



Regolamento per la gestione dei progetti finanziati con fondi extra aziendali

Sommarario

1. PREMESSA	3
2. FINALITÀ DEL DOCUMENTO	3
3. RIFERIMENTI NORMATIVI	4
4. STRUTTURE E SOGGETTI COMPETENTI NELLE ATTIVITÀ DI INDIRIZZO E SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ PROGETTUALI DI VERIFICA E CONTROLLO	5
4.1 La Direzione strategica	5
4.2 La U.O.C Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione	6
4.3 La U.O.C. Gestione Flussi Finanziari ed Economico Gestionali	7
4.4 La U.O.C. Gestione delle Risorse Umane	7
4.5 La U.O.C. Provveditorato	8
5. IL GRUPPO DI PROGETTO	8
5.1 Il Responsabile del progetto	8
5.2 Il Team di progetto	10
5.3 Limiti allo svolgimento dell'attività	11
5.4 Reclutamento risorse umane esterne	11
6. LA GESTIONE DEL PROGETTO	12
6.1 Fasi di gestione del progetto	12
6.2 Avvio della progettualità	12
6.3 Realizzazione del progetto	14
6.4 Monitoraggio e valutazione del progetto	15
7 RENDICONTAZIONE DEL PROGETTO	17
7.1 Requisiti generali di ammissibilità delle spese	18
8 LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL PERSONALE IMPEGNATA NELLE PROGETTUALITÀ	20
8.1 La valorizzazione economica del personale dipendente	21
9 NORME FINALI	27
9.1 Obblighi di trasparenza	27
9.2 Entrata in vigore – Disposizioni transitorie	27

1. PREMESSA

L'Asl Salerno nel perseguimento della propria missione di promozione e tutela della salute della propria popolazione di riferimento, valorizza e sostiene l'innovazione e lo sviluppo professionale, organizzativo, tecnologico dei risultati nella pratica clinica assistenziale e gestionale. A tal fine, l'Asl Salerno adotta tutte le opportune misure per tutelare gli interessi dell'Azienda, affinché l'utilizzo dei fondi sia conforme a quanto stabilito dalle procedure amministrativo/contabili nazionali e regionali e, in particolare, sia garantito il monitoraggio e la rendicontazione delle attività.

Tale strategia deve tenere conto della dimensione e della complessità delle progettualità legata all'articolazione organizzativa "multilivello" e spesso "decentrata", col proposito di individuare possibili anomalie che potrebbero manifestarsi in ogni fase di attuazione, così come nei vari processi/attività che caratterizzano il ciclo vita di ogni singolo progetto o dell'intervento nel suo complesso. A tal riguardo, nell'ottica di garantire la sempre più efficace ed efficiente gestione delle progettualità l'Asl Salerno definisce le proprie ulteriori procedure di dettaglio, che tengano conto delle peculiarità dei vari interventi di competenza, per assicurare ulteriormente tutti i possibili presidi di legalità connessi alle singole procedure di attuazione e rendicontazione.

Il presente documento ha lo scopo di rendere uniformi e trasparenti le procedure da seguire per la gestione dei progetti che non rientrano nella normale pratica assistenziale e che prevedono il conferimento di specifiche risorse finanziarie da soggetti esterni all'Azienda, e fornire uno strumento utile per la realizzazione degli stessi.

Le attività sono svolte nel rispetto dei fini istituzionali dell'ASL Salerno e nel rispetto delle vigenti normative/disposizioni, anche sopravvenute, se ed in quanto applicabili.

2. FINALITÀ DEL DOCUMENTO

Il presente documento, predisposto dalla Direzione Strategica descrive i principali flussi procedurali inerenti i processi di avvio, monitoraggio, rendicontazione e valutazione dei progetti finanziati con fondi vincolati, richiamando l'attenzione su alcuni elementi, fasi e step procedurali nonché su obblighi e adempimenti di responsabilità posti in capo ai soggetti coinvolti a vario titolo (e a vari livelli) nell'attuazione degli interventi previsti.

Scopo del documento è, in particolare, quello di fornire ai Responsabili delle progettualità (RRPP) linee di indirizzo metodologiche su elementi attuativi di particolare rilievo che caratterizzano le principali fasi amministrative degli interventi quali:

- indicazioni procedurali per il corretto avvio delle attività progettuali e la valutazione delle progettualità;
- indicazioni procedurali per la corretta individuazione del responsabile e del team di progetto;
- indicazioni procedurali per un corretto espletamento delle attività di controllo e rendicontazione delle spese, di milestone e target al fine, rispettivamente, di attestare ed accertare l'effettivo ed efficace avanzamento delle progettualità.

Per il raggiungimento di tale finalità è necessaria la corretta, coerente e coordinata applicazione di:

- a) normativa di riferimento (nazionale e regionale);
- b) processi e criteri operativi;
- c) strumenti di supporto (informatici e, in generale, amministrativi).

Il documento deve essere considerato uno strumento di lavoro flessibile, in quanto suscettibile di aggiornamenti e integrazioni in corrispondenza anche di eventuali adeguamenti normativi e mutamenti del contesto e, ad ogni modo, non intende esaurire tutte le indicazioni possibili o necessarie per assicurare la corretta esecuzione delle attività di rendicontazione e controllo dei progetti finanziati con risorse vincolate, rappresentando “linee guida” di riferimento per l’ASL Salerno.

