionale.

È particolarmente importante, a tal fine, assicurare il rispetto dei principi generali di riservatezza nel rapporto tra controllo strategico e vertice politico, nonché la trasparenza, la piena controllabilità e la conoscibilità da parte del cittadino dell’attività amministrativa, dei suoi costi e dei suoi risultati.

Nella trattazione che segue ci si prefigge lo scopo di bilanciare tutti gli aspetti appena richiamati con gli elementi fondamentali di seguito rappresentati. In particolare si persegue l’obiettivo della standardizzazione delle informazioni disponibili, comprese quelle raccolte mediante l’attività di controllo strategico, e il consolidamento delle informazioni in modo da mettere in rilievo la stretta connessione fra pianificazione strategica e programmazione finanziaria, al fine di rendere visibili le priorità dell’attività di governo, monitorabile la loro attuazione e conoscibili i risultati ottenuti.

Le indicazioni esposte hanno, naturalmente, valenza metodologica generale e richiedono, poi, un’attività specifica di articolazione e di applicazione da parte dell’Amministrazione, secondo le specificità della propria missione e secondo il grado di sviluppo degli strumenti di valutazione e controllo strategico esistenti.

2. La rilevazione strategica

La rilevazione degli obiettivi strategici è svolta dall’Ufficio del controllo strategico con lo scopo di acquisire e classificare, per ciascun ramo dell’Amministrazione, gli obiettivi strategici programmati o da programmare in relazione ad un dato periodo, in modo da dare avvio alla misurazione, valutazione e rendicontazione degli stessi all’organo politico.

Tale attività varia a seconda della normativa vigente al momento della rilevazione e in relazione al documento programmatico nel quale gli obiettivi strategici, completi delle informazioni rilevate presso i differenti rami dell’Amministrazione, sono o dovranno essere riportati.

Le attività di rilevazione sono avviate di norma con comunicazione a firma dell'organo di indirizzo politico o del segretario generale della Regione, mediante apposite circolari esplicative nelle quali vengono definite le modalità e le tempistiche di acquisizione delle informazioni richieste complete dei riferimenti sui supporti informatici da utilizzare.

Al di là della variabilità della normativa, della tipologia di documento e della tempistica, che deve necessariamente essere definita sulla base delle circostanze contingenti, per la rilevazione strategica l'Ufficio del controllo strategico rende disponibile uno schema standard di organizzazione dei dati in forma strutturata (format) di norma composto da:

1. Una scheda di rilevazione delle informazioni per ciascun obiettivo strategico conforme alla normativa vigente al momento della rilevazione e basato sugli elementi essenziali previsti per il documento nel quale gli obiettivi strategici sono destinati a confluire. Per la compilazione l'Ufficio del controllo strategico fornisce apposito software gestionale o altro supporto di rilevazione delle informazioni.
2. Un modello di relazione illustrativa conforme alla normativa vigente al momento della rilevazione, sempre tenendo conto delle peculiarità del documento nel quale gli obiettivi strategici sono o saranno inseriti.

a. Modalità di trasmissione

Ai fini della rilevazione, ciascun componente della Giunta, personalmente o mediante un suo referente, provvede alla trasmissione degli obiettivi strategici all'Ufficio del controllo strategico. Per poter garantire un'adeguata e tempestiva elaborazione, le informazioni relative alla rilevazione degli obiettivi strategici devono rigorosamente pervenire nel formato richiesto e avvenire tramite il supporto informatico messo a disposizione per la rilevazione, mentre non sono da considerare equivalenti le stampe, scansioni o esportazioni dei dati in formato pdf o altri formati che non consentono l'elaborazione informatica.

3. Analisi di coerenza e congruenza

L'attività di analisi della coerenza di un obiettivo strategico consiste, in termini generali, nell'analisi dell'allineamento teorico dell'obiettivo con le missioni, affidate dalle norme alla struttura deputata al suo perseguimento, e con il rispetto delle indicazioni metodologiche fornite da norme regionali e nazionali per la corretta definizione dell'obiettivo stesso.

La definizione degli obiettivi strategici che ciascuna struttura deve perseguire deve essere, in primo luogo, sviluppata in coerenza con le dichiarazioni programmatiche del Presidente della Giunta Regionale, del

Programma Regionale di Sviluppo, del DEFR che annualmente aggiorna il PRS, delle programmazioni settoriali e di eventuali altri atti di indirizzo politico.

L'attività di definizione deve tener conto, inoltre, dello stato di effettiva realizzazione degli obiettivi di mandato, nonché del nuovo contesto presente al momento della definizione che può anche orientare verso un'attualizzazione degli obiettivi precedentemente pianificati.

Oltre alla coerenza con le missioni affidate dalle norme, l'obiettivo deve essere conforme alle prescrizioni normative che disciplinano il documento in relazione al quale si richiede la specificazione dell'obiettivo stesso. Per tale motivo, lo stesso obiettivo strategico potrebbe dover essere descritto diversamente in due diversi documenti di pianificazione strategica.

a. Analisi di coerenza in fase di definizione dell'obiettivo strategico

La prima analisi compiuta dall'Ufficio del controllo strategico si concentra sulla qualità della identificazione dell'obiettivo strategico, che deve essere esplicitato attraverso la chiara definizione della denominazione dell'obiettivo e del suo contenuto, privilegiando la sinteticità, la chiarezza espositiva e la comprensibilità. Anche in un'ottica di rendicontabilità esterna dell'operato dell'Amministrazione è da evitare nel nome dell'obiettivo, a titolo d'esempio, l'utilizzo di acronimi di uso non comune, mentre è fortemente appropriato iniziare la descrizione con l'utilizzo di un verbo all'infinito.

Come esplicitato nel paragrafo 4 ogni obiettivo strategico deve essere corredato da uno o due indicatori di risultato. Gli indicatori devono essere perfettamente allineati rispetto allo scopo e alla finalità dell'obiettivo e devono, inoltre, essere definiti rispetto al risultato finale atteso. Tutti gli indicatori associati all'obiettivo devono essere necessariamente accompagnati dai rispettivi valori target. L'Ufficio verifica l'allineamento teorico tra gli indicatori e l'obiettivo evidenziando i casi in cui viene meno il legame di causalità tra i due. Inoltre, al fine di garantire la trasparenza e la misurabilità degli stessi, deve essere preventivamente indicata la fonte dalla quale saranno estratti i dati e le informazioni per il monitoraggio.

Ogni obiettivo strategico deve essere finalizzato alla creazione di valore pubblico e a tal fine deve obbligatoriamente essere corredato di indicatori di impatto, in modo da garantire e misurare un effettivo grado di miglioramento sul contesto economico-sociale di riferimento in conseguenza del perseguimento dell'obiettivo.

Pur essendo il concetto di valore pubblico da sempre immanente nella stessa ragion d'essere dello stato, con il d.l n.80/2021 la creazione di Valore Pubblico diviene il fulcro di tutti i piani dell'Amministrazioni confluiti nel Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Un obiettivo di valore pubblico deve, quindi, essere definito e strutturato in modo tale da aumentare in modo significativo il benessere reale della collettività amministrata e, attraverso la corretta definizione di indicatori

di impatto, misurare l'effettivo incremento di benessere conseguito. Questo porta alla conclusione che al momento dell'identificazione degli obiettivi prioritari dell'amministrazione lo sforzo maggiore deve essere profuso nell'identificazione di obiettivi che "travalichino" l'amministrazione stessa e producano i loro effetti all'esterno, ovvero nei confronti dei cittadini e degli operatori economici.

D'altra parte, per poter raggiungere questo scopo, la stessa amministrazione, internamente, deve essere strutturata affinché una volta definiti gli obiettivi da raggiungere sia effettivamente capace di conseguire quanto si propone. È del tutto evidente che un'amministrazione efficiente raggiunge meglio i suoi obiettivi e pertanto essa stessa deve darsi continuamente obiettivi di miglioramento ed efficientamento interno. È quindi ovvio che nel momento stesso della scelta di obiettivi prioritari interni, essa debba privilegiare obiettivi che al suo interno creino valore.

È da questa considerazione che nasce la bipartizione di obiettivi di valore pubblico "esterno" e obiettivi di valore pubblico "interno". In altre parole, la creazione del valore pubblico esterno deve essere preceduta da condizioni abilitanti e può essere sintetizzata con il processo: più salute interna, meno rischi interni, più efficienza, più performance e quindi più valore pubblico esterno.

In particolare si assiste a una bipartizione per cui si ha la creazione di:

- Valore pubblico interno da parte di quelle strutture cui sono attribuite funzioni esclusivamente di supporto o strumentali;
- Valore pubblico esterno da parte di quelle strutture che hanno competenze finalizzate alla progettazione, produzione e/o erogazione di servizi destinati ai cittadini e alle imprese oppure alla governance delle politiche pubbliche intese come politiche con valenza esterna all'amministrazione.

Naturalmente nonostante siano ammesse entrambe le tipologie di obiettivi, la tendenza naturale deve essere verso la pianificazione di obiettivi di valore pubblico interno concretamente strumentali a quelli di valore pubblico esterno e in numero decisamente inferiore, pena un'eccessiva autoreferenzialità dell'amministrazione.

L'Ufficio del controllo strategico verifica che l'insieme degli indicatori associato agli obiettivi dell'Amministrazione sia adeguato alle indicazioni riportate nella Parte II del presente manuale e, in generale, che sia caratterizzato da:

1. **precisione**;
2. **significatività**, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il valore pubblico creato;
3. **completezza**, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'Amministrazione;
4. **tempestività**, ossia la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori;

5. **misurabilità**, capacità di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili.

L'Ufficio verifica inoltre:

6. **la coerenza temporale** di perseguimento dell'obiettivo attraverso una puntuale definizione della data di inizio e fine pianificata. L'orizzonte temporale di riferimento deve essere di norma pluriennale al fine di definire il livello di realizzazione delle politiche pubbliche coerentemente col periodo di mandato;
7. **la coerenza finanziaria** con l'attribuzione di risorse finanziarie in raccordo con il ciclo del bilancio, in linea con l'art. 5 c. 2 lettera g) del D.lgs. n. 150/2009, che dispone che in fase di programmazione gli obiettivi siano correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

b. Analisi di congruenza successiva alla definizione dell'obiettivo strategico

La corretta programmazione degli obiettivi strategici e delle relative attività in sede previsionale, si estrinseca anche attraverso la esaustiva individuazione ex ante delle azioni da compiere in vista della loro futura declinazione in obiettivi operativi.

L'analisi successiva alla definizione degli obiettivi strategici verte sulla verifica della congruenza. L'analisi di congruenza è finalizzata a individuare la piena corrispondenza ed effettiva declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi prescelti dall'organo politico-amministrativo, in accordo con la struttura amministrativa, negli appositi atti di pianificazione gestionale, nonché nella verifica ex post degli eventuali fattori ostativi e delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale declinazione e/o attuazione con individuazione dei possibili rimedi.

Nel dettaglio l'analisi di congruenza, da svolgersi in stretta correlazione con l'ufficio cui è demandata la funzione di controllo di gestione, successiva alla corretta definizione dell'obiettivo strategico consiste:

1. nella verifica della corretta descrizione di tutte le fasi del ciclo di programmazione e la chiarezza dei ruoli attribuiti ai diversi soggetti nelle varie fasi;
2. nella verifica della corretta definizione della dimensione temporale, ovvero la coerenza fra l'orizzonte pluriennale dell'obiettivo strategico e l'orizzonte annuale dell'obiettivo operativo;
3. la sussistenza del collegamento logico di causa-effetto tra gli obiettivi strategici e gli obiettivi operativi, al fine di evitare l'assenza di causalità tra la dimensione strategica e la dimensione operativa.

c. Comunicazioni di riscontro a seguito delle analisi sugli obiettivi

L'Ufficio del controllo strategico evidenzia le criticità rilevate in sede di analisi degli obiettivi strategici e correlati indicatori e, nel corso di appositi incontri e interlocuzioni, propone alle strutture di supporto all'organo politico e amministrative interessate le soluzioni per il loro superamento inviando, se necessario, l'invito a integrare, modificare o fornire tutti i dati utili alla corretta definizione e alle eventuali verifiche del rispetto degli aspetti esposti nei paragrafi precedenti.

La connessione tra le predette strutture, congiuntamente all'Ufficio del controllo strategico, è agevolata dall'operatività della apposita Rete dei referenti del controllo strategico, quale elemento di collegamento tra l'Ufficio del controllo strategico e le singole partizioni amministrative e politiche, aventi un ruolo nella pianificazione e nella rendicontazione degli obiettivi strategici.

4. Monitoraggio degli obiettivi strategici e delle politiche

Il monitoraggio costituisce una fase fondamentale del processo di verifica dell'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi, attraverso cui appurare l'attuazione e l'adeguatezza delle misure in esso contenute, nonché dei risultati conseguiti e del complessivo funzionamento del processo stesso, in modo tale da consentire tempestivamente le modifiche necessarie ed intraprendere le eventuali azioni correttive.

Specificatamente, il monitoraggio degli obiettivi strategici e delle politiche è la funzione attraverso la quale l'Ufficio del controllo strategico verifica e misura lo stato di avanzamento degli obiettivi strategici mediante la misurazione del livello raggiunto dai target degli indicatori associati ai singoli obiettivi strategici.

La misurazione è funzionale al monitoraggio in itinere (o periodico) e alla valutazione al termine del periodo di riferimento e prevede la produzione di una reportistica adeguata per i decisori politici che consenta loro di modificare le proprie azioni a fronte dei risultati ottenuti.

Per quanto concerne il perimetro del monitoraggio, in coerenza con quanto prescritto dalle Linee guida ministeriali N° 2 del dicembre 2017, esso non va circoscritto agli obiettivi formalizzati in un piano prestabilito come ad esempio il PIAO, ma deve estendersi anche agli obiettivi fissati in altri documenti di programmazione che possono essere complementari al PIAO o di esso sostituiti, pertanto le modalità, le tempistiche e le metodologie utilizzate vengono adattate alle fattispecie concrete e alle necessità contingenti utilizzando quelle più confacenti.

a. Monitoraggio degli obiettivi strategici del PIAO

Le "Linee guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO)" rese disponibili dal Dipartimento della Funzione Pubblica in fase di prima attuazione suggeriscono che il monitoraggio delle

sottosezioni “Valore pubblico” e “Performance” del Piano sia effettuato dall’OIV secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b), del decreto legislativo n. 150 del 2009, come modificati dal D.L. 25 maggio 2017, n. 74.

Tali disposizioni prevedono, infatti, che “gli Organismi indipendenti di valutazione, anche accedendo alle risultanze dei sistemi di controllo strategico e di gestione presenti nell’amministrazione, verificano l’andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento e segnalano la necessità o l’opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all’organo di indirizzo politico-amministrativo, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l’assetto dell’organizzazione e delle risorse a disposizione dell’amministrazione. Le variazioni, verificatesi durante l’esercizio, degli obiettivi e degli indicatori della performance organizzativa e individuale sono inserite nella relazione sulla performance e vengono valutate dall’OIV ai fini della validazione di cui all’art. 14, comma 4, lettera c)”.

Con specifico riferimento al monitoraggio degli obiettivi strategici del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, che costituiscono selezione degli obiettivi strategici del DEFR, va evidenziato che, nell’art. 6, comma 3, del D.L. n. 80/2021, convertito in L. n. 113 del 6 agosto 2021, è stabilito che nel documento vengono definite le modalità di monitoraggio degli esiti con cadenza periodica, inclusi gli impatti sugli utenti, anche attraverso rilevazione della soddisfazione degli utenti stessi mediante gli strumenti di cui al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 nonché le modalità di monitoraggio dei procedimenti attivati ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198.

In attuazione dell’art. 6, comma 3, del D.L. n. 80/2021, l’Amministrazione regionale nell’Allegato principale alla Delibera del 30 giugno 2022, n. 20/57 mediante la quale si adotta il *Piano integrato di attività ed organizzazione (PIAO) di cui all’art. 6, comma 2, lett. d), del D.L. n. 80/2021* per gli anni 2022-2024, nella sezione 4 “Monitoraggio” ha dettato gli indirizzi principali per l’attuazione del monitoraggio secondo quanto riportato nei seguenti sotto paragrafi.

b. Monitoraggio del valore pubblico

Il monitoraggio sullo stato di attuazione del PIAO – sottosezione Valore costituisce il nodo cruciale di verifica della rispondenza delle politiche regionali rispetto alle principali dimensioni di benessere dei cittadini, valutando concretamente la misura in cui esse hanno potuto incidere sullo stato naturale o sull’evoluzione della realtà economica, sociale o fisica.

c. Monitoraggio degli indicatori di benessere

Mediante l’attivazione periodica di processi di acquisizione degli aggiornamenti ufficiali delle fonti informative specificamente definite in relazione a ciascun indicatore di benessere utilizzato, si verifica la tendenza degli

indicatori rispetto agli obiettivi programmati di breve, medio e lungo periodo potendo così rilevare gli impatti ottenuti sulla collettività dall'attuazione delle sette strategie identitarie.

Il monitoraggio viene effettuato per ogni indicatore di benessere integrando le serie storiche già disponibili. Ciascuna serie storica è rappresentata anche graficamente, con evidenziazione dell'andamento effettivo rispetto a quello programmato.

I dati di aggiornamento aventi fonti ISTAT-BES verranno raccolti ed analizzati dalla funzione del Controllo strategico, con la collaborazione della Statistica regionale. Gli aggiornamenti per indicatori aventi fonti interne regionali verranno resi disponibili dalla struttura competente per materia, anche per il tramite della apposita rete di referenti per il controllo strategico.

d. Monitoraggio degli obiettivi strategici

Il monitoraggio degli obiettivi strategici costituisce una delle fasi fondamentali della gestione del ciclo integrato della performance. Attraverso il monitoraggio periodico dello stato di attuazione degli obiettivi ci si prefigge di verificare l'effettiva attuazione delle scelte formalizzate negli obiettivi strategici prescelti dall'organo politico. Il monitoraggio concernente gli obiettivi strategici adottati dall'organo politico consiste inoltre nella identificazione degli eventuali fattori ostativi, delle eventuali responsabilità per la mancata o parziale declinazione e/o attuazione e nella ricerca dei possibili rimedi.

Il controllo strategico dà impulso alle attività di monitoraggio, mediante apposite circolari esplicative nelle quali sono definite le informazioni richieste per la verifica dello stato di attuazione degli obiettivi e il supporto informatico utilizzato.

La tipologia delle informazioni richieste riguarda i valori di consuntivo corrispondenti ai valori di pianificazione dichiarati per gli obiettivi strategici ed in particolare:

- i target effettivi degli indicatori di outcome;
- i target effettivi degli indicatori di output;
- la fonte dei dati.

Altri eventuali metadati utili all'analisi degli obiettivi o utili ai fini delle prescrizioni riportate negli Art. 4 comma 2 e nell' Art. 6 del D.lgs 150/2009.