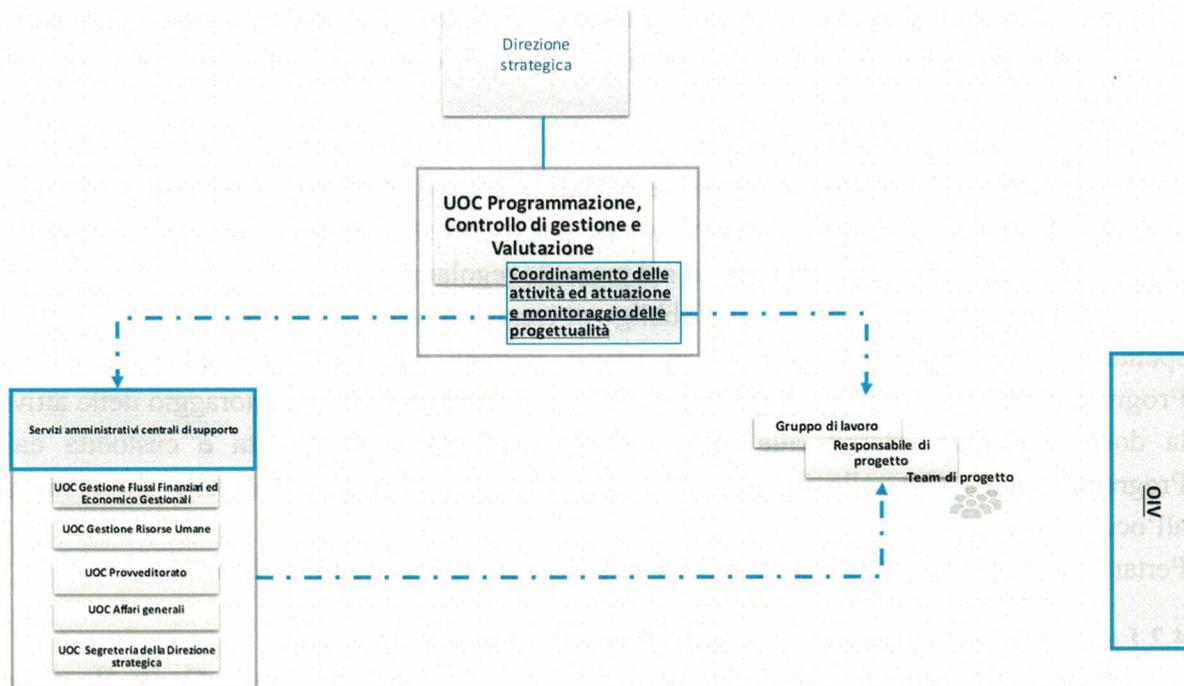
3. RIFERIMENTI NORMATIVI

- L.241/1990 “Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi”;
- D.lgs.29/1993 “Razionalizzazione della organizzazione delle Amministrazioni Pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell’art.2 della L. 23 ottobre 1992, n.421”;
- L.20/1994 “Disposizioni in materia di giurisdizione e controllo della Corte dei Conti”;
- Decreto Legislativo 662/96 “Misure di razionalizzazione della finanza pubblica” art. 1 co. 34 bis: Per il perseguimento degli obiettivi di carattere prioritario e di rilievo nazionale indicati nel comma 34 le regioni elaborano specifici progetti.”;
- Decreto Legislativo 28 agosto 1997 n. 281:” Definizione ed ampliamento delle attribuzioni della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le regioni e le province autonome di Trento e Bolzano ed unificazione, per le materie ed i compiti di interesse comune delle regioni, delle province e dei comuni, con la Conferenza Stato - città ed autonomie locali.”
- Decreti Legislativi 286/1999 “Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell’attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell’art.11 della L.15 marzo 1997, n.59”;
- Decreto Legge 25 giugno 2008 n.112,
- D. Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, “Attuazione della legge 4 marzo 2009 n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”, come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n. 74 “Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124”;
- DECRETO LEGISLATIVO 23 giugno 2011, n. 118 Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42;
- D.lgs.123/2011 “Riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell’attività di analisi e valutazione della spesa, a norma dell’articolo 49 della legge 31 dicembre 2009, n. 196”;
- D.lgs.90/2014 “Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l’efficienza degli uffici giudiziari”;
- Legge 30 ottobre 2014 n.161 “Disposizioni per l’adempimento degli obblighi derivanti dall’appartenenza dell’Italia all’Unione europea - Legge europea 2013-bis”.
- DPR 105/2016 “Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni”;
- Decreto 23 dicembre 2021 - Revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance in applicazione dal 1° gennaio 2022;
- Delibera del Direttore generale n.416/2021 PIANO TRIENNALE DELLA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PROGRAMMA TRIENNALE DELLA TRASPARENZA E DELL’INTEGRITA’ 2021 – 2023 ASL Salerno.

4. STRUTTURE E SOGGETTI COMPETENTI NELLE ATTIVITÀ DI INDIRIZZO E SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ PROGETTUALI DI VERIFICA E CONTROLLO

Il sistema di governance e controllo delle progettualità prevede opportune strutture e l'attivazione di specifiche iniziative per garantire il pieno indirizzo, coordinamento e supporto delle attività di verifica e controllo. Le strutture a vario titolo coinvolte nel processo di governance e rendicontazione degli interventi e responsabili delle relative attività sono:

Struttura di governance delle progettualità finanziate con fondi vincolati



4.1 La Direzione strategica

La **Direzione strategica** assume un ruolo centrale per facilitare i processi di cambiamento della cultura organizzativa, soprattutto in un ambiente complesso e dualistico quale è quello sanitario, dove la complessità dei ruoli, l'ampiezza della gerarchia organizzativa, la dicotomia tra personale con formazione medica e personale con formazione amministrativa rendono l'ambiente ancor più vulnerabile in un contesto di condivisione di informazioni, comunicazione e adozione dei processi interni aziendali.

La Direzione Strategica sovrintende a che le attività siano conformi alle linee strategiche aziendali e si avvale nella gestione amministrativa e contabile dei progetti con fondi vincolati delle seguenti strutture aziendali¹:

- U.O.C Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione;
- U.O.C Gestione Flussi Finanziari ed Economico Gestionali;
- U.O.C Gestione Risorse Umane;
- U.O.C Acquisizione Beni e Servizi, U.O.C. Servizio delle Attività Tecniche e Patrimoniali, U.O.C Servizio Informativo Aziendale e UOSD Valutazione Tecnologie Biomediche.