La produzione delle informazioni necessarie è in capo alle diverse partizioni amministrative interessate dall'attuazione del PIAO con particolare riferimento ai singoli Responsabili delle strutture organizzative e dai componenti della Rete dei referenti del controllo strategico, una volta costituita.

e. Periodicità della verifica

Il monitoraggio dei valori degli indicatori di benessere e di impatto viene avviato almeno una volta all'anno in relazione alla predisposizione annuale del PIAO. Ulteriori processi di monitoraggio infra-annuale possono essere avviati in relazione a specifiche esigenze di riprogrammazione e consuntivazione regionale.

5. Il riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema

Gli esiti del monitoraggio costituiscono la base per ogni aggiornamento della pianificazione e, conseguentemente, per la rilevazione degli obiettivi strategici delle successive annualità, in un'ottica di programmazione integrata e ciclica.

A tal fine, a seguito del monitoraggio, la funzione del controllo strategico produce dei report sintetici finalizzati all'analisi dello stato di attuazione delle politiche, da trasmettere al Presidente della Giunta con riferimento al risultato di tutti i rami dell'Amministrazione, nonché ad ogni singolo componente dell'organo di governo in relazione agli obiettivi di pertinenza raffrontati anche col dato complessivo regionale.

Per un controllo strategico ottimale, anche in funzione di una revisione periodica del sistema, occorre prevedere la realizzazione di due monitoraggi infra-annuali ed uno a conclusione dell'anno di riferimento, al fine di conoscere in modo compiuto il grado di conseguimento e rilevare tempestivamente la presenza di situazioni specifiche o di strategie d'azione meno soddisfacenti e proporre, nelle sedi opportune, trasformazioni o revisioni appropriate e l'eliminazione delle attività non perseguibili.

Le direzioni generali, gli uffici speciali e le unità di progetto collaborano al monitoraggio in corso di esercizio, fornendo le informazioni sullo stato di avanzamento e di attuazione degli obiettivi strategici ed i correlati indicatori e target, ed evidenziando la presenza di mutamenti eccezionali e significativi rispetto a quanto stabilito in sede di definizione degli obiettivi per effetto di modifiche normative, di direttive interne, di riassetto organizzativi, di fattori non prevedibili.

Il monitoraggio sull'attuazione degli obiettivi strategici definiti in fase di programmazione avviene di norma, a cadenza trimestrale il 30 giugno, 30 settembre, 31 dicembre, salva la possibilità di variare le date previste in rapporto alle esigenze del periodo oltre che di elaborare specifici monitoraggi su richiesta dell'organo politico.

Nelle scadenze riportate sopra, le strutture sono chiamate a consuntivare e caricare i dati nelle piattaforme informatiche implementate e quindi trasmettere i dati secondo le modalità ed entro le tempistiche indicate nelle comunicazioni di avvio dei singoli monitoraggi.

PARTE II – BUONE PRATICHE PER LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

6. Indicazioni per la corretta definizione degli obiettivi strategici (OST)

In relazione a ciascuna priorità politica dell'organo di governo della Regione sono definiti dai singoli componenti della Giunta uno o più obiettivi strategici che si riferiscono alle politiche pubbliche di competenza del singolo ramo dell'Amministrazione in quanto coerenti con la *mission* istituzionale e le missioni di bilancio. Le priorità politiche e gli obiettivi strategici che abbiano natura *trasversale* a più rami dell'Amministrazione sono prerogativa del Presidente, anche su proposta di altri componenti della Giunta.

Gli obiettivi strategici devono in ogni caso essere funzionali alla realizzazione della specifica priorità politica (**criterio di pertinenza**) e devono essere essenziali alla realizzazione di ciascuna di esse (**criterio di rilevanza**).

L'applicazione dei criteri di pertinenza e di rilevanza porta l'Amministrazione all'identificazione di un numero limitato di obiettivi strategici che non contemplano ovviamente la totalità degli obiettivi e delle attività di pertinenza dell'Amministrazione.

In linea generale occorre quindi privilegiare una selezione degli obiettivi strategici mirata ad un incremento del livello complessivo di benessere dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders.

Quest'ultimo dipende comunque dal miglioramento delle performance che, a sua volta, dipende dal miglioramento della salute delle risorse dell'amministrazione. Per tale motivo, in ragione dell'integrale espletamento delle ordinarie attività istituzionali, è sempre possibile pianificare obiettivi di miglioramento della prestazione amministrativa che pur non essendo strategici in senso tecnico possono essere definiti obiettivi "strumentali o funzionali alle strategie" potendo essere, seppur in via mediata e indiretta, anch'essi funzionali, pertinenti o rilevanti rispetto alle strategie dell'Amministrazione. La pianificazione degli obiettivi strumentali o funzionali riveste la stessa strutturazione degli obiettivi strategici.

Ciascun obiettivo strategico (OST) deve avere, a meno di motivate eccezioni, un orizzonte temporale pluriennale.

In via conseguente alla definizione dell'obiettivo strategico, sulla base della normativa regionale sono definite, dall'organo politico-amministrativo in accordo con le strutture amministrative, le azioni finalizzate al suo perseguimento e a esso associate che dovrebbero concretizzarsi in obiettivi direzionali (ODR) coerenti con l'obiettivo strategico. Laddove l'obiettivo strategico richieda per la sua realizzazione l'apporto di più

strutture appartenenti a rami differenti dell'Amministrazione o anche a diversi enti, l'obiettivo strategico può risultare collegato ad una pluralità di obiettivi operativi facenti capo a strutture e/o enti diversi, ciascuno per le proprie competenze istituzionali.

A seconda del periodo storico, delle situazioni contingenti e della normativa vigente, è possibile fare riferimento a diversi modelli attraverso i quali identificare gli obiettivi strategici. Al momento attuale, grazie a una costante evoluzione dei modelli di analisi, il riferimento è quello delineato dal Decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150, in parte innovato dal Decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, e nelle linee guida ministeriali ad esso associate.

In generale, ciascun obiettivo strategico deve essere formulato in modo semplice, preciso e comprensibile. Esso deve essere misurabile secondo criteri oggettivi, attraverso indicatori di impatto e di risultato come specificato nel paragrafo successivo relativo agli indicatori. Dall'art. 5 c. 2 del menzionato decreto legislativo è possibile desumere che gli obiettivi strategici devono essere:

1. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
2. specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
3. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
4. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma triennale con aggiornamento annuale¹;
5. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
6. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
7. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Tutti questi concetti vengono usualmente ricondotti all'acronimo SMART che riporta agli elementi distintivi dell'obiettivo ovvero essere **S**pecifico, **M**isurabile, **A**chievable², **R**ilevante, **T**emporizzato. Senza queste caratteristiche la semplice descrizione testuale delle finalità che si vogliono perseguire non può essere considerata un obiettivo ma costituisce una mera dichiarazione di intenti difficile da monitorare e sottoporre a controllo.

Sempre dal Decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 è possibile estrapolare un'altra caratteristica essenziale affinché una mera dichiarazione di intenti diventi un obiettivo strategico: esso deve essere il frutto

¹ L'articolo 6 del D.lgs. 80/2021, innovando rispetto alla pregressa disciplina del D.Lgs. 150/2009, ha previsto che il piano degli obiettivi strategici abbia durata triennale e venga aggiornato annualmente.

² Achievable, ossia raggiungibile.

di un processo di negoziazione, condiviso e conosciuto all'interno dell'organizzazione al fine di garantire motivazione e impegno da parte dei singoli individui rispetto al raggiungimento dello stesso.

Come si evince da quanto sopra riportato, tutte le indicazioni metodologiche riguardanti la corretta definizione di un obiettivo strategico, ineriscono alla sua formulazione testuale.

Vi sono tuttavia caratteristiche intrinseche che non sono desumibili dalla forma utilizzata, ma solo dal processo che ha portato alla sua definizione. Si pensi ad esempio alla condivisione: dalla lettura della parte testuale non è desumibile quale sia il processo che ha portato alla sua definizione.

A ciò si aggiunga che la misurabilità, la raggiungibilità e la temporizzazione di un obiettivo sono parametri difficilmente riconducibili a pure descrizioni testuali.

Ecco perché gli obiettivi devono necessariamente essere accompagnati da una relazione e corredati da indicatori che forniscano tutti gli elementi necessari per raccogliere e analizzare i dati raccolti e monitorare i progressi fatti nel loro perseguimento. Nel paragrafo successivo verranno, pertanto, elencate le caratteristiche essenziali che ogni indicatore deve possedere ai fini del monitoraggio e del controllo strategico.

7. Indicazioni per la corretta identificazione degli indicatori

La definizione degli indicatori utilizzati per misurare e poi valutare il livello di attuazione degli obiettivi strategici è un'attività di decisiva importanza, ma che, nell'attuazione pratica, presenta notevoli criticità. Spesso obiettivi elevati e sfidanti vengono accompagnati da indicatori non coerenti sul piano qualitativo, non congrui dal punto di vista quantitativo e conseguentemente inadeguati, fornendo informazioni incomplete o peggio fuorvianti ai decisori.

Il ruolo dell'Ufficio del controllo strategico si concretizza nel supporto fornito nel processo di definizione degli indicatori a due livelli:

- verificare che la definizione degli indicatori sia il frutto di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo;
- fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica e la completezza degli indicatori stessi.

Ogni qualvolta emerge la necessità di misurare un obiettivo, qualunque contesto si consideri e qualunque sia la tipologia (obiettivo operativo, di performance o individuale, o strategico), è sempre necessario, affinché esso sia efficacemente misurabile, che sia corredato da un insieme di indicatori associati che siano significativi e rappresentativi della reale volontà dell'organo decidente e delle finalità che esso intende

perseguire. Pertanto, a prescindere dalla tipologia di obiettivo, in linea con i migliori standard definiti a livello nazionale, gli indicatori devono essere sempre caratterizzati da:

- **precisione, o significatività**, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo. Fra i tanti indicatori possibili occorre quindi selezionare quelli che consentono di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere. L'impatto e l'efficacia sull'utente, interno e/o esterno, sono un elemento guida per la precisione. Se, ad esempio, si pone come obiettivo il "miglioramento della mobilità sostenibile" e circoscrivendo la "mobilità sostenibile" al solo servizio di *car sharing*, misurare l'aumento del numero medio degli utenti giornalieri potrebbe essere più utile che misurare l'aumento totale del numero di utenti.
- **completezza**, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione. Riprendendo l'esempio del "miglioramento della mobilità sostenibile" non sarà sufficiente avere un indicatore che misura la quantità di incentivi erogati, ma si dovrà misurare anche l'aumento del numero di utenti dei servizi di mobilità sostenibile, l'aumento della disponibilità (in termini di numero di mezzi, numero e lunghezza delle linee, etc.) dei servizi di mobilità sostenibile, etc. Anche in questo caso l'impatto e l'efficacia sull'utente sono un elemento guida, da associare all'efficienza e efficacia dei progetti che permettono di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Si osservi che incompletezza e imprecisione nella definizione degli indicatori hanno implicazioni non solo sulla fase di pianificazione ma anche su quella di misurazione e valutazione. In fase di pianificazione, infatti, esse possono portare ad una scelta errata delle modalità operative più efficaci da adottare per raggiungere l'obiettivo effettivamente voluto dal decisore politico. In fase di misurazione e valutazione possono addirittura comportare una valutazione non corretta del grado di raggiungimento degli obiettivi e la mancata corretta identificazione dei motivi di uno scostamento tra valori *target* previsti e risultati effettivi, con ricadute negative sull'efficacia delle politiche pubbliche.

- **tempestività**, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie ai decisori in tempi utili all'adozione dei doverosi correttivi; vi possono essere indicatori estremamente interessanti ma i cui valori sono resi disponibili solo con un certo ritardo rispetto al periodo al quale si riferiscono e questo li rende spesso inutilizzabili perché il processo di misurazione e valutazione deve completarsi entro una tempistica predefinita.
- **misurabilità**: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili. È fortemente sconsigliato, ad esempio, l'utilizzo di indicatori basati su giudizi qualitativi o soggettivi espressi del personale stesso. Poco appropriati anche indicatori quantitativi ma non presidiati dalle strutture di supporto alla programmazione. Si pensi, ad esempio, a un obiettivo a cui è associato l'indicatore "n° schede elaborate". Questo indicatore oltre ad essere

incompleto e impreciso (vedi sopra), è spesso misurato direttamente dalle strutture che lo gestiscono, non condividendo procedure e database con gli uffici di supporto alla programmazione. Più in generale l'affidabilità delle fonti interne (quindi legate a sistemi informativi strutturati) o esterne (fonti ufficiali) è centrale per la misurabilità che mal si concilia con le (sole) autodichiarazioni del soggetto valutato.

a. Tipologia di classificazione degli indicatori

La misurazione degli obiettivi strategici, non diversamente da quelli operativi, richiede l'utilizzo di appositi indicatori, la cui individuazione è affidata ai diversi rami dell'Amministrazione con il supporto dell'Ufficio del controllo strategico. Gli indicatori possono essere di diverse tipologie, ma devono essere preferibilmente di tipo quantitativo, ove possibile, e per ciascuno di essi si deve determinare con esattezza il valore che si intende raggiungere, il cosiddetto target. A causa della superiore capacità informativa degli indicatori quantitativi, solo quando non sia assolutamente possibile utilizzarli può essere giustificabile l'uso di altri tipi di indicatori. Una definizione generale degli indicatori si trova nelle Linee Guida allegate alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'8 novembre 2002, che li classifica secondo tipologia. Le tipologie di classificazione degli indicatori utilizzabili per una corretta misurabilità e valutazione degli obiettivi strategici sono:

- a) **indicatori di realizzazione fisica:** rappresentano il volume dei prodotti e dei servizi erogati;
- b) **indicatori di risultato (output):** rappresentano l'esito del programma di spesa;
- c) **indicatori di impatto (outcome):** esprimono l'impatto che il programma di spesa, insieme ad altri enti e a fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto. Tali indicatori sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione;
- d) **indicatori di realizzazione finanziaria:** indicano l'avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'obiettivo o dell'intervento. L'utilizzo di tale tipologia di indicatori deve avvenire in combinazione con altri indicatori di diverso tipo;
- e) **indicatori di tipo binario:** (si/no);
- f) **indicatori di tipo qualitativo:** (alto/medio/basso);
- g) **indicatori proxy:** indicatori in grado di misurare il raggiungimento di un obiettivo mediante un complesso di indicatori non direttamente riferiti all'obiettivo stesso;
- h) **altre tipologie di indicatori** che, in relazione alle peculiarità delle amministrazioni, esprimano il grado di raggiungimento dell'obiettivo.

b. Gli indicatori associati agli obiettivi operativi e gli indicatori associati agli obiettivi strategici

È importante evidenziare che lo scopo degli indicatori associati agli obiettivi strategici è sostanzialmente diverso da quelli di tipo operativo.

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

Gli indicatori associati a obiettivi strategici devono, invece, essere finalizzati a rilevare e misurare il grado di effettiva realizzazione degli obiettivi e gli effetti da questa derivanti, tenendo conto anche di eventuali fattori esogeni all'Amministrazione e potenzialmente estranei alla sfera di governabilità dei componenti dell'organo politico e dei rami dell'Amministrazione cui sono preposti.

Si assicura, così, la corretta interpretazione dello scopo e della direzione dell'obiettivo strategico, anche al fine di evitare discrasie e incongruenze fra indirizzo politico e attuazione amministrativa. Per superare eventuali difficoltà di quantificazione nella traduzione degli obiettivi strategici in indicatori, è possibile ricorrere, in particolare laddove non fosse possibile una misurazione diretta del fenomeno o essa risultasse eccessivamente dispendiosa in termini economici e/o computazionali, a indicatori c.d. "proxy", che consentano di misurare il grado di perseguimento anche di obiettivi strategici di ambito assai generale attraverso la misurazione di variabili strettamente connesse o, in alcuni casi correlate, alle variabili oggetto d'interesse, laddove queste ultime non siano direttamente osservabili.

c. Indicatori per gli obiettivi strategici nella Regione Sardegna

Allo stato attuale la gestione degli obiettivi non può prescindere dall'utilizzo di piattaforme informatiche per la gestione dell'intero processo che va dalla rilevazione degli obiettivi, passando per l'elaborazione dei risultati e concludersi con la produzione della reportistica per l'organo politico. Gli indubbi vantaggi dell'utilizzo di un supporto informatico obbligano altresì a una standardizzazione delle opzioni con la conseguenza che, nel breve periodo, una volta scelta la tipologia di indicatore questa non può essere modificata qualora si volessero utilizzare ulteriori tipologie non previste. Pertanto nella definizione degli obiettivi vanno rispettate le condizioni sotto riportate:

1. Scegliere per l'obiettivo un nome semplice e univoco, che si riferisca unicamente allo scopo che ci si prefigge e non contenga raggruppamenti generici e indifferenziati di molteplici finalità che vanno eventualmente scisse in più obiettivi separati. Il nome dell'obiettivo strategico non può consistere nella descrizione di una o più azioni da attuare ma deve necessariamente esprimere il fine che si intende perseguire o realizzare attraverso di esse.



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDÈNTZIA

PRESIDENZA

2. Prevedere almeno un indicatore di risultato e non più di 2.
3. Prevedere almeno un indicatore di impatto e non più di 2.
4. Determinare l'indicatore di realizzazione finanziaria: l'indicatore di realizzazione finanziaria si va a sommare agli indicatori di impatto e di risultato, ma non può esserne un sostituto.
5. Considerare l'indicatore di realizzazione temporale su base annuale e triennale.
6. Ogni indicatore scelto deve essere direttamente correlato e conseguente alle azioni derivanti dall'obiettivo, ossia deve essere rinvenibile un nesso di causalità vale a dire un rapporto di causa-effetto tra obiettivo-azioni-risultati-impatti così come previsto dalle linee guida del ministero della funzione pubblica.
7. L'indicatore è di tipo quantitativo e i target non possono essere valori cumulativi, ma va riportato il livello specifico da raggiungere per ogni anno rispetto al valore riferito alla base di partenza (*baseline*).

Per quanto non espressamente sopra previsto, deve comunque essere assicurato il rispetto dei criteri metodologici essenziali per la formulazione degli indicatori desumibili dalle linee guida ministeriali, ossia sia gli obiettivi che gli indicatori devono essere comprensibili (chiari, non ambigui e contestualizzati), rilevanti (utili e significativi per gli utilizzatori). Gli indicatori direttamente collegati agli obiettivi devono essere confrontabili, fattibili (a livello finanziario, temporale e in termini di sistemi informativi alimentanti), affidabili, multidimensionali ed in grado di rappresentare in modo efficace e completo la complessità del fenomeno oggetto di monitoraggio.

PARTE III – FORMAT, MODELLI E GUIDE ALLA COMPILAZIONE

Fase della pianificazione (P)

Allegato 1.P - Manuale operativo per la compilazione delle schede di pianificazione degli obiettivi strategici del PIAO

Allegato 2.P - Format della relazione di pianificazione degli obiettivi strategici del PIAO

Allegato 3.P - Maschera Access per la pianificazione degli obiettivi strategici del PIAO

Fase del monitoraggio infrannuale (M)

Allegato 1.M - Manuale operativo per la compilazione delle schede di monitoraggio infrannuale degli obiettivi strategici del PIAO

Allegato 2.M - Format della relazione di monitoraggio infrannuale degli obiettivi strategici del PIAO

Allegato 3.M - Maschera Access per il monitoraggio infrannuale degli obiettivi strategici del PIAO

Fase della consuntivazione (C)

Allegato 1.C - Manuale operativo per la compilazione delle schede di monitoraggio a consuntivo degli obiettivi strategici del PIAO

Allegato 2.C - Format della relazione di monitoraggio a consuntivo degli obiettivi strategici del PIAO

Allegato 3.C - Maschera Access per il monitoraggio a consuntivo degli obiettivi strategici del PIAO

Allegato 4.C - Manuale operativo per la compilazione delle schede di monitoraggio a consuntivo degli obiettivi strategici EXTRA PIAO

Allegato 5.C - Format della relazione di monitoraggio a consuntivo degli obiettivi strategici EXTRA PIAO

Allegato 6.C - Maschera Access per il monitoraggio a consuntivo degli obiettivi strategici EXTRA PIAO



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDÈNTZIA

PRESIDENZA

Allegato 1.P - Manuale operativo per la compilazione delle schede di pianificazione degli obiettivi strategici del PIAO



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

DIREZIONE GENERALE DELLA PRESIDENZA

MANUALE dell'APPLICATIVO per la PIANIFICAZIONE degli OBIETTIVI STRATEGICI

**Redazione e
Sottoscrizione**

Servizio controllo strategico, trasparenza e prevenzione della corruzione

Data:

16 FEBBRAIO 2023

Versione

1.0

Sommario

<u>1. Introduzione</u>	<u>3</u>
<u>2. Aggiornamento obiettivi strategici da inserire nel PIAO 2023-2025</u>	<u>3</u>
<u>2.1 monitoraggio degli indicatori di output e di outcome.....</u>	<u>3</u>
<u>2.2 Inserimento dei valori finanziari associati all'obiettivo.....</u>	<u>5</u>
<u>2.3 Salvataggio dei dati.....</u>	<u>6</u>
<u>3. Inserimento di nuovi obiettivi strategici</u>	<u>6</u>
<u>3.1 monitoraggio dei valori finanziari</u>	<u>8</u>
<u>3.2 Salvataggio dei dati.....</u>	<u>8</u>
<u>4. Sezione relazione</u>	<u>8</u>
<u>5. Appendice - Indicazioni per la corretta definizione di OST e indicatori</u>	<u>9</u>
<u>5.1 Obiettivo strategico.....</u>	<u>9</u>
<u>5.2 Indicazioni per la corretta identificazione degli indicatori</u>	<u>10</u>
<u>5.3 Indicatori per gli obiettivi strategici nella Regione Sardegna.....</u>	<u>11</u>
<u>6. Indice delle figure</u>	<u>13</u>

1. [Introduzione](#)

Il presente manuale riporta i passaggi necessari per l'inserimento nelle apposite schede in formato Access e nella relazione delle informazioni relative agli obiettivi strategici 2023-2025.

Il manuale si divide in 3 sezioni principali:

1. sezione aggiornamento obiettivi strategici del PIAO 2022-2024 per il PIAO 2023-2025;
2. sezione definizione nuovi obiettivi strategici PIAO 2023-2025;
3. sezione relazione.

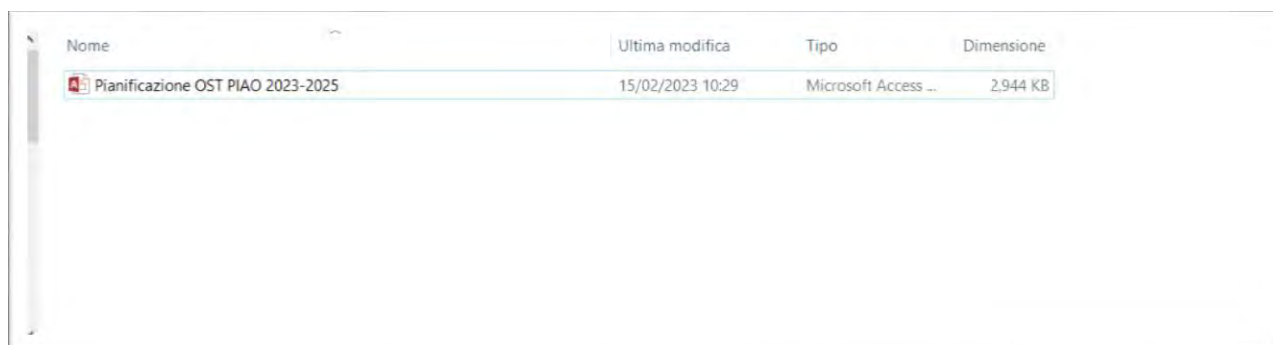
2. [Aggiornamento obiettivi strategici da inserire nel PIAO 2023-2025](#)

Questa sezione descrive le operazioni da compiere per l'aggiornamento degli obiettivi strategici inseriti nel PIAO 2022-2024 desunti dall'allegato 4 e dall'allegato 6 della deliberazione della Giunta regionale 30 giugno 2022, n. 20/57 da riportare nel PIAO 2023-25.

[2.1 monitoraggio degli indicatori di output e di outcome](#)

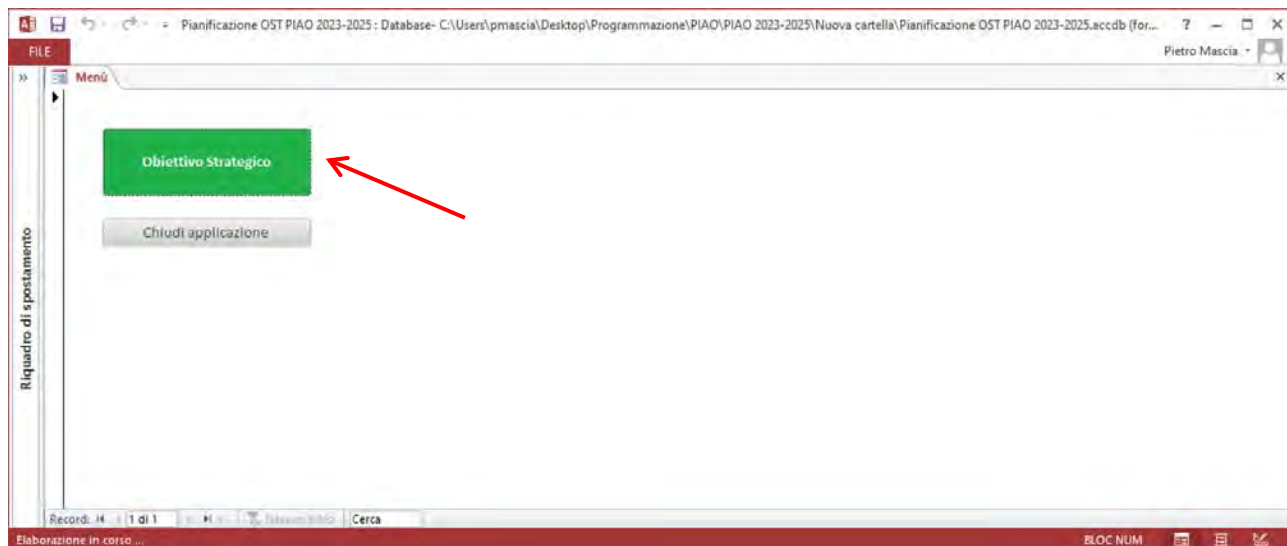
Per la rilevazione delle informazioni è stato predisposto un apposito applicativo in formato Access denominato **Pianificazione OST PIAO 2023-2025**.

Figura 1- Salvataggio del file



Dopo avere salvato il file nella cartella prescelta (Fig. 1) e aver cliccato sull'icona, verrà visualizzato il menù della maschera, così come riportato in figura 2.

Figura 2 –Interfaccia di accesso utente



Cliccando sull'icona indicata dalla freccia riportata nella figura 2 si accede alla maschera di caricamento delle informazioni, così come riportata in figura 3.

Figura 3 – Maschera di caricamento consuntivi obiettivi PIAO 2022-2024

Strutture competenti

Assessorato: Assessorato della programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio
 Direzione: Centro regionale di programmazione

Classificazione obiettivo strategico

Strategia: Strategia 3 L'identità territoriale, ambientale e turistica
 Macroprogetto: 3.1.4 L'approccio territoriale integrato
 Progetto: 3.1.4.1 L'approccio territoriale integrato: valorizzazione delle Aree interne
 Missione: Sviluppo economico e competitività
 Programma: 14.01 Industria, PMI e Artigianato

Informazioni specifiche obiettivo strategico

OBIETTIVO: 14.01.83 Rafforzare le politiche di sviluppo delle aree interne attraverso la SNAI e la programmazione territoriale

Stanzamenti 2022-2024: 35,000,000.00 €

	Baseline	Target 2023	Target 2024	Target 2025
Ind. output 1: Numero progetti di sviluppo fonte: Delibera giunta regionale	24	2	2	
Ind. output 2				
Ind. outcome 1: Numero comuni coinvolti fonte: sito sardegna programmazione- Programmazione territoriale	269	325	338	
Ind. outcome 2				

Informazioni finanziarie obiettivo strategico

Stanzamenti totali 2023-2025	2023			2024			2025	
	Competenza			Residui			Competenza	
	Stanziato	Impegnato	Pagato	Stanziato	Impegnato	Pagato	Stanziato	Impegnato
Missione 14	2,443,121.68	0.00					21,988,095.12	0.00
Missione								
Missione								
Missione								
Missione								
Missione								
Missione								
Missione								
Totale	2,443,121.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	21,988,095.12	0.00

Attraverso le frecce direzionali evidenziate dal rettangolo verde in figura 3, scorrere fino a selezionare l'obiettivo di interesse (l'applicativo riporta solo gli obiettivi strategici dell'Assessorato di appartenenza) il cui nome verrà visualizzato nel riquadro indicato dalla freccia blu.

La maschera riporta alcune informazioni inserite in fase di pianificazione per il triennio 2022-2024. Verificare eventuali discrepanze o incongruenze che potrebbero essersi verificate in modo accidentale anche a seguito della manipolazione del file nelle fasi di trasmissione dello stesso. Verificata la correttezza delle informazioni, l'aggiornamento dell'obiettivo si concretizza nell'inserimento dei livelli dei target per il 2025. Tali valori vanno

inseriti nella zona evidenziata dal riquadro rosso in figura 3. Si sottolinea che i target riportati per il 2023 e 2024 sono quelli dichiarati in fase di predisposizione del PIAO 2022-2024. Questi valori possono essere modificati solo per giustificati motivi e fornendo adeguata motivazione nella relazione predisposta dall'ufficio. A titolo esemplificativo è possibile modificare i target (in aumento) nel caso nell'anno precedente non si siano raggiunti i valori pianificati e pertanto questi vengano "ridistribuiti" nel triennio 2023-2025 oppure nel caso di ulteriori risorse finanziarie disponibili. Ad ogni modo, in linea di massima, sempre che l'obiettivo sia di massimizzarne il valore, è sempre possibile aumentare i target.

Per quanto riguarda invece la diminuzione del livello dei target, nel caso lo scopo sia quello di massimizzazione, analogo discorso va fatto nel caso di minimizzazione, tale pratica è da evitare e deve essere comunque adeguatamente motivata e concordata con l'ufficio del controllo strategico.

Per ciò che concerne la modifica di qualunque altra informazione dell'obiettivo, questa deve essere precedentemente concordata con l'ufficio che valutandone la sostanzialità opererà per la modifica dell'obiettivo o per la definizione di un nuovo obiettivo con la chiusura del vecchio.

Qualora in fase di consuntivazione dell'anno precedente si siano già raggiunti i target relativi al triennio l'obiettivo deve considerarsi raggiunto a meno dell'inserimento di target superiori rispetto al dato dichiarato in fase di consuntivazione dell'anno precedente.

Relativamente a ciascun indicatore, nell'area sottesa dal rettangolo giallo ed evidenziata dalla freccia gialla, figura 3, occorre verificare se lo scopo sia la massimizzazione o la minimizzazione del livello del target, ossia se lo scopo sia di avere valori più alti rispetto al valore pianificato o valori più bassi. Spuntare la casella nel caso l'opzione prescelta sia la minimizzazione.

2.2 Inserimento dei valori finanziari associati all'obiettivo

Il passo successivo per una corretta pianificazione dell'obiettivo consiste nell'inserimento delle informazioni necessarie per il monitoraggio delle risorse finanziarie correlate all'obiettivo stesso. In fase di prima pianificazione è stato dichiarato l'ammontare di risorse finanziarie stanziato per il triennio 2022-2024. Tale valore è desumibile dal campo evidenziato dal riquadro viola in figura 3.

Figura 4 – Inserimento dei dati relativi alle risorse finanziarie


Informazioni finanziarie obiettivo strategico											
Stanzamenti totali 2023-2025 24.431,216.80		2023						2024		2025	
		Competenza			Residui			Competenza		Competenza	
		Stanziato	Impegnato	Pagato	Stanziato	Impegnato	Pagato	Stanziato	Impegnato	Stanziato	Impegnato
Missione	14	2,443,121.68	0.00				21,988,095.12	0.00			
Missione											
Missione											
Missione											
Missione											
Missione											
Missione											
Missione											
Missione											
Totale		2,443,121.68	0.00	0.00	0.00	0.00	21,988,095.12	0.00	0.00	0.00	


Nel dettaglio, vanno inseriti per **ciascuna missione** del bilancio, riquadro giallo in figura 4, i valori di **Stanziato** e **Impegnato** per gli anni 2023-2025, così come desumibile dalla figura 4. La maschera riporta già precompilati

i valori dichiarati nella precedente pianificazione. Qualora tali dati fossero inesatti o non più rappresentativi, si proceda al loro aggiornamento.

A seguito dell'inserimento dei valori sopra menzionati per ciascuna missione del bilancio, la maschera riporta nella parte bassa, evidenziata dal rettangolo verde in figura 4, il totale per ciascuna colonna, mentre il quadrato verde, indicato dalla freccia dello stesso colore, sempre in figura 4, riporterà, in automatico, il totale degli stanziamenti per il triennio 2023-2025.

2.3 Salvataggio dei dati

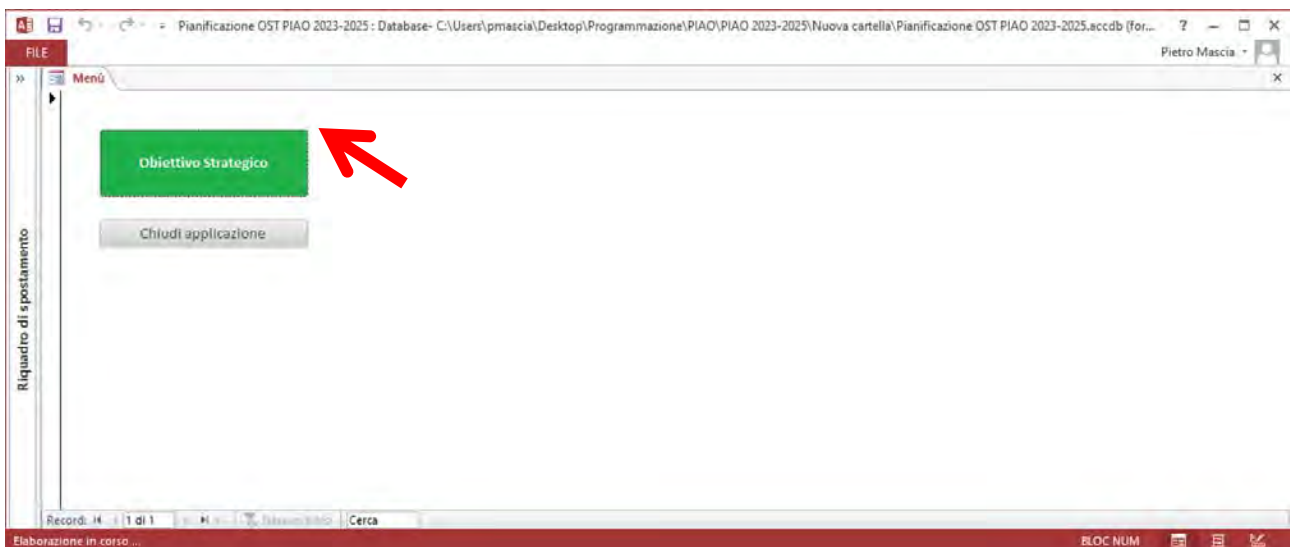
Concluso l'inserimento dei dati per il primo obiettivo, salvare le informazioni inserite attraverso l'icona di salvataggio  evidenziata dal rettangolo verde in figura 3 e attraverso le frecce direzionali, evidenziate sempre nel rettangolo verde in figura 3, passare agli obiettivi successivi e ripetere gli stessi passaggi.

L'applicativo riporta solo gli obiettivi strategici specifici di ciascun ramo dell'Amministrazione (Presidenza/Assessorato). Qualora la compilazione venisse affidata a diverse strutture organizzative, per esempio a due diverse direzioni generali dello stesso Assessorato, prima dell'invio si selezionino gli obiettivi delle altre strutture, ossia quelli non compilati, e li si cancelli attraverso l'icona  che si trova evidenziata nel riquadro verde in figura 3.

3. Inserimento di nuovi obiettivi strategici

In questa sezione si forniscono le indicazioni per l'inserimento di eventuali nuovi obiettivi strategici, che possono essere stati definiti dalle strutture sulla base dei progetti e delle strategie contenute nel Programma Regionale di Sviluppo 2020–2024 o sulla base di qualunque altro atto programmatico, e che si ritiene debbano essere inseriti nel PIAO 2023-2025.

Figura 5– Interfaccia di accesso utente per la consuntivazione degli obiettivi strategici



Cliccando sull'icona indicata dalla freccia riportata nella figura 5, si accede alla maschera di caricamento delle informazioni, così come riportata in figura 6. Si clicchi l'icona della matita evidenziata dal rettangolo verde in figura 6 e verrà visualizzato un riquadro con nessun campo valorizzato. A questo punto si selezioni

preliminarmente la struttura a cui l'obiettivo deve essere ascritto e le informazioni inerenti alla classificazione dello stesso relative alla strategia e, se l'obiettivo è desumibile dal PRS o dal DEFR, il macro progetto e il progetto.