¹ Le strutture aziendali elencate sono quelle previste dal vigente Atto Aziendale. Pertanto, qualora intervengano modifiche all'organigramma aziendale, dovrà farsi riferimento alle funzioni da svolgere e non alla denominazione della struttura.

La UOC Affari generali e la UOC Segreteria della Direzione strategica partecipano alle progettualità per le attività specifiche di competenza.

Al fine di poter porre in essere concretamente i cambiamenti, assume invece un ruolo chiave il **middle management** aziendale, in quanto si pone in una posizione “di mezzo” tra la strategia e la sua implementazione. Essi stessi sono attuatori del cambiamento traducendo le strategie elaborate e pianificate dal top management in termini operativi e quindi in risultati tangibili e concreti.

I servizi aziendali assicurano l'esecuzione di tutti i compiti necessari per il regolare funzionamento dell'Azienda nella realizzazione dei suoi fini istituzionali. In ordine all'attuazione dei progetti aziendali assicurano lo svolgimento proficuo delle attività di propria competenza dirette al raggiungimento degli obiettivi di progetto.

Tutti i servizi amministrativi si impegnano alla collaborazione con la Direzione strategica, la UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione e con i RRPP nell'ottica di un reciproco supporto, trasmettendo le informazioni dovute per il corretto espletamento delle proprie funzioni e rispettando tempistiche e criteri stabiliti nel presente regolamento.

Ogni unità operativa interessata avrà l'obbligo di creare un fascicolo di progetto per le parti di propria spettanza e di renderlo disponibile ai RRPP, nonché alla Direzione strategica ed alla UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione ai fini del monitoraggio delle attività. Tutta la documentazione relativa alle progettualità dovrà essere fascicolata e custodita dalla UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione e resa reperibile alla Direzione strategica all'occorrenza.

Pertanto, di seguito, si elencano le attività delle articolazioni aziendali coinvolte:

4.2 La U.O.C Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione

Nel processo di gestione delle progettualità, la U.O.C Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione rappresenta il raccordo tra i RRPP ed i singoli servizi amministrativi, con specifiche funzioni di indirizzo, coordinamento, monitoraggio dell'attività, con competenza sulle analisi degli obiettivi, sulle esigenze, strategie e azioni da implementare. In particolare, è previsto all'interno della UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione, il Coordinamento delle attività ed attuazione e monitoraggio delle progettualità che funge da supporto alla Direzione strategica per le attività correlate.

Il “Coordinamento delle attività ed attuazione e monitoraggio delle progettualità”, nell'ambito delle proprie competenze, assicura il coordinamento delle procedure gestionali e di monitoraggio relative a tutte le progettualità finanziate con fondi extra aziendali.

I Direttori delle UU.OO.CC afferenti ai servizi amministrativi centrali², di concerto con il “Coordinamento delle attività ed attuazione e monitoraggio delle progettualità”, definiranno gli obiettivi, le attività e le risorse economiche impegnate da assegnare al proprio personale interno a supporto alle progettualità, sulla base del budget specifico per ciascuna Unità Operativa coinvolta, in coerenza con i provvedimenti regionali e/o ministeriali ed i relativi finanziamenti.

² Si fa riferimento al personale afferente ai servizi amministrativi centrali relativi all' U.O.C Gestione Flussi Finanziari ed Economico Gestionali, U.O.C Gestione Risorse Umane, U.O.C Provveditorato, UOC Affari generali e UOC Segreteria della Direzione strategica.

In particolare, le principali attività che le competono sono le seguenti:

1. coordinare l'iter progettuale, insieme ai RRPP ai fini della corretta gestione di esso nelle fasi di realizzazione, monitoraggio, rendicontazione delle attività;
2. monitoraggio³ degli interventi progettuali, nonché di riscontro circa il conseguimento degli obiettivi raggiunti preliminarmente alla richiesta di pagamento;
3. ricevere semestralmente dai RRPP lo stato di avanzamento e condividerlo con la Direzione strategica al fine di consentire a quest'ultima di valutare le performance organizzative ed individuali in relazione agli obiettivi raggiunti;
4. monitorare le progettualità al fine di renderle corrispondenti agli indirizzi originari dei decreti regionali di assegnazione delle linee progettuali;
5. effettuare analisi delle tematiche comuni afferenti alle attività di controllo e rendicontazione delle progettualità;
6. svolgere analisi delle metodologie e degli strumenti di supporto alle attività di controllo e rendicontazione e formulazione di proposte di aggiornamento e/o revisione;
7. coordinare e attivare ogni altra iniziativa riguardante la tematica del controllo e rendicontazione.

4.3 La U.O.C. Gestione Flussi Finanziari ed Economico Gestionali

La U.O.C. Gestione Flussi Finanziari ed Economico Gestionali si occupa delle registrazioni contabili delle entrate e delle uscite relative a ciascun progetto e dei relativi aspetti fiscali e fornisce i documenti contabili richiesti in fase di rendiconto e di eventuali verifiche esterne.

In particolare, le principali attività che le competono sono le seguenti:

1. tenuta della contabilità informatizzata dei finanziamenti delle singole progettualità;
2. rilasciare, a ciascun RRPP, il codice identificativo del progetto/autorizzazione⁴;
3. contabilizzazione degli importi oggetto di rettifica e/o recuperi, nonché dei fondi non utilizzati e degli importi recuperati.

4.4 La U.O.C. Gestione delle Risorse Umane

La U.O.C. Gestione Risorse Umane provvede al reclutamento del personale esterno, ove previsto, funzionale all'esecuzione delle attività progettuali in base alle norme vigenti e procede al pagamento degli emolumenti.

Provvede altresì al pagamento del personale dipendente partecipante al progetto per le prestazioni effettuate al di fuori dell'orario di servizio, nei limiti previsti dalla presente procedura.

Ogni anno, la UOC Gestione delle risorse umane provvederà a definire, attraverso un avviso interno, un elenco del personale disponibile a partecipare alle progettualità finanziate con fondi vincolati, sulla base delle competenze che i RRPP indicheranno per la creazione del team progettuale.

Pertanto, al fine di formare l'elenco del personale interno, i RRPP indicheranno alla UOC Gestione delle risorse umane le specifiche competenze e requisiti essenziali che dovranno

³ Tale monitoraggio potrà avvenire con l'utilizzo di un apposito cruscotto aziendale con l'obiettivo di fornire dati utili per la misurazione dell'implementazione delle progettualità e dei risultati raggiunti, anche al fine di apportare eventuali azioni correttive.

⁴ nella procedura SIAC ed il relativo oggetto anagrafico WBS – Work Breakdown Structure. L'utilizzo del modulo presente nel sistema SIAC, relativamente all'area PS Project System per la gestione dei fondi vincolati, consente di creare i dati anagrafici di un progetto a cui saranno agganciati gli elementi Work Breakdown Structure (WBS), e dai sotto-elementi denominati WBE, anch'essi identificati da un codice che fungeranno da raccoglitore di costi.

possedere per lo svolgimento delle funzioni richieste dalle singole progettualità, formando un elenco e suddividendolo per profili professionali e struttura di appartenenza.

Ciascun Responsabile, sulla base delle competenze specifiche del team progettuale e dopo apposito colloquio, potrà attingere da questo elenco le unità di personale da destinare alle attività progettuali, assegnando a ciascun partecipante gli obiettivi da raggiungere e le attività da espletare ai fini della realizzazione dello stesso.

Ha il compito di fornire, alla UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione, alla U.O.C. Gestione Economico Finanziaria, nonché alla Direzione strategica, i dati relativi al costo di tutto il personale coinvolto, sia in fase di elaborazione che di rendicontazione dello stesso.

4.5 La U.O.C. Acquisizione Beni e Servizi, l'U.O.C. Servizio delle Attività Tecniche e Patrimoniali, l'U.O.C Servizio Informativo Aziendale e l' UOSD Valutazione Tecnologie Biomediche

Le UU.OO.CC. Acquisizione Beni e Servizi, Servizio Tecnico Patrimoniale, Servizio Informativo Aziendale e UOSD Valutazione Tecnologie Biomediche provvedono, su richiesta dei RRPP, all'acquisizione delle risorse materiali e strumentali necessarie per la realizzazione degli obiettivi progettuali nei tempi previsti dai singoli decreti.

Inoltre, hanno il compito di comunicare a tutte le ditte aggiudicatarie delle forniture, il codice attribuito al progetto, che obbligatoriamente deve essere riportato in tutte le fatture trasmesse all'Azienda, al fine di rendere possibile l'inserimento dello stesso nella chiave contabile contestualmente alla registrazione del documento.

Si precisa che, il personale delle varie UU.OO. aziendali partecipa alle attività progettuali con i compiti propri del livello/qualifica di inquadramento e non deve in alcun modo interferire con l'attività istituzionale.

5. IL GRUPPO DI PROGETTO

Il Gruppo di progetto è composto dal Responsabile e dal team di progetto (TdP), e saranno gli unici soggetti che avranno la responsabilità sull'attuazione, gestione e rendicontazione delle progettualità di loro competenza.

5.1 Il Responsabile del progetto

In particolare al RP, nominato dalla Direzione strategica, è attribuita la responsabilità della gestione progettuale, e vi provvederà nell'ambito delle funzioni pertinenti all'incarico ricoperto nella propria struttura di appartenenza. Il RP è individuato solo ed esclusivamente nella figura del Direttore di Dipartimento e/o del Direttore di U.O.C. e/o U.O.S.D., appartenenti all'area della dirigenza sanitaria e della dirigenza professionale, tecnica ed amministrativa, in quanto unici titolati alla predisposizione delle Determine Dirigenziali.

È possibile identificare due tipologie di responsabilità progettuali:

- a) **Responsabile/ Coordinatore di linea di attività** per macro area progettuale qualora la linea d'azione progettuale sia parcellizzata in diverse sotto linee progettuali (ad esempio Linea progettuale PRP). Il compito è quello di coordinare le attività di tutti i responsabili che fanno parte della linea d'azione;
- b) **Responsabile della singola progettualità** responsabile della progettualità di cui è stato nominato Responsabile dalla Direzione strategica. Saranno individuati 2 responsabili:

- **Responsabile 1** è individuato solo ed esclusivamente nella figura del Direttore di Dipartimento e/o del Direttore di U.O.C. e/o U.O.S.D;
- **Responsabile 2** coadiuva e supporta il Responsabile 1 nelle attività connesse alle progettualità.