Figura 6 – Maschera di caricamento consuntivi obiettivi strategici

The screenshot shows a web application interface for loading strategic objectives. The interface is divided into several sections:

- strutture competenti:** Includes dropdown menus for 'Assessorato', 'Direzione', and 'Tipologia'.
- Classificazione obiettivo strategico:** Includes dropdown menus for 'Strategia', 'Macroprogetto', 'Progetto', 'Missione', and 'Programma'.
- Informazioni specifiche obiettivo strategico:** Contains a text field labeled 'OBIETTIVO'.
- Stanzamenti 2022-2024:** A section with a purple border containing a table for financial data. It includes a 'Data inizio' and 'Data fine' field, a 'Min' checkbox, and columns for 'Baseline', 'Target 2023', 'Target 2024', and 'Target 2025'. Rows are labeled 'Ind. output 1', 'Ind. output 2', 'Ind. outcome 1', and 'Ind. outcome 2', each with a 'fonte' field.
- Informazioni finanziarie obiettivo strategico:** A table with a red border showing financial data for 2023, 2024, and 2025. The table is structured as follows:

Stanzamenti totali 2023-2025	2023						2024		2025	
	Competenza			Residui			Competenza		Competenza	
	Stanziato	Impegnato	Pagato	Stanziato	Impegnato	Pagato	Stanziato	Impegnato	Stanziato	Impegnato
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Totale										

Si proceda poi alla denominazione dell'obiettivo. Si rimarca l'importanza di una chiara definizione della denominazione dell'obiettivo e del suo contenuto, privilegiando la sinteticità, la chiarezza espositiva e la comprensibilità. Anche in un'ottica di rendicontabilità esterna dell'operato dell'Amministrazione è da evitare, a titolo d'esempio, l'utilizzo di acronimi di uso non comune nel nome dell'obiettivo, mentre è fortemente appropriato iniziare la descrizione con l'utilizzo di un verbo all'infinito.

Per gli obiettivi di nuova definizione non è obbligatoria l'indicazione delle risorse finanziarie stanziare nel triennio 2022-2024, sezione viola in figura 6.

Verificata la correttezza delle informazioni, la definizione dell'obiettivo si concretizza nell'inserimento degli indicatori, dei livelli dei target da raggiungere nel prossimo triennio e della fonte dalla quale è desumibile il dato. Tali valori vanno inseriti nella zona evidenziata dal riquadro rosso in figura 6.

Relativamente alle scadenze, i campi da valorizzare sono: data inizio e data fine. Si selezionino le date nei campi evidenziati dal riquadro in rosso in figura 6.


3.1 monitoraggio dei valori finanziari

Per una completa e corretta definizione dell'obiettivo è essenziale l'inserimento delle informazioni necessarie per il monitoraggio delle risorse finanziarie correlate all'obiettivo stesso.

Nel dettaglio, vanno inseriti per **ciascuna missione** del bilancio, riquadro giallo in figura 4, i valori di **Stanziano** e **Impegnato** per gli anni 2023-2025, così come desumibile dalla figura 4.

A seguito dell'inserimento dei valori sopra menzionati per ciascuna missione del bilancio, la maschera riporta nella parte bassa, evidenziata dal rettangolo verde in figura 4, il totale per ciascuna colonna, mentre il quadrato verde, indicato dalla freccia dello stesso colore, sempre in figura 4, riporterà, in automatico, il totale degli stanziamenti per il triennio 2023-2025.

3.2 Salvataggio dei dati

Concluso l'inserimento dei dati, salvare le informazioni inserite attraverso l'icona di salvataggio  evidenziata dal rettangolo verde in figura 3. Qualora fosse necessario inserire un ulteriore obiettivo, si ripetano gli stessi passaggi descritti nella sezione 3.

4. Sezione relazione

Le maschere di rilevazione delle informazioni di monitoraggio presentano una struttura rigida necessaria all'elaborazione informatizzata delle informazioni inserite e pertanto risulta difficile l'inserimento e il trattamento di informazioni testuali.

Allo stesso tempo, per le finalità del controllo strategico è necessario disporre di informazioni e di strumenti che presentino una certa elasticità e permettano alle strutture di evidenziare tutte quelle informazioni non standardizzabili e peculiari che possono essere d'ostacolo al pieno raggiungimento degli obiettivi programmatici. In quest'ottica si allega un modello di relazione, la cui compilazione è richiesta esclusivamente laddove le informazioni fornite tramite l'applicativo in formato Access e le relative schede non risultassero esaustive ai fini della successiva analisi facoltativa.

Le sezioni contengono delle tracce minime di suggerimento lasciando una notevole libertà per la compilazione, sempre nell'ottica del recepimento di informazioni sintetiche utili a rimuovere cause ostative al raggiungimento degli obiettivi o esplicitare le cause che hanno portato al non raggiungimento degli obiettivi programmati in un'ottica di miglioramento futuro.

La relazione non deve essere intesa come una relazione generale sulla gestione e pertanto, anche nell'ottica di sempre maggiore selettività e sempre maggiore semplificazione che sta andando affermandosi nei nuovi documenti di programmazione, come ad esempio il PIAO, le informazioni devono limitarsi a quanto è strettamente correlato agli obiettivi prescelti.

5. [Appendice - Indicazioni per la corretta definizione di OST e indicatori](#)

5.1 [Obiettivo strategico](#)

In relazione a ciascuna priorità politica sono definiti uno o più obiettivi strategici che si riferiscono alle politiche pubbliche che sono di competenza del singolo ramo dell'Amministrazione in quanto coerenti con la *mission* istituzionale e le missioni di bilancio. Le priorità politiche e gli obiettivi strategici che abbiano natura *trasversale* a più rami dell'Amministrazione sono prerogativa del Presidente, anche su proposta di altri componenti della Giunta.

Gli obiettivi strategici devono in ogni caso essere funzionali alla realizzazione della specifica priorità politica (**criterio di pertinenza**) e devono essere essenziali alla realizzazione di ciascuna di esse (**criterio di rilevanza**). L'applicazione dei criteri di pertinenza e di rilevanza porterà l'Amministrazione alla identificazione di un numero limitato di obiettivi strategici che non contemplano ovviamente la totalità degli obiettivi e delle attività di pertinenza dell'Amministrazione. Per tale motivo, in ragione dell'integrale espletamento delle ordinarie attività istituzionali, è sempre possibile pianificare obiettivi di miglioramento della prestazione amministrativa che pur non essendo strategici in senso tecnico possono essere definiti obiettivi "strumentali o funzionali alle strategie" potendo essere, seppur in via mediata e indiretta, anch'essi funzionali, pertinenti o rilevanti rispetto alle strategie dell'Amministrazione. La pianificazione degli obiettivi strumentali o funzionali riveste la stessa strutturazione degli obiettivi strategici.

Ciascun obiettivo strategico (OST) deve avere, a meno di motivate eccezioni, un orizzonte temporale pluriennale. Si sottolinea che, in via conseguente alla definizione dell'obiettivo strategico, sulla base della normativa regionale sono definite, dall'organo politico-amministrativo in accordo con le strutture amministrative, le azioni finalizzate al suo perseguimento e a esso associate che si concretizzano in obiettivi direzionali operativi (ODR) coerenti con l'obiettivo strategico.

Il modello di riferimento per la corretta definizione di un obiettivo strategico è quello delineato dal Decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150, in parte innovato dal Decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, e nelle linee guida ministeriali ad esso associate.

Ciascun obiettivo strategico deve essere formulato in modo semplice, preciso e comprensibile. Esso deve essere misurabile secondo criteri oggettivi, attraverso indicatori di impatto e di risultato come specificato nel paragrafo successivo relativo agli indicatori.

Dall'art. 5 c.2 del menzionato decreto legislativo è possibile desumere che gli obiettivi strategici devono essere:

1. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
2. specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
3. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
4. riferibili ad un arco temporale determinato, di norma triennale con aggiornamento annuale;
5. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
6. confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
7. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Tutti questi concetti vengono usualmente ricondotti all'acronimo SMART che riporta agli elementi distintivi dell'obiettivo ovvero essere **S**pecifico, **M**isurabile, **A**chievable¹, **R**ilevante, **T**emporizzato. Senza queste caratteristiche la semplice descrizione testuale delle finalità che si vogliono perseguire non può essere considerata un obiettivo ma costituisce una mera dichiarazione di intenti difficile da monitorare e sottoporre a controllo.

Sempre dal Decreto legislativo del 27 ottobre 2009, n. 150 è possibile estrapolare un'altra caratteristica essenziale affinché una mera dichiarazione di intenti diventi un obiettivo strategico: esso deve essere il frutto di un processo di negoziazione, condiviso e conosciuto all'interno dell'organizzazione al fine di garantire motivazione e impegno da parte dei singoli individui rispetto al raggiungimento dello stesso.

5.2 [Indicazioni per la corretta identificazione degli indicatori](#)

Ogni qualvolta emerge la necessità di misurare un obiettivo, qualunque contesto si consideri e qualunque sia la tipologia (obiettivo operativo, di performance o individuale, o strategico), è sempre necessario, affinché esso sia efficacemente misurabile, che sia corredato da un insieme di indicatori associati che siano significativi e rappresentativi della reale volontà dell'organo decidente e delle finalità che esso intende perseguire. Pertanto, a prescindere dalla tipologia di obiettivo, gli indicatori devono essere sempre caratterizzati da:

- **precisione, o significatività**, intesa come la capacità di un indicatore o di un insieme di indicatori di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo. Fra i tanti indicatori possibili occorre quindi selezionare quelli che consentono di rappresentare meglio i risultati che si vogliono raggiungere. L'impatto e l'efficacia sull'utente interno e esterno sono un elemento guida per la precisione.
- **completezza**, ossia la capacità del sistema di indicatori di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione.

Si osservi che l'incompletezza e la scarsa precisione nella definizione degli indicatori hanno implicazioni non solo sulla fase di pianificazione ma anche su quella di misurazione e valutazione. In fase di pianificazione, infatti, esse possono portare ad una scelta errata delle modalità operative più efficaci da adottare per raggiungere l'obiettivo effettivamente voluto dal decisore politico. In fase di misurazione e valutazione possono addirittura comportare una valutazione non corretta del grado di raggiungimento degli obiettivi e la mancata corretta identificazione dei motivi di uno scostamento tra valori *target* previsti e risultati effettivi, con ricadute negative sull'efficacia delle politiche pubbliche.

- **tempestività**, intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie ai decisori in tempi utili all'adozione dei doverosi correttivi; vi possono essere indicatori estremamente interessanti ma i cui valori sono resi disponibili solo con un certo ritardo rispetto al periodo al quale si riferiscono e questo li rende spesso inutilizzabili perché il processo di misurazione e valutazione deve completarsi entro una tempistica predefinita.
- **misurabilità**: capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili. È fortemente sconsigliato, ad esempio, l'utilizzo di indicatori basati su giudizi qualitativi o soggettivi espressi del personale stesso. Poco appropriati anche indicatori quantitativi ma non presidiati dalle strutture di supporto alla programmazione.

Più in generale l'affidabilità delle fonti interne (quindi legate a sistemi informativi strutturati) o esterne (fonti ufficiali) è centrale per la misurabilità.

¹ Achievable, ossia raggiungibile

5.3 Indicatori per gli obiettivi strategici nella Regione Sardegna

La misurazione degli obiettivi strategici, non diversamente da quelli operativi, richiede l'utilizzo di appositi indicatori, la cui individuazione è affidata ai diversi rami dell'Amministrazione con il supporto dell'Ufficio del controllo strategico. Una definizione generale degli indicatori si trova nelle Linee Guida allegate alla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri dell'8 novembre 2002, che li classifica secondo tipologia. Alcune tipologie di classificazione degli indicatori utilizzabili per una corretta misurabilità e valutazione degli obiettivi strategici sono:

- a) **indicatori di realizzazione fisica:** rappresentano il volume dei prodotti e dei servizi erogati;
- b) **indicatori di risultato (output):** rappresentano l'esito del programma di spesa;
- c) **indicatori di impatto (outcome):** esprimono l'impatto che il programma di spesa, insieme ad altri enti e a fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto. Tali indicatori sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione;
- d) **indicatori di realizzazione finanziaria:** indicano l'avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'obiettivo o dell'intervento. L'utilizzo di tale tipologia di indicatori deve avvenire in combinazione con altri indicatori di diverso tipo;
- e) **altre tipologie di indicatori.**

Gli indicatori associati a obiettivi strategici sono finalizzati a rilevare e misurare il grado di effettiva realizzazione degli obiettivi e gli effetti da questa derivanti, tenendo conto anche di eventuali fattori esogeni all'Amministrazione e potenzialmente estranei alla sfera di governabilità dei componenti dell'organo politico e dei rami dell'Amministrazione cui sono preposti. Si assicura, così, la corretta interpretazione dello scopo e della direzione dell'obiettivo strategico, anche al fine di evitare discrasie e incongruenze fra indirizzo politico e attuazione amministrativa.

Pertanto nella definizione degli obiettivi vanno rispettate le condizioni sotto riportate:

1. Scegliere per l'obiettivo un nome semplice e univoco, che si riferisca unicamente allo scopo che ci si prefigge e non contenga raggruppamenti generici e indifferenziati di molteplici finalità che vanno eventualmente scisse in più obiettivi separati.
2. Prevedere almeno un indicatore di risultato e non più di 2.
3. Prevedere almeno un indicatore di impatto e non più di 2.
4. Determinare l'indicatore di realizzazione finanziaria: l'indicatore di realizzazione finanziaria si va a sommare agli indicatori di impatto e di risultato, ma non può esserne un sostituto.
5. Considerare l'indicatore di realizzazione temporale su base triennale.
6. Ogni indicatore scelto deve essere direttamente correlato e conseguente alle azioni derivanti dall'obiettivo, ossia deve essere rinvenibile un nesso di causalità vale a dire un rapporto di causa-effetto tra obiettivo-azioni-risultati-impatti così come previsto dalle linee guida del ministero della funzione pubblica.
7. L'indicatore è di tipo quantitativo e i target non possono essere valori cumulativi, ma va riportato il livello specifico da raggiungere per ogni anno rispetto al valore riferito alla base di partenza (*baseline*).

Infine, gli indicatori scelti devono obbligatoriamente riferirsi alla fase finale dell'intero processo che porta al conseguimento dell'obiettivo e non a fasi intermedie. Per quanto non espressamente sopra previsto, deve comunque essere assicurato il rispetto dei criteri metodologici essenziali per la formulazione degli indicatori desumibili dalle linee guida ministeriali, ossia sia gli obiettivi che gli indicatori devono essere comprensibili (chiari, non ambigui e contestualizzati), rilevanti (utili e significativi per gli utilizzatori). Gli indicatori direttamente collegati

agli obiettivi devono essere confrontabili, fattibili (a livello finanziario, temporale e in termini di sistemi informativi alimentanti), affidabili, multidimensionali ed in grado di rappresentare in modo efficace e completo la complessità del fenomeno oggetto di monitoraggio.

6. [Indice delle figure](#)

<i>Figura 1 - Salvataggio del file</i>	3
<i>Figura 2 – Interfaccia di accesso utente</i>	3
<i>Figura 3 – Maschera di caricamento consuntivi obiettivi PIAO 2022-2024</i>	4
<i>Figura 4 – Inserimento dei dati relativi alle risorse finanziarie</i>	5
<i>Figura 5 – Interfaccia di accesso utente per la consuntivazione degli obiettivi strategici</i>	6
<i>Figura 6 – Maschera di caricamento consuntivi obiettivi strategici</i>	7



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDENTZIA

PRESIDENZA

Allegato 2.P - Format della relazione di pianificazione degli obiettivi strategici del PIAO

ASSESSORADU DE SOS
ASSESSORATO DEL

PRESIDÈNTZIA
PRESIDENZA

(Inserire il nome dell'Assessorato competente o della Presidenza)

Servizio controllo strategico, trasparenza e prevenzione della corruzione

Indice

PRESIDÈNTZIA PRESIDENZA	1
1. IL QUADRO GENERALE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI PROGRAMMATI RELATIVI AL PERIODO 2022-2025	3
1.1. Sezione obiettivi strategici del PIAO 2022-2024	3
1.2. Sezione obiettivi strategici del PIAO 2023-2025	4
2. ENTI, AZIENDE, ISTITUTI, AGENZIE E SOCIETÀ SUI QUALI L'ASSESSORATO ESERCITA IL CONTROLLO AI SENSI DELLA L.14/95 E DELLA 31/98	5

1. IL QUADRO GENERALE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI PROGRAMMATI RELATIVI AL PERIODO 2022-2025

1.1. Sezione obiettivi strategici del PIAO 2022-2024

(SUGGERIMENTI PER LA COMPILAZIONE DA CANCELLARE IN FASE DI INVIO.)

N.B. La relazione non deve essere intesa come una relazione generale sulla gestione e pertanto, anche nell'ottica di sempre maggiore selettività e sempre maggiore semplificazione che sta andando affermandosi nei nuovi documenti di programmazione, le informazioni devono limitarsi a quanto è strettamente correlato agli obiettivi riportati nel PIAO.

Nella tabella che segue si deve riportare, avendo come base di riferimento l'elenco completo degli Obiettivi strategici, relativi alla propria struttura, contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) approvato dalla Giunta regionale con Deliberazione n. 20/57 del 30 giugno 2022 – Allegati Obiettivi Strategici Lettera A e Obiettivi Strategici Lettera E., al fine di rendicontare ai diversi portatori di interesse lo stato di attuazione degli obiettivi strategici/attività dell'Assessorato, quali sono stati già TOTALMENTE RAGGIUNTI e pertanto non faranno parte del PIAO 2023-2025.

Allo stesso modo occorre evidenziare l'eventuale presenza di obiettivi strategici/attività NON RAGGIUNTI e NON PIÙ PERSEGUIBILI e le cause ostative che hanno portato al mancato raggiungimento e/o non perseguibilità, specificando i rimedi presi in considerazione per il superamento delle suddette cause ostative e le azioni eventualmente poste in essere o programmate, laddove possibili e consentite, sebbene non andate a buon fine o non ancora realizzate.

In egual misura si valuti la necessità di elencare, per gli obiettivi strategici/attività ancora ATTUALI, ipotetiche cause ostative che potrebbero comprometterne il conseguimento futuro, specificando i rimedi e le azioni eventualmente attuabili per il superamento delle stesse.

In conclusione, in questa sezione è possibile elencare qualunque considerazione oggettiva utile alla comprensione e al miglioramento del processo programmatorio regionale e con l'ausilio della tabella sottostante potranno essere esplicitate tutte le informazioni di rilievo e forniti commenti utili alla descrizione dell'obiettivo/attività e alle cause ostative rilevate o ipotizzate (ad esempio a seguito di modifiche delle priorità politiche da perseguire o a causa del trasferimento degli obiettivi ad altro Assessorato, ovvero per mancanza di risorse finanziarie, etc)

Nella tabella seguente sono riportate in maniera analitica le informazioni relative agli obiettivi strategici/attività alla data ODIERNA, sintetizzando il "Livello di conseguimento obiettivo" di ciascuno degli Obiettivi mediante una valutazione oggettiva dei risultati. Specificando: Raggiunto; In corso; Non più perseguibile.

(Indicazioni esemplificative per la compilazione della tabella da cancellare in fase di invio)

Stato di attuazione¹ degli Obiettivi dell... *(inserire il nome dell'Assessorato o della Presidenza)*

Codice	Denominazione	Conseguimento/Stato di attuazione	Note/commenti dell'eventuale mancato raggiungimento o mancata perseguibilità
01.15.150	Fhfhfahsdlshgògh	Raggiunto	

¹ **Raggiunto:** obiettivo del quale si sono raggiunti pienamente i target programmati al 2024. **Non più perseguibile:** obiettivo non raggiunto e non più perseguibile e per il quale non si intraprenderà nessuna azione futura. **In corso:** obiettivo del quale non si è ancora raggiunto il target al 2024 e per il quale sono ancora presenti azioni in corso.

03.09.020	Efdjfhdsjghfgkghfkj	Non perseguibile	
04.05.015	Sbdjkshgsjfsghjfhfgj	In corso	

Si precisa che le valutazioni sul conseguimento del singolo obiettivo devono essere comprovabili da evidenze documentali idonee a fornire adeguata informativa, che dovranno essere prontamente messe a disposizione laddove richieste dall'Ufficio Controllo strategico.

1.2. Sezione obiettivi strategici del PIAO 2023-2025

(SUGGERIMENTI PER LA COMPILAZIONE DA CANCELLARE IN FASE DI INVIO.

Nella tabella che segue si deve riportare, avendo come base di riferimento l'elenco gli Obiettivi strategici, relativi alla propria struttura, da inserire nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO 2023-2025) al fine di rendicontare ai diversi portatori di interesse qualunque informazione si ritenga utile e che non trova spazio nell'applicativo informatico.

A titolo di esempio è fortemente consigliato esplicitare eventuali cause di rideterminazione di indicatori, target, o qualunque altra informazione relativa alla modifica di obiettivi presenti nel PIAO 2022-2024 e riportati nel PIAO 2023-2025.

In egual misura si valuti la necessità di elencare, per gli obiettivi strategici ancora ATTUALI, ipotetiche cause ostative o fattori di rischio che potrebbero comprometterne il conseguimento futuro, specificando i rimedi e le azioni eventualmente attuabili per il superamento delle stesse.

In conclusione, in questa sezione è possibile elencare qualunque considerazione oggettiva utile alla comprensione e al miglioramento del processo programmatico regionale e con l'ausilio della tabella sottostante potranno essere esplicitate tutte le informazioni di rilievo e forniti commenti utili alla descrizione dell'obiettivo e alle cause ostative rilevate o ipotizzate (ad esempio a seguito di modifiche delle priorità politiche da perseguire o a causa del trasferimento degli obiettivi ad altro Assessorato, ovvero per mancanza di risorse finanziarie, umane etc)

Nella tabella seguente sono riportate informazioni rilevanti relative agli obiettivi strategici inseriti nel PIAO 2023-2025,

(INDICAZIONI ESEMPLIFICATIVE PER LA COMPILAZIONE DELLA TABELLA DA CANCELLARE IN FASE DI INVIO)

Obiettivi strategici PIAO 2023-2025 dell.. (inserire il nome dell'assessorato o della Presidenza)

Codice	Denominazione		Note/commenti
01.15.150	Fhfhfahdsldshgòlgh		
03.09.020	Efdjfhdsjghfgkghfkj		
04.05.015	Sbdjkshgsjfsghjfhfgj		

Si precisa che le valutazioni sul singolo obiettivo devono essere comprovabili da evidenze documentali idonee a fornire adeguata informativa, che dovranno essere prontamente messe a disposizione laddove richieste dall'Ufficio Controllo strategico.

2. ENTI, AZIENDE, ISTITUTI, AGENZIE E SOCIETÀ SUI QUALI L'ASSESSORATO ESERCITA IL CONTROLLO AI SENSI DELLA L.14/95 E DELLA 31/98

Indicazioni esemplificative per la compilazione del paragrafo

In questa sede, la cui compilazione è facoltativa, è possibile esplicitare gli obiettivi assegnati agli Enti, Aziende, Istituti, Agenzie e società sui quali l'assessorato esercita il controllo ai sensi della L.14/95 e della 31/98, sintetizzando il "Livello di conseguimento obiettivo" di ciascuno degli Obiettivi mediante una valutazione oggettiva dei risultati. Specificando: Raggiunto; In corso; Non più perseguibile.

Si precisa che le valutazioni sul conseguimento del singolo obiettivo devono essere comprovabili da evidenze documentali idonee a fornire adeguata informativa, che dovranno essere prontamente messe a disposizione laddove richieste dall'Ufficio Controllo strategico.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDENTZIA

PRESIDENZA

Allegato 3.P - Maschera Access per la pianificazione degli obiettivi strategici del PIAO



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDÈNZIA

PRESIDENZA

Menu **Consuntivazione Obiettivo strategico**

Strutture competenti

Assessorato: Assessorato della programmazione, bilancio, credito e assetto del territorio
 Direzione: Centro regionale di programmazione Tipologia:

Classificazione obiettivo strategico

Strategia: Strategia 3 L'Identità territoriale, ambientale e turistica
 Macroprogetto: 3.1.4 L'approccio territoriale integrato
 Progetto: 3.1.4.1 L'approccio territoriale integrato: valorizzazione delle Aree interne.
 Missione: 14 Sviluppo economico e competitività
 Programma: 14.01 Industria, PMI e Artigianato

Informazioni specifiche obiettivo strategico

OBIETTIVO: 14.01.83 Rafforzare le politiche di sviluppo delle aree interne attraverso la SNAI e la programmazione territoriale

Stanzamenti 2022-2024: **35,000,000.00 €** Data inizio: 01/01/2022 Data fine: 31/12/2024

	Min	Baseline	Target 2023	Target 2024	Target 2025
Ind. output 1: Numero progetti di sviluppo fonte: Delibere giunta regionale	<input type="checkbox"/>	24	2	2	
Ind. output 2 fonte:	<input type="checkbox"/>				
Ind. outcome 1: Numero comuni coinvolti fonte: sito sardegna programmazione- Programmazione territoriale	<input type="checkbox"/>	289	325	338	
Ind. outcome 2 fonte:	<input type="checkbox"/>				

Informazioni finanziarie obiettivo strategico

Stanzamenti totali 2023-2025	2023						2024		2025	
	Competenza			Residui			Competenza		Competenza	
	Stanziato	Impegnato	Pagato	Stanziato	Impegnato	Pagato	Stanziato	Impegnato	Stanziato	Impegnato
24,431,216.80										
Missione 14	2,443,121.68	0.00					21,988,095.12	0.00		
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Totale	2,443,121.68	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	21,988,095.12	0.00	0.00	0.00



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDENTZIA

PRESIDENZA

Allegato 1.M - Manuale operativo per la compilazione delle schede di monitoraggio infrannuale degli obiettivi strategici del PIAO



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

DIREZIONE GENERALE DELLA PRESIDENZA

MANUALE dell'APPLICATIVO
per il MONITORAGGIO INFRANNUALE
degli OBIETTIVI STRATEGICI

**Redazione e
Sottoscrizione**

Servizio controllo strategico, trasparenza e prevenzione della corruzione

Data: 30 GIUGNO 2023

Versione 1.0

Sommario

<u>1.</u>	<u>Introduzione.....</u>	<u>3</u>
<u>2.</u>	<u>Sezione monitoraggio obiettivi strategici inseriti nel PIAO 2023-2025.....</u>	<u>3</u>
<u>2.1</u>	<u>Monitoraggio degli indicatori di output e di outcome</u>	<u>3</u>
<u>2.2</u>	<u>Monitoraggio valori finanziari.....</u>	<u>5</u>
<u>2.3</u>	<u>Salvataggio dei dati.....</u>	<u>6</u>
<u>3.</u>	<u>Sezione relazione di accompagnamento</u>	<u>6</u>
<u>4.</u>	<u>Indice delle figure</u>	<u>6</u>

1. Introduzione

Il presente manuale riporta i passaggi necessari per l'inserimento nelle apposite schede in formato Access e nella relazione di accompagnamento, laddove richiesta, delle informazioni necessarie per il monitoraggio infrannuale dello stato di attuazione degli obiettivi strategici inseriti nel PIAO 2023-2025.

Il manuale si divide in 2 sezioni principali:

1. sezione monitoraggio obiettivi strategici inseriti nel PIAO 2023-2025
2. sezione relazione di accompagnamento


2. Sezione monitoraggio obiettivi strategici inseriti nel PIAO 2023-2025

Questa sezione descrive le operazioni da compiere per la consuntivazione, alla data richiesta, degli obiettivi strategici inseriti nel PIAO 2023-2025, **Allegato 3.a) “Obiettivi strategici”** e **Allegato 3.e) “Elenco procedure e attività”**, adottato dalla Giunta regionale con Deliberazione 12/4 del 30 marzo 2023.

2.1 Monitoraggio degli indicatori di output e di outcome

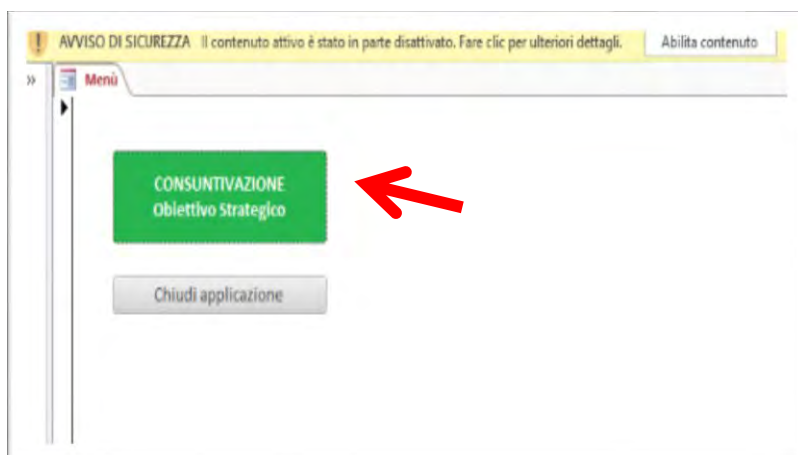
Per la rilevazione delle informazioni è stato predisposto un apposito applicativo in formato Access contenente le schede degli obiettivi strategici e delle procedure e attività di competenza della struttura, denominato **00.XX_Monitoraggio_202XXX_OST_PIAO**.

Figura 1 - Salvataggio del file

Nome	Ultima modifica	Tipo	Dimensione
 00_XX_Monitoraggio_202XXX_OST_PIAO.accdb	28/06/2023 16:29	Microsoft Access Database	1.376 KB

Dopo avere salvato il file nella cartella prescelta (Figura 1) e aver cliccato sull'icona, verrà visualizzato il menù della maschera, così come riportato in Figura 2.

Figura 2 - Interfaccia di accesso utente



Cliccare preliminarmente su “Abilita contenuto” (se proposto). Successivamente, cliccando sull'icona indicata dalla freccia riportata nella Figura 2, si accede alla maschera di caricamento delle informazioni, così come riportata in Figura 3.

Figura 3 - Maschera di caricamento consuntivi obiettivi strategici PIAO 2023-2025

Strutture competenti

Assessorato: Assessorato dell'igiene e sanità e dell'assistenza sociale
 Direzione: Direzione generale della sanità
 Tipologia: Lettera A

Classificazione obiettivo strategico

Strategia: Strategia 4. L'identità sociale, del lavoro e della salute
 Macroprogetto: 4.4 La Salute
 Progetto: 4.4.2 Favorire il potenziamento del territorio migliorando l'ascolto e la presa in carico degli utenti attraverso l'implementazione dei modelli assistenziali di prossimità anche tramite la realizzazione di interventi
 Missione: 13 Tutela della salute
 Programma: 13.01 Servizio sanitario regionale - finanziamento ordinario corrente per la garanzia dei LEA

Informazioni specifiche obiettivo strategico

OBIETTIVO 13.01.38 Migliorare l'ascolto e la presa in carico degli utenti attraverso il potenziamento dei modelli assistenziali di prossimità al fine di una migliore gestione della cronicità, tramite lo sviluppo della sanità digitale, della telemedicina e dei servizi

Data inizio	Data fine	Min	Baseline	Target 2023	CONSUNTIVO 2023	Target 2024	Target 2025
01/01/2022	31/12/2025		18	5		37	1
Ind. output 1	Numero case di comunità per le quali sono stati avviati i lavori		<input type="checkbox"/>				
Ind. output 2			<input type="checkbox"/>				
Ind. outcome 1	Popolazione che sarà servita dai servizi delle case di comunità con lavori da avviare nel triennio 2020-2024		<input type="checkbox"/>	396863	268476	791463	9873
Ind. outcome 2			<input type="checkbox"/>				

Informazioni finanziarie obiettivo strategico

Stanzamenti totali 2023-2025	2023		2024		2025	
	Competenza	Residui	Competenza	Residui	Competenza	Residui

Attraverso le frecce direzionali evidenziate dal riquadro verde in Figura 3, scorrere fino a selezionare l'obiettivo di interesse il cui nome verrà visualizzato nel riquadro indicato dalla freccia blu. La maschera riporta tutte le informazioni inserite in fase di pianificazione per il triennio 2023-2025.

Verificare eventuali discrepanze o incongruenze che potrebbero essersi verificate in modo accidentale anche a seguito della manipolazione del file nelle fasi di trasmissione dello stesso e che dovranno essere segnalate all'Ufficio del Controllo strategico.

Verificata la correttezza delle informazioni, la consuntivazione dell'obiettivo si concretizza nell'aggiornamento del riquadro “Consuntivo 2023” e della sezione “Informazioni finanziarie obiettivo strategico”.

Nel riquadro “Consuntivo 2023”, evidenziato dal riquadro rosso in Figura 3, devono essere inseriti i livelli dei target raggiunti dagli indicatori alla data del monitoraggio.

La sezione “Informazioni finanziarie obiettivo strategico”, evidenziata dal riquadro viola in Figura 3, deve essere aggiornata come illustrato nel successivo paragrafo 2.2.

È inibita la modifica dei restanti campi della maschera che, pertanto, risultano appositamente bloccati.

2.2 Monitoraggio valori finanziari

Il passo successivo per la consuntivazione dell'obiettivo consiste nell'inserimento delle informazioni necessarie per il monitoraggio delle risorse finanziarie correlate all'obiettivo stesso.

In fase di pianificazione è stato dichiarato l'ammontare totale delle risorse finanziarie stanziato per il triennio 2023-2025, riportato nel riquadro verde nella Figura 4, che ripropone il particolare della sezione della maschera, evidenziata dal riquadro viola, di consuntivazione mostrata in Figura 3.

Figura 4 – Inserimento dei dati di monitoraggio finanziario

Informazioni finanziarie obiettivo strategico										
Stanzamenti totali 2023-2025 220.391.145,72	2023						2024		2025	
	Competenza			Residui			Competenza		Competenza	
	Stanzato	Impegnato	Pagato	Stanzato	Impegnato	Pagato	Stanzato	Impegnato	Stanzato	Impegnato
Missione 13	98.810.821,10	98.095.732,56	50.155.014,40				72.137.304,58	68.967.816,04	49.443.020,04	49.327.931,50
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Totale	98.810.821,10	98.095.732,56	50.155.014,40	0,00	0,00	0,00	72.137.304,58	68.967.816,04	49.443.020,04	49.327.931,50


Nel dettaglio, vanno aggiornati alla data richiesta, per **ciascuna missione** del bilancio (riquadro giallo in Figura 4):

- i valori di **Stanzato**, **Impegnato** e **Pagato**, sia in conto competenza sia in conto residui, per l'anno 2023, nei campi evidenziati dal riquadro rosso in Figura 4;
- i valori di **Stanzato** e **Impegnato** in conto competenza per gli anni 2024 e 2025, nei campi evidenziati dal riquadro blu in Figura 4.

La maschera riporta già precompilati i valori dichiarati in fase di pianificazione. Qualora tali dati fossero inesatti o non più rappresentativi, si proceda al loro aggiornamento.

A seguito dell'inserimento dei valori sopra menzionati per ciascuna missione del bilancio, la maschera riporta nella parte bassa, evidenziata dal riquadro viola in Figura 4, il totale per ciascuna colonna, mentre il riquadro verde, indicato dalla freccia dello stesso colore, sempre in Figura 4, riporterà, in automatico, il totale aggiornato degli stanziamenti per il triennio 2023-2025.

2.3 Salvataggio dei dati

Concluso l'inserimento dei dati per il primo obiettivo, salvare le informazioni inserite attraverso l'icona di salvataggio  evidenziata dal riquadro verde in Figura 3 e attraverso le frecce direzionali, evidenziate sempre nel riquadro verde in Figura 3, passare agli obiettivi successivi e ripetere gli stessi passaggi.

3. Sezione relazione di accompagnamento

Le maschere di rilevazione delle informazioni di monitoraggio presentano una struttura rigida necessaria all'elaborazione informatizzata delle informazioni inserite e, pertanto, risulta difficile l'inserimento e il trattamento di informazioni testuali.

Allo stesso tempo, per le finalità del controllo strategico è necessario disporre di informazioni e di strumenti che presentino una certa elasticità e permettano alle strutture di evidenziare, eventualmente, tutte quelle informazioni non standardizzabili e peculiari che possono essere d'ostacolo al pieno raggiungimento degli obiettivi programmati o comunque ritenute necessarie al miglioramento del processo di programmazione.

In quest'ottica si allega un modello di relazione la cui compilazione è richiesta nel caso in cui le informazioni relative a uno o più degli obiettivi strategici di competenza, fornite tramite l'applicativo in formato Access, non risultino esaustive ai fini della successiva analisi.

La relazione è articolata nelle seguenti sezioni:

1. Sezione obiettivi strategici del PIAO 2023-2025
2. Enti, Aziende, Istituti, Agenzie e società sui quali l'Assessorato esercita il controllo ai sensi della L.R. n. 14/95 e della L.R. n. 31/98

Le sezioni contengono delle tracce minime di suggerimento lasciando una notevole libertà per la compilazione, sempre nell'ottica del recepimento di informazioni sintetiche utili a rimuovere cause ostative al raggiungimento degli obiettivi o esplicitare le cause che hanno portato o possono portare al non raggiungimento degli obiettivi programmati.

La relazione non deve essere intesa come una relazione generale sulla gestione e, pertanto, anche nell'ottica di sempre maggiore selettività e sempre maggiore semplificazione che sta andando affermandosi nei nuovi documenti di programmazione, come ad esempio il PIAO, le informazioni devono limitarsi a quanto è strettamente correlato agli obiettivi prescelti.