Al RP, nell'ambito del normale incarico, spetta di ottemperare le funzioni di pianificazione, organizzazione e realizzazione dei risultati del progetto stesso e, in particolare, le seguenti attività:

- a. compilare il fascicolo progettuale⁵ che sarà composto dalla scheda progettuale così come prevista dai decreti regionali e/o ministeriali, dalla scheda obiettivi del team di progetto e della scheda rendicontazione progettuale in allegato al presente regolamento;
- b. definire il team di progetto e, nel caso non ci fossero risorse interne nell'elenco aziendale definito dalla UOC Gestione delle risorse umane che abbiano le competenze specifiche, richiedere personale esterno da reclutare per l'attuazione del progetto. Qualora ci siano modifiche al TdP è necessario inviare comunicazione alla U.O.C. Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione ed alla Direzione strategica per l'approvazione della modifica del team ed alla UOC Gestione delle risorse umane per gli adempimenti di propria competenza;
- c. individuare gli obiettivi specifici da raggiungere ai componenti del team di progetto;
- d. compilare il piano delle attività con relativo diagramma di Gantt;
- e. definire il piano finanziario con il dettaglio dei fattori produttivi e della ripartizione delle spese;
- f. inviare copia delle schede progettuali e delle attività che si intendono svolgere, funzionali al raggiungimento degli obiettivi progettuali, alla U.O.C. Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione;
- g. riportare i relativi codici identificativi assegnati alla progettualità dall'UOC Gestione Flussi Finanziari ed Economico Gestionali all'attivazione del progetto, in tutte le richieste (fornitura di beni e servizi, compensi al personale dipendente, convenzionato e/o altra tipologia contrattuale) ed in qualsiasi atto aziendale relativo le singole progettualità;
- h. verificare semestralmente con la UOC Gestione Flussi Finanziari ed Economico Gestionali le spese collegate ai progetti e darne comunicazione alla U.O.C. Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione;
- i. redigere, nell'ipotesi in cui si volesse modificare l'utilizzo delle risorse assegnate o degli obiettivi da raggiungere, una richiesta di rettifica con l'indicazione della nuova programmazione da inviare alla U.O.C. Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione che ne valuterà l'approvazione;
- j. inviare con cadenza semestrale una relazione sullo stato di avanzamento delle attività e dei relativi oneri economici alla U.O.C. Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione;
- k. predisporre eventuale documentazione richiesta dalla Regione e/o Ministeri, nonché dall'Azienda per la verifica delle attività progettuali e trasmetterla alla U.O.C. Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione;
- l. predisporre le relazioni di chiusura della progettualità.

⁵ Il RP è tenuto a inserire nel fascicolo di progetto tutta la documentazione inerente il progetto di cui è responsabile. Nelle more dell'adozione di un cruscotto di monitoraggio per la gestione delle progettualità finanziate con fondi vincolati, le schede progettuali saranno cartacee.

Il RP, in quanto responsabile della gestione delle progettualità, ha obblighi specifici in tema di controllo della progettualità, nello specifico:

- a) del rispetto del conseguimento degli obiettivi delle progettualità;
- b) di regolarità amministrativa contabile delle spese inviate a rendicontazione e/o impegnate;
- c) di rendicontazione delle progettualità.

Resta inteso che il RP rimane obbligato ad osservare anche tutte le altre eventuali disposizioni previste dalle normative nazionali e/o regionali e che le relative funzioni non sono delegabili a terzi (sia personale interno sia personale esterno), essendo l'unico interlocutore con la U.O.C. Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione e con l'OIV per tutta la durata delle progettualità.

Qualora il RP ravvisi che le attività progettuali a lui assegnate ed il relativo raggiungimento degli obiettivi subiscano ritardi tali da inibire il prosieguo della progettualità per motivi che esulano dal suo operato, ma che riguardino rallentamenti dovuti alle attività dei servizi amministrativi di supporto (ad esempio acquisto di beni o servizi, reclutamento di personale esterno, sottoscrizioni di convenzioni, protocolli, ecc) è tenuto ad informare obbligatoriamente la U.O.C. Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione che provvederà, nell'ambito delle funzioni pertinenti, ad effettuare le opportune verifiche ed a indicare la soluzione per l'efficace attuazione e prosieguo del progetto.

5.2 Il Team di progetto

Nella fase di avvio e pianificazione di un progetto, è fondamentale che vengano definiti i processi necessari ad individuare ed acquisire le risorse umane che collaborino per il raggiungimento degli obiettivi e che concorrono a formare il **team di progetto**, che è costituito dalle persone a cui sono stati assegnati obiettivi e responsabilità ai fini della buona riuscita delle progettualità. Il tipo e il numero dei membri del team di progetto, scelti dai RRPP, possono variare per singolo progetto così come il tipo di competenze richieste.

Il loro coinvolgimento, già dalle prime fasi, aggiunge competenza al processo di pianificazione e, soprattutto, rafforza l'impegno dedicato al progetto.

Pertanto, il RP ha il compito di definire il **team di progetto**, a seguito delle valutazioni delle competenze, scegliendo tra le risorse interne presenti nell'apposito elenco aziendale annualmente aggiornato⁶ dalla UOC Gestione delle risorse umane, assegnando a ciascun elemento del team specifici obiettivi e responsabilità connesse. Ogni membro del **team** deve essere informato non solo sulle sue attività, ma anche sugli obiettivi del progetto dell'organizzazione e delle procedure amministrative da rispettare. Il modo più efficiente di ottenere tutto questo è quello di organizzare inizialmente uno o più **riunioni** di avvio con tutti i membri del team in modo che tutti recepiscano bene i messaggi fondamentali del RP e comprendano bene non solo la loro attività, ma anche quella degli altri.

Il **Team di progetto** deve:

1. partecipare fattivamente alla realizzazione della progettualità;
2. svolgere gli obiettivi che gli vengono assegnati dal RP;

⁶ L'aggiornamento dell'elenco avverrà nell'ottica dei principi di semplificazione, qualità e trasparenza dell'attività amministrativa, al fine di garantire il principio di equa rotazione per il personale a supporto delle progettualità e ad esempio in caso di quiescenza di personale, nuove assunzioni, nuovo decreto di assegnazione dei fondi di finanziamenti e/o progettualità.

3. raccogliere, ordinare, archiviare tutta la documentazione e le evidenze necessarie per l'invio delle rendicontazioni e delle relazioni progettuali alla Regione, alla UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione ed alla UOC Gestione Flussi Finanziari ed Economico Gestionali.