4. Indice delle figure

<i>Figura 1 - Salvataggio del file</i>	3
<i>Figura 2 - Interfaccia di accesso utente</i>	3
<i>Figura 3 - Maschera di caricamento consuntivi obiettivi strategici PIAO 2023-2025</i>	4
<i>Figura 4 - Inserimento dei dati di monitoraggio finanziario</i>	5



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDENTZIA

PRESIDENZA

Allegato 2.M - Format della relazione di monitoraggio infrannuale degli obiettivi strategici del PIAO

ASSESSORADU DE SOS
ASSESSORATO DEL

PRESIDÈNTZIA
PRESIDENZA

(Inserire il nome dell'Assessorato competente o della Presidenza)

Servizio controllo strategico, trasparenza e prevenzione della corruzione

Indice

1.	IL QUADRO GENERALE DELL'ATTIVITÀ PROGRAMMATA NEL TRIENNIO 2023-2025	3
1.1.	Sezione obiettivi strategici del PIAO 2023-2025	3
2.	ENTI, AZIENDE, ISTITUTI, AGENZIE E SOCIETÀ SUI QUALI L'ASSESSORATO ESERCITA IL CONTROLLO AI SENSI DELLA L.R. N. 14/95 E DELLA L.R. N. 31/98	4

1. IL QUADRO GENERALE DELL'ATTIVITÀ PROGRAMMATA NEL TRIENNIO 2023-2025

1.1. Sezione obiettivi strategici del PIAO 2023-2025

(SUGGERIMENTI PER LA COMPILAZIONE DA CANCELLARE IN FASE DI INVIO)

Nella tabella che segue devono essere riportati solo quegli Obiettivi strategici/Procedure e attività, relativi alla propria struttura, contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) adottato dalla Giunta regionale con Deliberazione n. 12/4 del 30 marzo 2023 [Allegato 3.a) Obiettivi strategici (Lettera A) e Allegato 3.e) Procedure e attività (Lettera E)], limitatamente ai quali si renda necessario fornire ulteriori informazioni, esplicative rispetto a quanto riportato nell'applicativo in formato Access predisposto per la rilevazione dei dati e delle informazioni di monitoraggio, al fine di consentire la rendicontazione ai diversi portatori di interesse dello stato di attuazione degli obiettivi strategici/procedure e attività della Presidenza/dell'Assessorato.

Per ciascun obiettivo strategico/procedura e attività riportati sotto occorre indicare lo stato di attuazione alla data del 31 luglio 2023.

A titolo esemplificativo, lo stato di attuazione presumibilmente sarà ancora "In corso", tuttavia, qualora lo stato di attuazione dovesse risultare, "Raggiunto" dovrà essere fornita, nel campo "Note", adeguata motivazione del raggiungimento in congruo anticipo rispetto alla data prevista. Così come in caso di obiettivo "Non più perseguibile" si dovrà motivare specificamente sugli impedimenti assoluti che impediscono la perseguibilità dello stesso, sull'assenza di rimedi e azioni correttive o sull'impossibilità/inopportunità di prevedere uno slittamento del termine previsto.

Allo stesso modo nelle "Note" occorre evidenziare eventuali cause ostative che potrebbero pregiudicare la perseguibilità dell'obiettivo strategico/procedura e attività, specificando i rimedi e/o le azioni presi o da prendere per il superamento delle suddette cause ostative (ad esempio a seguito di modifiche delle priorità politiche da perseguire o a causa del trasferimento degli obiettivi ad altro Assessorato, ovvero per mancanza di risorse finanziarie, umane, etc).

In conclusione, in questa sezione facoltativa, con l'ausilio della tabella sottostante, è possibile elencare qualunque considerazione utile alla comprensione e al miglioramento del processo programmatico regionale e potranno essere esplicitate ulteriori informazioni di rilievo e forniti commenti utili alla descrizione dell'obiettivo strategico/procedura e attività.

Nella tabella seguente sono riportate in maniera analitica le informazioni relative esclusivamente agli obiettivi strategici/procedure e attività per i quali si rende necessario fornire ulteriori informazioni, esplicative rispetto a quanto riportato nell'applicativo in formato Access predisposto per la rilevazione dei dati e delle informazioni di monitoraggio alla data del 31 luglio 2023.

Stato di attuazione degli Obiettivi dell... *(inserire il nome dell'Assessorato o della Presidenza)*

Codice	Denominazione	Stato di attuazione	Note

Si precisa che le informazioni fornite devono essere comprovabili da evidenze documentali idonee a fornire adeguata informativa, che dovranno essere prontamente messe a disposizione laddove richieste dall'Ufficio del Controllo strategico.

2. ENTI, AZIENDE, ISTITUTI, AGENZIE E SOCIETÀ SUI QUALI L'ASSESSORATO ESERCITA IL CONTROLLO AI SENSI DELLA L.R. N. 14/95 E DELLA L.R. N. 31/98

Indicazioni esemplificative per la compilazione del paragrafo

In questa sede, la cui compilazione è facoltativa, è possibile esplicitare gli obiettivi assegnati agli Enti, Aziende, Istituti, Agenzie e società sui quali la Presidenza/l'Assessorato esercita il controllo ai sensi della L.R. n. 14/95 e della L.R. n. 31/98, sintetizzando il "Livello di conseguimento obiettivo" di ciascuno degli Obiettivi mediante una valutazione oggettiva dei risultati. Specificando: Raggiunto; In corso; Non più perseguibile.

Si precisa che le valutazioni sul conseguimento del singolo obiettivo devono essere comprovabili da evidenze documentali idonee a fornire adeguata informativa, che dovranno essere prontamente messe a disposizione laddove richieste dall'Ufficio del Controllo strategico.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDENTZIA

PRESIDENZA

Allegato 3.M - Maschera Access per il monitoraggio infrannuale degli obiettivi strategici del PIAO



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDÈNZIA

PRESIDENZA

Re... Menu Consuntivazione Obiettivo strategico

Strutture competenti

Assessorato: Assessorato dell'igiene e sanità e dell'assistenza sociale
 Direzione: Direzione generale della sanità
 Tipologia: Lettera A

Classificazione obiettivo strategico

Strategia: Strategia 4 L'Identità sociale, del lavoro e della salute
 Macroprogetto: 4.4 La Salute
 Progetto: 4.4.2 Favore il potenziamento del territorio migliorando l'ascolto e la presa in carico degli utenti attraverso l'implementazione dei modelli assistenziali di prossimità anche tramite la realizzazione di interv
 Missione: 13 Tutela della salute
 Programma: 13.01 Servizio sanitario regionale - finanziamento ordinario corrente per la garanzia dei LEA

Informazioni specifiche obiettivo strategico

OBIETTIVO 13.01.38 Migliorare l'ascolto e la presa in carico degli utenti attraverso il potenziamento dei modelli assistenziali di prossimità al fine di una migliore gestione della cronicità, tramite lo sviluppo della sanità digitale, della telemedicina e dei servi

Data inizio: 01/01/2022 Data fine: 31/12/2025

	Min	Baseline	Target 2023	CONSUNTIVO 2023	Target 2024	Target 2025
Ind. output 1 Numero case di comunità per le quale sono stati avviati i lavori	<input type="checkbox"/>	18	5		37	1
Ind. output 2	<input type="checkbox"/>					
Ind. outcome 1 Popolazione che sarà servita dai servizi delle case di comunità con lavori da avviare nel triennio 2020-2024	<input type="checkbox"/>	396863	268476		791463	9873
Ind. outcome 2	<input type="checkbox"/>					

Informazioni finanziarie obiettivo strategico

Stanziameti totali 2023-2025	2023			2024			2025	
	Competenza			Residui			Competenza	Competenza

Informazioni finanziarie obiettivo strategico

Stanziameti totali 2023-2025	2023						2024		2025	
	Competenza			Residui			Competenza		Competenza	
	Stanziato	Impegnato	Pagato	Stanziato	Impegnato	Pagato	Stanziato	Impegnato	Stanziato	Impegnato
220.391.145,72							72.137.304,58	68.967.816,04	49.443.020,04	49.327.931,50
Missione 13	98.810.821,10	98.095.732,56	50.155.014,40							
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Totale	98.810.821,10	98.095.732,56	50.155.014,40	0,00	0,00	0,00	72.137.304,58	68.967.816,04	49.443.020,04	49.327.931,50



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDENTZIA

PRESIDENZA

Allegato 1.C - Manuale operativo per la compilazione delle schede di monitoraggio a consuntivo degli obiettivi strategici del PIAO



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

DIREZIONE GENERALE DELLA PRESIDENZA

MANUALE dell'APPLICATIVO
per il MONITORAGGIO A CONSUNTIVO
degli OBIETTIVI STRATEGICI

**Redazione e
Sottoscrizione**

Servizio controllo strategico, trasparenza e prevenzione della corruzione

Data: 22 NOVEMBRE 2023

Versione 1.0

Sommario

<u>1.</u>	<u>Introduzione.....</u>	<u>3</u>
<u>2.</u>	<u>Sezione monitoraggio obiettivi strategici inseriti nel PIAO 2023-2025.....</u>	<u>3</u>
<u>2.1</u>	<u>Monitoraggio degli indicatori di output e di outcome</u>	<u>3</u>
<u>2.2</u>	<u>Monitoraggio valori finanziari.....</u>	<u>5</u>
<u>2.3</u>	<u>Salvataggio dei dati.....</u>	<u>6</u>
<u>3.</u>	<u>Sezione relazione di accompagnamento</u>	<u>6</u>
<u>4.</u>	<u>Indice delle figure</u>	<u>6</u>

1. Introduzione

Il presente manuale riporta i passaggi necessari per l'inserimento nelle apposite schede in formato Access e nella relazione di accompagnamento, laddove richiesta, delle informazioni necessarie per il monitoraggio a consuntivo dello stato di attuazione degli obiettivi strategici inseriti nel PIAO 2023-2025.

Il manuale si divide in 2 sezioni principali:

1. sezione monitoraggio obiettivi strategici inseriti nel PIAO 2023-2025
2. sezione relazione di accompagnamento


2. Sezione monitoraggio obiettivi strategici inseriti nel PIAO 2023-2025

Questa sezione descrive le operazioni da compiere per la consuntivazione, alla data richiesta, degli obiettivi strategici inseriti nel PIAO 2023-2025, **Allegato 3.a) “Obiettivi strategici”** e **Allegato 3.e) “Elenco procedure e attività”**, adottato dalla Giunta regionale con Deliberazione 12/4 del 30 marzo 2023.

2.1 Monitoraggio degli indicatori di output e di outcome

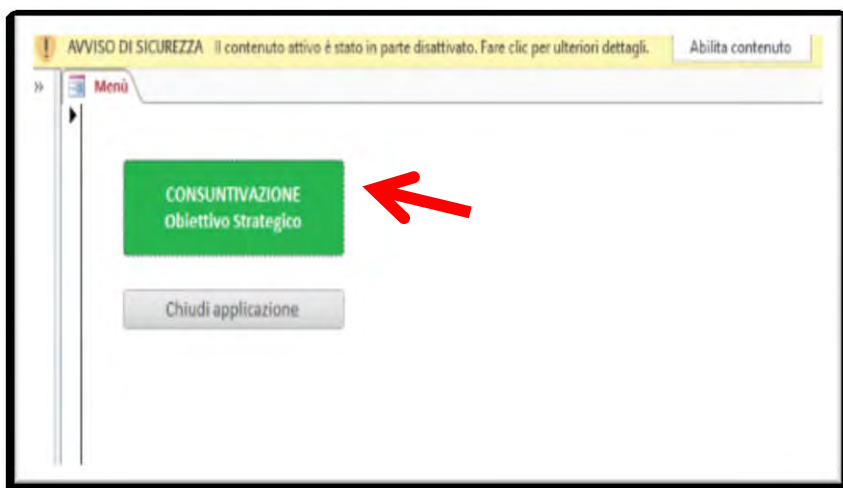
Per la rilevazione delle informazioni è stato predisposto un apposito applicativo in formato Access contenente le schede degli obiettivi strategici e delle procedure e attività di competenza della struttura, denominato **00.XX_Monitoraggio_202XXX_OST_PIAO**.

Figura 1 - Salvataggio del file

Nome	Ultima modifica	Tipo	Dimensione
 00_XX_Monitoraggio_202XXX_OST_PIAO.accdb	28/06/2023 16:29	Microsoft Access Database	1.376 KB

Dopo avere salvato il file nella cartella prescelta (Figura 1) e aver cliccato sull'icona, verrà visualizzato il menù della maschera, così come riportato in Figura 2.

Figura 2 - Interfaccia di accesso utente



Cliccare preliminarmente su “Abilita contenuto” (se proposto). Successivamente, cliccando sull'icona indicata dalla freccia riportata nella Figura 2, si accede alla maschera di caricamento delle informazioni, così come riportata in Figura 3.

Figura 3 - Maschera di caricamento consuntivi obiettivi strategici PIAO 2023-2025

Strutture competenti
 Assessorato: Assessorato dell'igiene e sanità e dell'assistenza sociale
 Direzione: Direzione generale della sanità
 Tipologia: Lettera A

Classificazione obiettivo strategico
 Strategia: Strategia 4 L'Identità sociale, del lavoro e della salute
 Macroprogetto: 4.4 La Salute
 Progetto: 4.4.2 Favorire il potenziamento del territorio migliorando l'ascolto e la presa in carico degli utenti attraverso l'implementazione dei modelli assistenziali di prossimità anche tramite la realizzazione di interventi
 Missione: 13 Tutela della salute
 Programma: 13.01 Servizio sanitario regionale - finanziamento ordinario corrente per la garanzia del LEA

Informazioni specifiche obiettivo strategico
OBBIETTIVO 13.01.38 Migliorare l'ascolto e la presa in carico degli utenti attraverso il potenziamento dei modelli assistenziali di prossimità al fine di una migliore gestione della cronicità, tramite lo sviluppo della sanità digitale, della telemedicina e dei servizi

	Data inizio	Data fine	Min	Baseline	Target 2023	CONSUNTIVO 2023	Target 2024	Target 2025
Ind. output 1	01/01/2022	31/12/2025		18	5		37	1
Ind. output 2								
Ind. outcome 1				396803	268476		791463	9873
Ind. outcome 2								

Informazioni finanziarie obiettivo strategico

Stanziamenti totali 2023-2025	2023		2024	2025
	Competenza	Residui	Competenza	Competenza

Attraverso le frecce direzionali evidenziate dal riquadro verde in Figura 3, scorrere fino a selezionare l'obiettivo di interesse il cui nome verrà visualizzato nel riquadro indicato dalla freccia blu. La maschera riporta tutte le informazioni inserite in fase di pianificazione per il triennio 2023-2025.

Verificare eventuali discrepanze o incongruenze che potrebbero essersi verificate in modo accidentale anche a seguito della manipolazione del file nelle fasi di trasmissione dello stesso e che dovranno essere segnalate all'Ufficio del Controllo strategico.

Verificata la correttezza delle informazioni, la consuntivazione dell'obiettivo si concretizza nell'aggiornamento del riquadro “Consuntivo 2023” e della sezione “Informazioni finanziarie obiettivo strategico”.

Nel riquadro “Consuntivo 2023”, evidenziato dal riquadro rosso in Figura 3, devono essere inseriti i livelli dei target raggiunti dagli indicatori alla data del monitoraggio.

La sezione “Informazioni finanziarie obiettivo strategico”, evidenziata dal riquadro viola in Figura 3, deve essere aggiornata come illustrato nel successivo paragrafo 2.2.

È inibita la modifica dei restanti campi della maschera che, pertanto, risultano appositamente bloccati.

2.2 Monitoraggio valori finanziari

Il passo successivo per la consuntivazione dell'obiettivo consiste nell'inserimento delle informazioni necessarie per il monitoraggio delle risorse finanziarie correlate all'obiettivo stesso.

In fase di pianificazione è stato dichiarato l'ammontare totale delle risorse finanziarie stanziato per il triennio 2023-2025, riportato nel riquadro verde nella Figura 4, che ripropone il particolare della sezione della maschera, evidenziata dal riquadro viola, di consuntivazione mostrata in Figura 3.

Figura 4 – Inserimento dei dati di monitoraggio finanziario

Informazioni finanziarie obiettivo strategico										
Stanzamenti totali 2023-2025	2023						2024		2025	
	Competenza			Residui			Competenza		Competenza	
	Stanzionato	Impegnato	Pagato	Stanzionato	Impegnato	Pagato	Stanzionato	Impegnato	Stanzionato	Impegnato
220.391.145,72										
Missione 13	98.810.821,10	98.095.732,56	50.155.014,40				72.137.304,58	68.967.816,04	49.443.020,04	49.327.931,50
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Totale	98.810.821,10	98.095.732,56	50.155.014,40	0,00	0,00	0,00	72.137.304,58	68.967.816,04	49.443.020,04	49.327.931,50


Nel dettaglio, vanno aggiornati alla data richiesta, per **ciascuna missione** del bilancio (riquadro giallo in Figura 4):

- i valori di **Stanzionato**, **Impegnato** e **Pagato**, sia in conto competenza sia in conto residui, per l'anno 2023, nei campi evidenziati dal riquadro rosso in Figura 4;
- i valori di **Stanzionato** e **Impegnato** in conto competenza per gli anni 2024 e 2025, nei campi evidenziati dal riquadro blu in Figura 4.

La maschera riporta già precompilati i valori dichiarati in fase di pianificazione. Qualora tali dati fossero inesatti o non più rappresentativi, si proceda al loro aggiornamento.

A seguito dell'inserimento dei valori sopra menzionati per ciascuna missione del bilancio, la maschera riporta nella parte bassa, evidenziata dal riquadro viola in Figura 4, il totale per ciascuna colonna, mentre il riquadro verde, indicato dalla freccia dello stesso colore, sempre in Figura 4, riporterà, in automatico, il totale aggiornato degli stanziamenti per il triennio 2023-2025.

2.3 Salvataggio dei dati

Concluso l'inserimento dei dati per il primo obiettivo, salvare le informazioni inserite attraverso l'icona di salvataggio  evidenziata dal riquadro verde in Figura 3 e attraverso le frecce direzionali, evidenziate sempre nel riquadro verde in Figura 3, passare agli obiettivi successivi e ripetere gli stessi passaggi.

3. Sezione relazione di accompagnamento

Le maschere di rilevazione delle informazioni di monitoraggio presentano una struttura rigida necessaria all'elaborazione informatizzata delle informazioni inserite e, pertanto, risulta difficile l'inserimento e il trattamento di informazioni testuali.

Allo stesso tempo, per le finalità del controllo strategico è necessario disporre di informazioni e di strumenti che presentino una certa elasticità e permettano alle strutture di evidenziare, eventualmente, tutte quelle informazioni non standardizzabili e peculiari che possono essere d'ostacolo al pieno raggiungimento degli obiettivi programmati o comunque ritenute necessarie al miglioramento del processo di programmazione.

In quest'ottica si allega un modello di relazione la cui compilazione è richiesta nel caso in cui le informazioni relative a uno o più degli obiettivi strategici di competenza, fornite tramite l'applicativo in formato Access, non risultino esaustive ai fini della successiva analisi.