Nella individuazione del team di progetto il Responsabile del progetto dovrà scegliere dall'elenco aziendale⁷ delle risorse umane interne all'Azienda indicando le caratteristiche peculiari di ciascuna risorsa, tenendo conto delle competenze possedute da ciascun di esse, in relazione a quelle necessarie per l'efficace svolgimento dei compiti richiesti, nel rispetto dei principi di equa distribuzione del lavoro, rotazione e infungibilità delle mansioni.

Potrà partecipare alle singole progettualità solo il personale inserito nel team di progetto. Non verrà riconosciuta alcuna retribuzione al personale che non risulterà staffato nel team al momento della sua definizione.

Il personale interno non potrà essere coinvolto in più di due progettualità salvo i casi in cui, con giustificata motivazione da parte dei RRPP e sempre nel pieno rispetto della direttiva europea sull'orario di lavoro, la peculiarità delle attività progettuali sia tale da richiedere competenze specifiche ascrivibili alla stessa risorsa. Pertanto, tale eccezione, sarà comunicata all'UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione.

Il personale interno non potrà svolgere compiti diversi rispetto a quelli appartenenti alla qualifica di inquadramento all'interno dell'ASL Salerno, come declinati dal CCNL vigente. L'impegno di detto personale sarà al di fuori dell'orario di servizio normalmente svolto.

5.3 Limiti allo svolgimento dell'attività

L'attività non può essere svolta in ricorrenza dei casi di seguito elencati:

- turni di pronta disponibilità o guardia medica;
- malattia;
- astensione dal servizio ai sensi della Legge 104/92;
- permessi retribuiti;
- congedi collegati al recupero biologico/radiologico;
- sciopero;
- aspettative non retribuite;
- aspettative sindacali;
- congedi ordinari/straordinari;
- sospensioni dal servizio per provvedimenti cautelari;
- assenza dal servizio per partecipazione ad aggiornamento obbligatorio o facoltativo;
- articolazione flessibile dell'orario di lavoro con regime di impegno ridotto.

5.4 Reclutamento risorse umane esterne

Qualora non siano presenti tra le risorse umane interne, per tipologia, competenze o indisponibilità, le risorse umane necessarie allo svolgimento di specifiche attività, l'ASL Salerno potrà ricorrere al reclutamento temporaneo di personale esterno con le modalità di legge vigenti come recepite dagli ordinamenti interni dell'Azienda. Il costo complessivo delle risorse impiegate dovrà in ogni caso essere conforme alle previsioni progettuali, compatibile con le risorse economiche destinate dal piano finanziario del progetto e tali da consentire l'efficace attuazione del progetto.

⁷ Le modalità di costituzione dell'elenco sono riportate nel paragrafo relativo ai compiti della U.O.C. Gestione delle Risorse Umane.

Il Responsabile del progetto, per l'acquisizione delle risorse umane esterne previste dal piano di progetto, inoltra alla U.O.C. Gestione Risorse Umane e per conoscenza alla UOC Programmazione e Controllo di gestione e Valutazione, per ogni figura professionale necessaria, una specifica richiesta di predisporre un apposito avviso (ad es. conferimento di incarichi ex art. 15octies del D.lgs. n. 502/1992 e ss.mm.ii., partite iva, ecc) e dovrà specificare i seguenti elementi:

- il titolo del progetto;
- l'attività da svolgere;
- il profilo professionale e le eventuali ulteriori competenze e specializzazioni richieste;
- l'attestazione in ordine alla mancanza di risorse interne in possesso delle specifiche capacità e conoscenze professionali necessarie per la realizzazione del progetto;
- la tipologia di rapporto proposta;
- la durata dell'incarico;
- il compenso lordo onnicomprensivo previsto da determinarsi sulla base della professionalità e dell'impegno richiesti, in coerenza con i parametri fissati dai contratti di settore.

Il Responsabile del progetto, ha la responsabilità di verificare con la UOC Gestione economico finanziaria che il budget previsto per ciascuna risorsa impegnata nel progetto trovi copertura economica per l'intera durata contrattuale, sulla base del finanziamento ricevuto per lo svolgimento della progettualità.

Al termine dell'attività prevista, la figura professionale selezionata, dovrà predisporre una relazione sul risultato, sottoscritta dal titolare della stessa e controfirmata dal Responsabile del progetto.

La U.O.C. Gestione Risorse Umane dovrà concludere la richiesta del Responsabile del progetto entro e non oltre trenta giorni. In caso di ritardi, tali da rallentare e/o inibire l'attivazione delle attività di cui alla linea progettuale, il Responsabile del progetto ne darà comunicazione alla UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione ed alla Direzione strategica che provvederanno, nell'ambito delle funzioni pertinenti, ad imputare il non raggiungimento degli obiettivi di performance sia organizzativi sia individuali alla suddetta unità operativa ed al personale di riferimento, nonché il non raggiungimento dell'obiettivo specifico del progetto.

6. LA GESTIONE DEL PROGETTO

6.1 Fasi di gestione del progetto

Il presente Regolamento contiene le linee guida fondamentali per lo svolgimento delle attività progettuali da parte di ogni Responsabile di progetto e team di progetto.

L'articolazione e la gestione di un progetto si articola nelle seguenti fasi:

1. avvio del progetto;
2. realizzazione, monitoraggio e valutazione del progetto;
3. rendicontazione del progetto.

6.2 Avvio della progettualità

Dopo che la Direzione strategia recepisce con delibera i decreti regionali di assegnazione degli obiettivi di piano ed individua i RRPP assegnando formalmente la responsabilità delle linee progettuali, i RRPP sono tenuti a recepire la scheda di progetto così come prevista nel Decreto di assegnazione da parte della Regione e di provvedere alla compilazione delle schede allegate al presente regolamento, tenendo conto:

1. dell'organizzazione del progetto:

- a. compilazione scheda obiettivi del team di progetto (Allegato A) elencando il personale staffato sul progetto distinto per qualifica, rapporto di lavoro, unità operativa di appartenenza;
 - b. definizione risorse strumentali e servizi (elencare i beni e servizi necessari all'attuazione del progetto distinti per natura, qualità e quantità);
 - c. definizione risorse economiche: piano di economico-finanziario.
2. degli obiettivi generali, specifici ed individuali da raggiungere e da assegnare e ripartire ai singoli componenti del team di progetto indicando il budget totale assegnato alla risorsa;
 3. del cronoprogramma;
 4. di indicare i KPI al fine di valutare gli obiettivi, i tempi e le risorse umane, economiche e/o strumentali utilizzate.

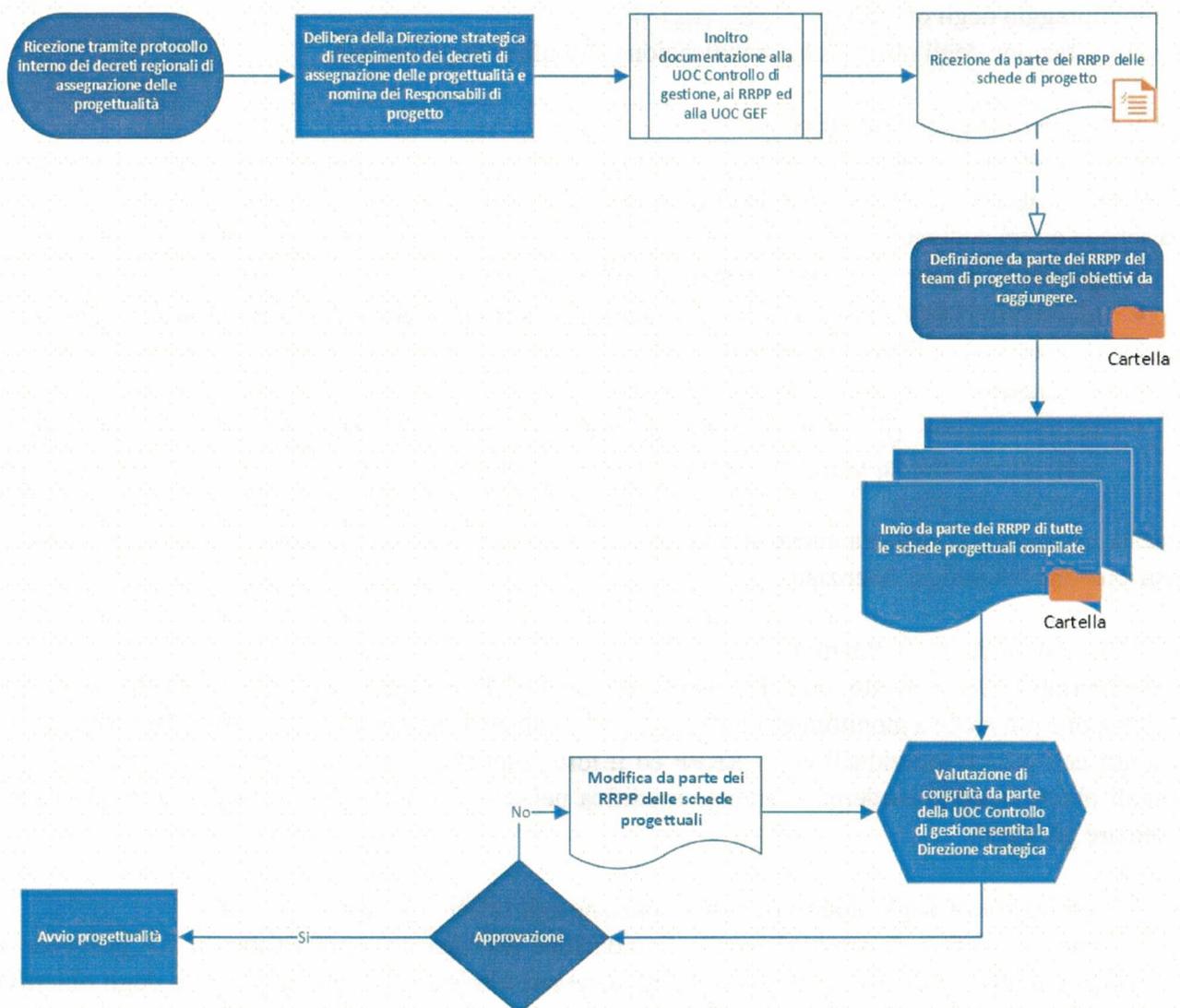


Figura 1 Percorso di avvio delle progettualità

La Direzione strategica dovrà definire i RRPP in modo tale che la U.O.C. Gestione Flussi Finanziari ed Economico Gestionali possa comunicare a tutti i soggetti coinvolti l'info utili ad eseguire tutte le operazioni contabili necessarie (codifica progetto e budget assegnato).

Infatti, la U.O.C. Gestione Flussi Finanziari ed Economico Gestionali dopo aver ricevuto la

comunicazione dell'erogazione del finanziamento a favore dell'ASL, a seguito dell'accantonamento del fondo, procede a creare un numero di codifica progettuale da correlare al progetto per l'importo pari al budget assegnato o ad una parte di esso e provvede a notificarlo con un atto interno al Responsabile del progetto e/o delle macro Linee di obiettivi, nonché U.O.C Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione.

6.3 Realizzazione del progetto

Le principali fasi per la definizione e realizzazione del progetto da parte del Responsabile del progetto sono le seguenti:

1. assegnazione degli obiettivi;
2. monitoraggio degli obiettivi;
3. valorizzazione degli obiettivi e comunicazione agli uffici di pertinenza.