La relazione è articolata nelle seguenti sezioni:

1. Sezione obiettivi strategici del PIAO 2023-2025
2. Enti, Aziende, Istituti, Agenzie e società sui quali l'Assessorato esercita il controllo ai sensi della L.R. n. 14/95 e della L.R. n. 31/98

Le sezioni contengono delle tracce minime di suggerimento lasciando una notevole libertà per la compilazione, sempre nell'ottica del recepimento di informazioni sintetiche utili a rimuovere cause ostative al raggiungimento degli obiettivi o esplicitare le cause che hanno portato o possono portare al non raggiungimento degli obiettivi programmati.

La relazione non deve essere intesa come una relazione generale sulla gestione e, pertanto, anche nell'ottica di sempre maggiore selettività e sempre maggiore semplificazione che sta andando affermandosi nei nuovi documenti di programmazione, come ad esempio il PIAO, le informazioni devono limitarsi a quanto è strettamente correlato agli obiettivi prescelti.

4. Indice delle figure

<i>Figura 1 - Salvataggio del file</i>	3
<i>Figura 2 - Interfaccia di accesso utente</i>	3
<i>Figura 3 - Maschera di caricamento consuntivi obiettivi strategici PIAO 2023-2025</i>	4
<i>Figura 4 - Inserimento dei dati di monitoraggio finanziario</i>	5



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDENTZIA

PRESIDENZA

Allegato 2.C - Format della relazione di monitoraggio a consuntivo degli obiettivi strategici del PIAO

ASSESSORADU DE SOS
ASSESSORATO DEL

PRESIDÈNTZIA
PRESIDENZA

(Inserire il nome dell'Assessorato competente o della Presidenza)

Servizio controllo strategico, trasparenza e prevenzione della corruzione

Indice

1.	IL QUADRO GENERALE DELL'ATTIVITÀ PROGRAMMATA NEL TRIENNIO 2023-2025	3
1.1.	Sezione obiettivi strategici del PIAO 2023-2025	3
2.	ENTI, AZIENDE, ISTITUTI, AGENZIE E SOCIETÀ SUI QUALI L'ASSESSORATO ESERCITA IL CONTROLLO AI SENSI DELLA L.R. N. 14/95 E DELLA L.R. N. 31/98	4

1. IL QUADRO GENERALE DELL'ATTIVITÀ PROGRAMMATA NEL TRIENNIO 2023-2025

1.1. Sezione obiettivi strategici del PIAO 2023-2025

(SUGGERIMENTI PER LA COMPILAZIONE DA CANCELLARE IN FASE DI INVIO)

Nella tabella che segue devono essere riportati solo quegli Obiettivi strategici/Procedure e attività, relativi alla propria struttura, contenuti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) adottato dalla Giunta regionale con Deliberazione n. 12/4 del 30 marzo 2023 [Allegato 3.a) Obiettivi strategici (Lettera A) e Allegato 3.e) Procedure e attività (Lettera E)], limitatamente ai quali si renda necessario fornire ulteriori informazioni, esplicative rispetto a quanto riportato nell'applicativo in formato Access predisposto per la rilevazione dei dati e delle informazioni di monitoraggio, al fine di consentire la rendicontazione ai diversi portatori di interesse dello stato di attuazione degli obiettivi strategici/procedure e attività della Presidenza/dell'Assessorato.

Per ciascun obiettivo strategico/procedura e attività riportati sotto occorre indicare lo stato di attuazione alla data del 31 dicembre 2023.

A titolo esemplificativo, lo stato di attuazione presumibilmente sarà ancora "In corso", tuttavia, qualora lo stato di attuazione dovesse risultare, "Raggiunto" dovrà essere fornita, nel campo "Note", adeguata motivazione del raggiungimento in congruo anticipo rispetto alla data prevista. Così come in caso di obiettivo "Non più perseguibile" si dovrà motivare specificamente sugli impedimenti assoluti che impediscono la perseguibilità dello stesso, sull'assenza di rimedi e azioni correttive o sull'impossibilità/inopportunità di prevedere uno slittamento del termine previsto.

Allo stesso modo nelle "Note" occorre evidenziare eventuali cause ostative che potrebbero pregiudicare la perseguibilità dell'obiettivo strategico/procedura e attività, specificando i rimedi e/o le azioni presi o da prendere per il superamento delle suddette cause ostative (ad esempio a seguito di modifiche delle priorità politiche da perseguire o a causa del trasferimento degli obiettivi ad altro Assessorato, ovvero per mancanza di risorse finanziarie, umane, etc).

In conclusione, in questa sezione facoltativa, con l'ausilio della tabella sottostante, è possibile elencare qualunque considerazione utile alla comprensione e al miglioramento del processo programmatico regionale e potranno essere esplicitate ulteriori informazioni di rilievo e forniti commenti utili alla descrizione dell'obiettivo strategico/procedura e attività.

Nella tabella seguente sono riportate in maniera analitica le informazioni relative esclusivamente agli obiettivi strategici/procedure e attività per i quali si rende necessario fornire ulteriori informazioni, esplicative rispetto a quanto riportato nell'applicativo in formato Access predisposto per la rilevazione dei dati e delle informazioni di monitoraggio alla data del 31 dicembre 2023.

Stato di attuazione degli Obiettivi dell... (inserire il nome dell'Assessorato o della Presidenza)

Codice	Denominazione	Stato di attuazione	Note

Si precisa che le informazioni fornite devono essere comprovabili da evidenze documentali idonee a fornire adeguata informativa, che dovranno essere prontamente messe a disposizione laddove richieste dall'Ufficio del Controllo strategico.

2. ENTI, AZIENDE, ISTITUTI, AGENZIE E SOCIETÀ SUI QUALI L'ASSESSORATO ESERCITA IL CONTROLLO AI SENSI DELLA L.R. N. 14/95 E DELLA L.R. N. 31/98

Indicazioni esemplificative per la compilazione del paragrafo

In questa sede, la cui compilazione è facoltativa, è possibile esplicitare gli obiettivi assegnati agli Enti, Aziende, Istituti, Agenzie e società sui quali la Presidenza/l'Assessorato esercita il controllo ai sensi della L.R. n. 14/95 e della L.R. n. 31/98, sintetizzando il "Livello di conseguimento obiettivo" di ciascuno degli Obiettivi mediante una valutazione oggettiva dei risultati. Specificando: Raggiunto; In corso; Non più perseguibile.

Si precisa che le valutazioni sul conseguimento del singolo obiettivo devono essere comprovabili da evidenze documentali idonee a fornire adeguata informativa, che dovranno essere prontamente messe a disposizione laddove richieste dall'Ufficio del Controllo strategico.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDENTZIA

PRESIDENZA

Allegato 3.C - Maschera Access per il monitoraggio a consuntivo degli obiettivi strategici del PIAO



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDÈNZIA

PRESIDENZA

Re... Menu Consuntivazione Obiettivo strategico

Strutture competenti

Assessorato: Assessorato dell'igiene e sanità e dell'assistenza sociale
 Direzione: Direzione generale della sanità
 Tipologia: Lettera A

Classificazione obiettivo strategico

Strategia: Strategia 4 L'Identità sociale, del lavoro e della salute
 Macroprogetto: 4.4 La Salute
 Progetto: 4.4.2 Favore il potenziamento del territorio migliorando l'ascolto e la presa in carico degli utenti attraverso l'implementazione dei modelli assistenziali di prossimità anche tramite la realizzazione di interv
 Missione: 13 Tutela della salute
 Programma: 13.01 Servizio sanitario regionale - finanziamento ordinario corrente per la garanzia dei LEA

Informazioni specifiche obiettivo strategico

OBIETTIVO 13.01.38 Migliorare l'ascolto e la presa in carico degli utenti attraverso il potenziamento dei modelli assistenziali di prossimità al fine di una migliore gestione della cronicità, tramite lo sviluppo della sanità digitale, della telemedicina e dei servi

Data inizio: 01/01/2022 Data fine: 31/12/2025

	Min	Baseline	Target 2023	CONSUNTIVO 2023	Target 2024	Target 2025
Ind. output 1 Numero case di comunità per le quale sono stati avviati i lavori	<input type="checkbox"/>	18	5		37	1
Ind. output 2	<input type="checkbox"/>					
Ind. outcome 1 Popolazione che sarà servita dai servizi delle case di comunità con lavori da avviare nel triennio 2020-2024	<input type="checkbox"/>	396863	268476		791463	9873
Ind. outcome 2	<input type="checkbox"/>					

Informazioni finanziarie obiettivo strategico

Stanzamenti totali 2023-2025	2023			2024			2025	
	Competenza			Residui			Competenza	Competenza

Informazioni finanziarie obiettivo strategico

Stanzamenti totali 2023-2025	2023						2024		2025	
	Competenza			Residui			Competenza		Competenza	
	Stanziato	Impegnato	Pagato	Stanziato	Impegnato	Pagato	Stanziato	Impegnato	Stanziato	Impegnato
220.391.145,72										
Missione 13	98.810.821,10	98.095.732,56	50.155.014,40				72.137.304,58	68.967.816,04	49.443.020,04	49.327.931,50
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Missione										
Totale	98.810.821,10	98.095.732,56	50.155.014,40	0,00	0,00	0,00	72.137.304,58	68.967.816,04	49.443.020,04	49.327.931,50



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDÈNTZIA

PRESIDENZA

Allegato 4.C - Manuale operativo per la compilazione delle schede di monitoraggio a consuntivo degli obiettivi strategici EXTRA PIAO



REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

DIREZIONE GENERALE DELLA PRESIDENZA

MANUALE dell'APPLICATIVO
per il MONITORAGGIO A CONSUNTIVO
degli OBIETTIVI STRATEGICI EXTRA PIAO

**Redazione e
Sottoscrizione**

Servizio controllo strategico, trasparenza e prevenzione della corruzione

Data: 28 DICEMBRE 2023

Versione 1.0

Sommario

<u>1.</u>	<u>Introduzione</u>	<u>3</u>
<u>2.</u>	<u>Sezione monitoraggio obiettivi strategici extra PIAO</u>	<u>3</u>
<u>2.1</u>	<u>Monitoraggio degli indicatori di output</u>	<u>3</u>
<u>2.2</u>	<u>Monitoraggio valori finanziari</u>	<u>8</u>
<u>2.3</u>	<u>Compilazione campo note e salvataggio dei dati</u>	<u>8</u>
<u>3.</u>	<u>Sezione relazione di accompagnamento</u>	<u>8</u>
<u>4.</u>	<u>Indice delle figure</u>	<u>9</u>

1. Introduzione

Il presente manuale riporta i passaggi necessari per l'inserimento nelle apposite schede in formato Access e nella relazione di accompagnamento, laddove richiesta, delle informazioni necessarie per il monitoraggio a consuntivo dello stato di attuazione degli obiettivi strategici extra PIAO.

Il manuale si divide in 2 sezioni principali:

1. sezione monitoraggio obiettivi strategici extra PIAO
2. sezione relazione di accompagnamento

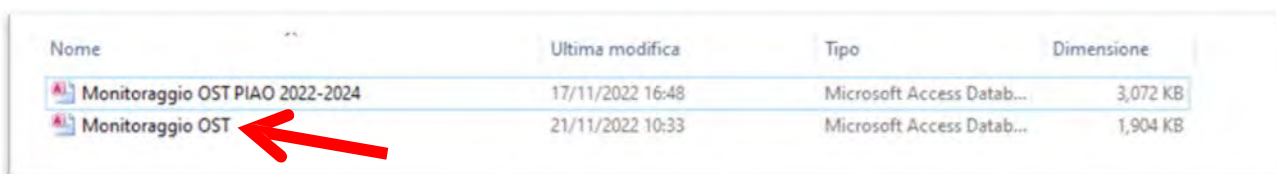
2. Sezione monitoraggio obiettivi strategici extra PIAO

Questa sezione descrive le operazioni da compiere per la consuntivazione, alla data richiesta, degli obiettivi strategici extra PIAO.

2.1 Monitoraggio degli indicatori di output

Dopo avere salvato il file denominato **Monitoraggio OST** nella cartella prescelta e aver cliccato sull'icona, verrà visualizzato il menù della maschera, così come riportato in figura 2.

Figura 1 – Selezione del file access



Nome	Ultima modifica	Tipo	Dimensione
Monitoraggio OST PIAO 2022-2024	17/11/2022 16:48	Microsoft Access Datab...	3,072 KB
Monitoraggio OST	21/11/2022 10:33	Microsoft Access Datab...	1,904 KB

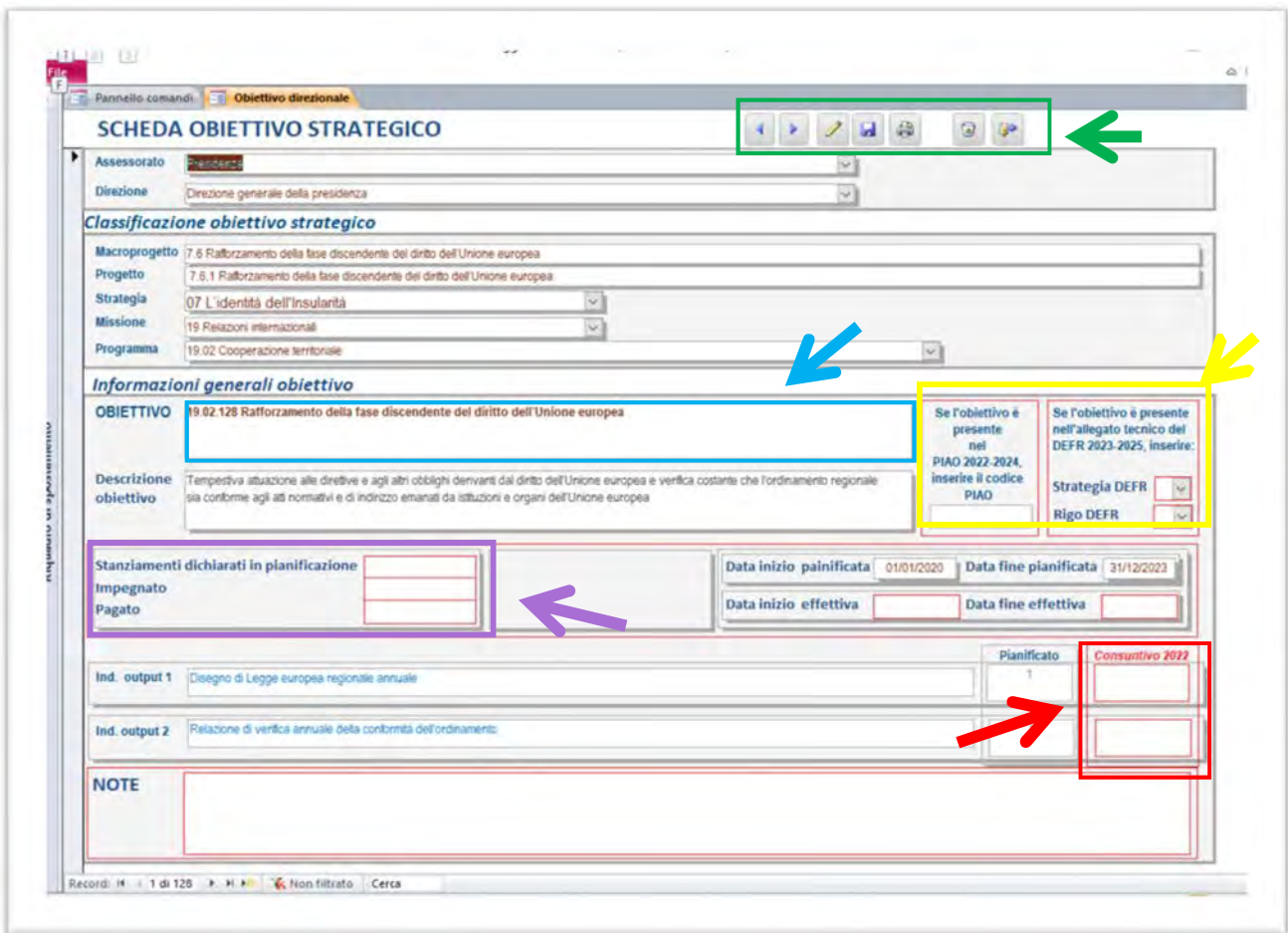
Cliccando sull'icona indicata dalla freccia riportata nella figura 2 si accede alla maschera di caricamento delle informazioni, così come riportata in figura 3.

Figura 2 – Interfaccia di accesso utente per la consuntivazione degli obiettivi strategici



Attraverso le frecce direzionali evidenziate dal rettangolo verde in figura 3, scorrere fino a selezionare la struttura di interesse, che verrà visualizzata nel riquadro sottostante assieme al primo obiettivo ad essa associato, il cui nome verrà visualizzato nel riquadro indicato dalla freccia blu.

Figura 3 – Maschera di caricamento consuntivi obiettivi strategici PRS



La maschera riporta tutte le informazioni inserite in fase di pianificazione. Verificare eventuali discrepanze o incongruenze che potrebbero essersi verificate in modo accidentale a seguito della manipolazione del file e nelle fasi di trasmissione dello stesso. Verificata la correttezza delle informazioni, la consuntivazione dell'obiettivo si concretizza nell'inserimento dei livelli dei target raggiunti dagli indicatori alla data richiesta. Tali valori vanno inseriti nella zona evidenziata dal riquadro rosso in figura 3.

La differenza fondamentale tra gli obiettivi presenti nel PIAO e gli obiettivi extra PIAO consiste nella non selettività di questi ultimi, ossia nella loro caratteristica di essere un'attualizzazione dell'intero PRS approvato dal Consiglio regionale all'inizio della legislatura e per l'intera legislatura deve ritenersi valido. È pertanto necessario mappare come questi obiettivi sono stati calati negli altri documenti di pianificazione come, appunto, il PIAO e il DEFR.

A tale scopo risponde la sezione evidenziata dal rettangolo giallo in figura 3, la quale viene riportata per comodità in figura 4.

Figura 4 – Classificazione dell'obiettivo nel PIAO e nel DEFR

Nel lato sinistro del riquadro, qualora l'obiettivo sia stato riportato nel PIAO, inserire il codice a esso associato nella relativa Deliberazione di adozione. A titolo d'esempio, qualora l'obiettivo strategico fosse quello riportato in figura 5, il codice da inserire sarebbe quello immediatamente precedente il nome dell'obiettivo stesso ed evidenziato dal rettangolo giallo, ossia **01.01.68**.

Qualora, invece, l'obiettivo strategico non fosse presente nel PIAO, inserire al posto del codice "NO". Non lasciare in alcun modo il campo vuoto.

Figura 5 – Scheda relativa all'obiettivo strategico negli allegati del PIAO

Nella parte destra del riquadro riportato in figura 4, occorre evidenziare se l'obiettivo strategico è stato inserito nell'allegato tecnico del DEFR. Considerando l'allegato al DEFR le informazioni necessarie per la compilazione sono quelle evidenziate dai riquadri rossi in figura 6.