6.3.1 Assegnazione degli obiettivi

Il Responsabile del progetto compila la scheda obiettivi⁸ del team di progetto (Allegato A) e la invia alla UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione.

La scheda dovrà contenere:

- gli obiettivi generali e specifici stabiliti a livello regionale;
- gli obiettivi individuali attribuiti alla singola risorsa (attribuzione della responsabilità esecutiva) che costituisce il team di progetto;
- l'indicazione dei risultati da raggiungere;
- la misurazione (il monte ore totale) stabilita per la realizzazione di ciascun obiettivo individuale, che rappresenta il parametro per la definizione del budget da assegnare a ciascun compito specifico.

Questa prima fase si realizza anche attraverso colloqui individuali e di gruppo, ai fini di una corretta distribuzione del budget finanziato.

6.3.2 Monitoraggio degli obiettivi

Il Responsabile del progetto, con il supporto della UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione provvede a monitorare⁹ l'andamento degli obiettivi assegnati nel corso dell'anno mediante incontri collettivi e individuali con i RRPP ed il loro team allo scopo di verificare l'andamento dei singoli obiettivi e/o prevederne eventuale modifica nel caso in cui risultino obsoleti in modo da ri-orientare gli stessi.

6.3.3 Valorizzazione degli obiettivi e comunicazione agli uffici di pertinenza.

Ogni semestre, al fine di provvedere alla liquidazione prevista per ogni risorsa, il RP provvede a consolidare in chiave di consuntivazione i dati necessari a misurare il raggiungimento degli obiettivi contenuti nella scheda obiettivi del team di progetto (Allegato A). La scheda degli obiettivi costituirà parte integrante ai fini delle determinazioni di liquidazione che verranno predisposte dal RP ed inviate alle U.O.C. Gestione delle risorse umane, U.O.C. Gestione Flussi Finanziari ed Economico Gestionali e UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione per le attività di propria competenza.

⁸ Nelle more dell'introduzione della piattaforma per la gestione ed il monitoraggio dei fondi vincolati, le schede progettuali saranno cartacee. La piattaforma consentirà di gestire le fasi di assegnazione, monitoraggio e valorizzazione degli obiettivi con un livello di dettaglio e viste differenti sulla base del livello di autorizzativo rilasciato.

⁹ Il monitoraggio potrà avvenire anche attraverso l'utilizzo del cruscotto aziendale per la gestione dei fondi vincolati.

La UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione invia le relazioni progettuali, opportunamente analizzate, alla Direzione strategica che provvederà ad inviarle in Regione.

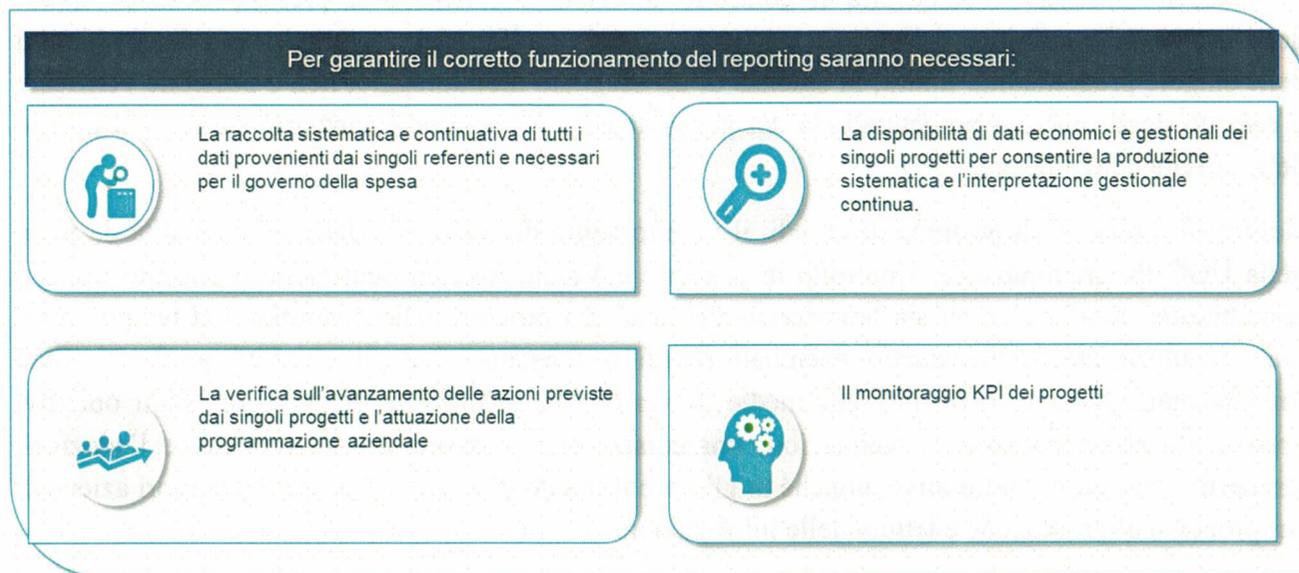
6.4 Monitoraggio e valutazione del progetto

Una componente importante del progetto è costituita dal sistema di monitoraggio e valutazione che si prevede di mettere in atto per verificarne l'andamento ed il risultato.

La UOC Programmazione, Controllo di Gestione e Valutazione nel corso della progettualità fornirà indicazioni ai RRPP per la migliore l'esecuzione dello stesso anche in fase di definizione della relazione conclusiva, della rendicontazione economica di dettaglio e il consolidamento definitivo del budget economico. **Al fine di agevolare il monitoraggio delle attività progettuali, tutti i documenti relativi alle progettualità che riguardino la realizzazione delle attività dei progetti devono contenere il relativo codice di progetto che andrà riportato in