Figura 6 – Particolare della prima pagina dell'allegato del DEFR

Strategia 7 L'identità dell'Insularità						
TITOLO MACRO PROGETTO PRS	TITOLO PROGETTO	AZIONI	SOGETTO RESPONSABILE DELL'ATTUAZIONE	MISSIONI E PROGRAMMI	CONTENUTO PROGETTUALE (REALIZZATO, IN CORSO DI REALIZZAZIONE, DA REALIZZARE)	
17	7.3 Le reti informatiche, logiche e digitali	Mobilità digitale intelligente	Disponibilità e qualità di dati e informazioni sui trasporti: un nuovo concetto di infomobilità	Assessorato dei Trasporti	Missione 19 Programma 02	Il nuovo portale istituzionale SardegnaMobilità, realizzato nell'ambito del Programma Italia Francia Marittimo 2014-2020 - Progetto MOBIMART, è stato reso pubblico il 25 maggio 2022, successivamente allo sviluppo e messa in produzione della correlata infrastruttura software. Per le necessarie esigenze di manutenzione evolutiva del nuovo sistema informatico, si rende necessario prevedere la realizzazione delle seguenti attività: • potenziamento della disponibilità e qualità dei dati; • proseguimento dell'integrazione con altri sistemi informativi; • miglioramento delle funzionalità applicative e dell'interfaccia utente; • sviluppo di nuovi applicativi per l'esposizione di informazioni sulla mobilità; • realizzazione di una repertoriazione avanzata per uso interno e pubblico.
18	7.3 Le reti informatiche, logiche e digitali	Mobilità digitale intelligente	Sistema Informativo regionale dei trasporti Portale Sardegna Mobilità	Assessorato dei Trasporti	Missione 19 Programma 02	Il Progetto MOBIMART - realizzato nell'ambito del Programma Italia Francia Marittimo 2014-2020 - si è chiuso nel 2021 con lo sviluppo del nuovo portale istituzionale SardegnaMobilità e della correlata infrastruttura software. Il portale si basa su un sistema CMS moderno (Drupal) e delle più attuali tecnologie per la presentazione dei dati. Nello specifico, il nuovo sistema è dotato, tra gli altri, di un visore cartografico; di un travel planner; di un software per la gestione del ciclo di vita delle segnalazioni di disservizio nei trasporti e, nel backoffice, di un sistema automatico per la gestione delle procedure di estrazione, trasformazione e caricamento dei dati (ETL) basato sul sistema Pentaho.
19	7.3 Le reti informatiche, logiche e digitali	Mobilità digitale intelligente	Completamento dei sistemi di bigliettazione elettronica SBE e monitoraggio della flotta AVM	Assessorato dei Trasporti	Missione 10 Programma 02	Con deliberazione di Giunta Regionale n. 26/11 del 21.05.2020 sono state programmate, nell'ambito del POR FESR 2014-2020 - azione 4.8.3., i seguenti interventi: • Lotto 1: Acquisizione di un Sistema di bigliettazione regionale di tipo "mobile" (ABT) per un importo di € 610.000; • Lotto 2: Aggiornamento CSR-CMR per un importo di € 390.000 • Lotto 3: Adeguamento del Sistema di bigliettazione elettronica flotta delle aziende CTM e ATP Sassari (compresa l'interoperabilità con il sistema regionale) per un importo di € 2.307.500 • Lotto 4: Adeguamento del Sistema di bigliettazione elettronica Trenitalia (compresa l'interoperabilità con il sistema regionale) per un importo di € 510.000; • Lotto 5: Adeguamento del Sistema di bigliettazione/monitoraggio flotta degli Operatori TPL privati (compresa l'interoperabilità con il sistema regionale) e delle restanti attrezzature di bordo delle aziende non ancora conformi alle nuove specifiche regionali per un importo di € 1.627.500 Nell'ambito dell'intervento di cui al Lotto 1 sono stati affidati i servizi per l'acquisizione di un Sistema Account Based Ticketing (ABT) per il TPL in Sardegna, la cui durata complessiva è stimata in 21 mesi. Nell'ambito del Lotto 3 ha trovato formale stipula la conversione tra RAS e FETI co-finanziato tra CTM SpA e Alp SpA per l'adeguamento del Sistema di bigliettazione elettronica delle relative flotte aziendali. I restanti interventi di cui ai Lotti 2, 4 e 5, sono stati trasferiti dalla competente autorità di gestione del POR, nell'ambito delle risorse di cui al Fondo di Sviluppo e Coesione (FSC), al fine di liberare risorse POR necessarie per finanziare interventi emergenziali correlati all'emergenza da COVID-19. Entro il 31.12.2023 dovranno trovare perfezionamento le correlate ODG. E' quindi intenzionale programmare nell'attuazione degli interventi programmati fatte salve eventuali rivisitazioni degli stessi alla luce del mutato quadro socio-economico, tecnologico e di governo dei servizi di trasporto pubblico locale e regionale.
20	7.4 Attuazione del principio di insularità nelle politiche europee	Attuazione del principio di insularità nelle politiche europee	o Posizionamento strategico di fronte alle istituzioni dell'Unione europea o Promozione del riconoscimento del principio di insularità nelle politiche europee o Riconoscimento di una soggettività nelle interlocuzioni istituzionali con l'Unione europea o Studio sulle condizioni di svantaggio strutturale e permanente delle regioni o Azioni di supporto alla partecipazione della Regione e degli attori territoriali (ANC, LIP o CAI) alla fase ascendente del diritto e delle politiche dell'Unione europea	Presidenza	Missione 19 Programma 01	PREDISPOSIZIONE NEL 2023 DI UN DOCUMENTO DI ANALISI DELLE DISPOSIZIONI SPECIALI E DEROGATORIE DI CUI GODONO LE REGIONI ULTRAPERIFERICHE E DEI RELATIVI MODELLI DI GOVERNANCE. NEL 2023/24 VERRA' CONVOCATO PER OGNI ANNO UN FORUM ANNUALE DEI TERRITORI INSULARI EUROPEI
21	7.5 Rafforzamento della fase ascendente del diritto e delle politiche dell'Unione europea	Rafforzamento della fase ascendente del diritto e delle politiche dell'Unione europea	o Partecipazione alle procedure di consultazione e monte del processo legislativo europeo o Partecipazione ai lavori tecnici della Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome e della Conferenza Stato-Regioni	Presidenza	Missione 19 Programma 01	Obiettivo: 19.01.127 Rafforzamento della fase ascendente del diritto e delle politiche dell'Unione europea NON ATTUABILE
22	7.7 Rafforzamento della fase discendente del diritto dell'Unione europea	Rafforzamento della fase discendente del diritto dell'Unione europea	o Verifica dello stato di conformità dell'ordinamento regionale agli atti normativi e di indirizzo dell'Unione europea o Partecipazione al lavoro tecnico della Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome e della Conferenza Stato-Regioni o Predisposizione del Disegno di Legge europea regionale annuale o Predisposizione del Disegno di Legge europea regionale annuale	Presidenza	Missione 19 Programma 02	Obiettivo: 19.02.128 Rafforzamento della fase discendente del diritto dell'Unione europea NON ATTUABILE

A titolo d'esempio, se l'obiettivo evidenziato dal riquadro blu in figura 3 fosse classificato nella Strategia 7 e nella riga 22, come mostrato nella figura 6, il riquadro di classificazione dell'obiettivo si presenterà come in figura 7.

Figura 7 - Classificazione dell'obiettivo nel DEFR

Se l'obiettivo è presente nel PIAO 2022-2024, inserire il codice PIAO

Se l'obiettivo è presente nell'allegato tecnico del DEFR 2023-2025, inserire:

Strategia DEFR 07 ▼

Rigo DEFR 22 ▼

Figura 8 – Selezione delle date di inizio e fine effettive

Relativamente alle scadenze, i campi da valorizzare sono: data inizio effettiva e data fine effettiva. Si selezionino le date nei campi evidenziati dal riquadro in rosso in figura 8. La data di fine effettiva non deve essere selezionata nel caso l'obiettivo sia ancora in corso.

2.2 Monitoraggio valori finanziari

L'ultimo passo per la consuntivazione dell'obiettivo consiste nell'inserimento delle informazioni necessarie per il monitoraggio delle risorse finanziarie correlate all'obiettivo. In fase di pianificazione è stato dichiarato l'ammontare di risorse finanziarie stanziato per il triennio di riferimento. Tale valore è desumibile dal campo evidenziato dal riquadro viola in figura 3.


Il primo passo per la consuntivazione finanziaria consiste nella verifica della correttezza degli stanziamenti dichiarati in fase di pianificazione.

Verificata la correttezza degli stanziamenti per il triennio considerato, vanno inseriti i valori di **Impegnato** e **Pagato**, sia in conto competenza sia in conto residui, alla data richiesta nei campi evidenziati dal riquadro viola in figura 3.

2.3 Compilazione campo note e salvataggio dei dati

La compilazione del campo note è facoltativa. Si può utilizzare questo campo qualora si ritenesse utile segnalare sinteticamente delle problematiche relative all'obiettivo che non trovano riscontro nei campi preimpostati della maschera. Il campo ha a disposizione un numero limitato di caratteri e si consiglia di non andare oltre la parte visibile nella maschera.

Per la descrizione di problematiche o segnalazioni che richiedano una descrizione più articolata, si rimanda al formato di relazione conclusiva, la cui compilazione verrà illustrata nella sezione seguente.

Concluso l'inserimento dei dati per il primo obiettivo, salvare le informazioni inserite attraverso l'icona di salvataggio  evidenziata dal rettangolo verde in figura 3 e attraverso le frecce direzionali, evidenziate sempre nel rettangolo verde in figura 3, passare agli obiettivi successivi e ripetere gli stessi passaggi.

3. Sezione relazione di accompagnamento

Le maschere di rilevazione delle informazioni di monitoraggio presentano una struttura rigida necessaria all'elaborazione informatizzata delle informazioni inserite e, pertanto, risulta difficile l'inserimento e il trattamento di informazioni testuali.

Allo stesso tempo, per le finalità del controllo strategico è necessario disporre di informazioni e di strumenti che presentino una certa elasticità e permettano alle strutture di evidenziare, eventualmente, tutte quelle informazioni non standardizzabili e peculiari che possono essere d'ostacolo al pieno raggiungimento degli obiettivi programmati o comunque ritenute necessarie al miglioramento del processo di programmazione.

In quest'ottica si allega un modello di relazione la cui compilazione è richiesta nel caso in cui le informazioni relative a uno o più degli obiettivi strategici di competenza, fornite tramite l'applicativo in formato Access, non risultino esaustive ai fini della successiva analisi.

La relazione è articolata nelle seguenti sezioni:

1. Sezione obiettivi strategici extra PIAO
2. Enti, Aziende, Istituti, Agenzie e società sui quali l'Assessorato esercita il controllo ai sensi della L.R. n. 14/95 e della L.R. n. 31/98

Le sezioni contengono delle tracce minime di suggerimento lasciando una notevole libertà per la compilazione, sempre nell'ottica del recepimento di informazioni sintetiche utili a rimuovere cause ostative al raggiungimento degli obiettivi o esplicitare le cause che hanno portato o possono portare al non

raggiungimento degli obiettivi programmati.

La relazione non deve essere intesa come una relazione generale sulla gestione e, pertanto, anche nell'ottica di sempre maggiore selettività e sempre maggiore semplificazione che sta andando affermandosi nei nuovi documenti di programmazione, come ad esempio il PIAO, le informazioni devono limitarsi a quanto è strettamente correlato agli obiettivi oggetto di monitoraggio.

4. Indice delle figure

<i>Figura 1 - Selezione del file access</i>	3
<i>Figura 2 - Interfaccia di accesso utente per la consuntivazione degli obiettivi strategici</i>	4
<i>Figura 3 - Maschera di caricamento consuntivi obiettivi strategici PRS</i>	4
<i>Figura 4 - Classificazione dell'obiettivo nel PIAO e nel DEFR</i>	5
<i>Figura 5 - Scheda relativa all'obiettivo strategico negli allegati del PIAO</i>	5
<i>Figura 6 - Particolare della prima pagina dell'allegato del DEFR</i>	6
<i>Figura 7 - Classificazione dell'obiettivo nel DEFR</i>	7
<i>Figura 8 - Selezione delle date di inizio e fine effettive</i>	7



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDENTZIA

PRESIDENZA

Allegato 5.C - Format della relazione di monitoraggio a consuntivo degli obiettivi strategici EXTRA PIAO

ASSESSORADU DE SOS
ASSESSORATO DEL

PRESIDÈNTZIA
PRESIDENZA

(Inserire il nome dell'Assessorato competente o della Presidenza)

Servizio controllo strategico, trasparenza e prevenzione della corruzione

Indice

1.	IL QUADRO GENERALE DELL'ATTIVITÀ PROGRAMMATA	3
1.1.	Sezione obiettivi strategici EXTRA PIAO	3
2.	ENTI, AZIENDE, ISTITUTI, AGENZIE E SOCIETÀ SUI QUALI L'ASSESSORATO ESERCITA IL CONTROLLO AI SENSI DELLA L.R. N. 14/95 E DELLA L.R. N. 31/98	4

1. IL QUADRO GENERALE DELL'ATTIVITÀ PROGRAMMATA

1.1. Sezione obiettivi strategici EXTRA PIAO

(SUGGERIMENTI PER LA COMPILAZIONE DA CANCELLARE IN FASE DI INVIO)

Nella tabella che segue si deve riportare l'elenco completo degli Obiettivi strategici extra PIAO relativi alla propria struttura.

Al fine di rendicontare ai diversi portatori di interesse lo stato di attuazione degli obiettivi strategici dell'Assessorato è necessario evidenziare, relativamente gli obiettivi strategici di cui sopra, quali sono stati TOTALMENTE RAGGIUNTI entro l'esercizio corrente.

Allo stesso modo occorre evidenziare l'eventuale presenza di obiettivi strategici NON RAGGIUNTI e NON PIÙ PERSEGUIBILI e le cause ostantive che hanno portato al mancato raggiungimento e/o non perseguibilità, specificando i rimedi presi in considerazione per il superamento delle suddette cause ostantive e le azioni eventualmente poste in essere o programmate, laddove possibili e consentite, sebbene non andate a buon fine o non ancora realizzate.

In egual misura si valuti la necessità di elencare, per gli obiettivi strategici ancora ATTUALI, ipotetiche cause ostantive che potrebbero comprometterne il conseguimento futuro, specificando i rimedi e le azioni eventualmente attuabili per il superamento delle stesse.

In conclusione, in questa sezione è possibile elencare qualunque considerazione oggettiva utile alla comprensione e al miglioramento del processo programmatorio regionale e con l'ausilio della tabella sottostante potranno essere esplicitate tutte le informazioni di rilievo e forniti commenti utili alla descrizione dell'obiettivo e alle cause ostantive rilevate o ipotizzate (ad esempio a seguito di modifiche delle priorità politiche da perseguire o a causa del trasferimento degli obiettivi ad altro Assessorato, ovvero per mancanza di risorse finanziarie, umane etc)

Nella tabella seguente sono riportate in maniera analitica le informazioni relative agli obiettivi strategici alla data richiesta, sintetizzando il "Livello di conseguimento obiettivo" di ciascuno degli Obiettivi mediante una valutazione oggettiva dei risultati. Specificando: Raggiunto; In corso; Non più perseguibile.

(INDICAZIONI ESEMPLIFICATIVE PER LA COMPILAZIONE DELLA TABELLA DA CANCELLARE IN FASE DI INVIO)

Stato di attuazione¹ degli Obiettivi strategici dell.. *(inserire il nome dell'assessorato o della Presidenza)*

Codice	Denominazione	Conseguimento/Stato di attuazione	Note/commenti dell'eventuale mancato raggiungimento o mancata perseguibilità
01.15.150	Fhfhfahsdlisdhgògh	Raggiunto	
03.09.020	Efdjfhdsigjfhgfkghfkj	Non più perseguibile	
04.05.015	Sbdjksghsjfsgfjhfgj	In corso	

Si precisa che le valutazioni sul conseguimento del singolo obiettivo devono essere comprovabili da evidenze documentali idonee a fornire adeguata informativa, che dovranno essere prontamente messe a disposizione laddove richieste dell'Ufficio Controllo strategico.

¹ **Raggiunto:** obiettivo del quale si sono raggiunti pienamente i target programmati. **Non più perseguibile:** obiettivo non raggiunto e non più perseguibile per ragioni oggettive o volontà politica e per il quale non si intraprenderà nessuna azione futura. **In corso:** obiettivo del quale non si è ancora raggiunto il target al 2024 e per il quale sono ancora presenti azioni in corso.

2. ENTI, AZIENDE, ISTITUTI, AGENZIE E SOCIETÀ SUI QUALI L'ASSESSORATO ESERCITA IL CONTROLLO AI SENSI DELLA L.R. N. 14/95 E DELLA L.R. N. 31/98

Indicazioni esemplificative per la compilazione del paragrafo

In questa sede, la cui compilazione è facoltativa, è possibile esplicitare gli obiettivi assegnati agli Enti, Aziende, Istituti, Agenzie e società sui quali la Presidenza/l'Assessorato esercita il controllo ai sensi della L.R. n. 14/95 e della L.R. n. 31/98, sintetizzando il "Livello di conseguimento obiettivo" di ciascuno degli Obiettivi mediante una valutazione oggettiva dei risultati. Specificando: Raggiunto; In corso; Non più perseguibile.

Si precisa che le valutazioni sul conseguimento del singolo obiettivo devono essere comprovabili da evidenze documentali idonee a fornire adeguata informativa, che dovranno essere prontamente messe a disposizione laddove richieste dall'Ufficio del Controllo strategico.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDENTZIA

PRESIDENZA

Allegato 6.C - Maschera Access per il monitoraggio a consuntivo degli obiettivi strategici EXTRA PIAO



REGIONE AUTONOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

PRESIDÈNZIA

PRESIDENZA

SCHEMA OBIETTIVO STRATEGICO



Assessorato:

Direzione:

Classificazione obiettivo strategico

Macroprogetto:

Progetto:

Strategia:

Missione:

Programma:

Informazioni generali obiettivo

OBIETTIVO:

Descrizione obiettivo:

Se l'obiettivo è presente nel PIAO 2022-2024, inserire il codice PIAO:

Se l'obiettivo è presente nell'allegato tecnico del DEFR 2023-2025, inserire: Strategia DEFR Rigo DEFR

Stanzamenti dichiarati in pianificazione	<input type="text"/>	Data inizio pianificata	<input type="text" value="01/01/2020"/>	Data fine pianificata	<input type="text" value="31/12/2023"/>
Impegnato	<input type="text"/>	Data inizio effettiva	<input type="text"/>	Data fine effettiva	<input type="text"/>
Pagato	<input type="text"/>				

		Pianificato	Consuntivo 2022
Ind. output 1	<input type="text" value="Disegno di Legge europea regionale annuale"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>
Ind. output 2	<input type="text" value="Relazione di verifica annuale della conformità dell'ordinamento"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text"/>

NOTE: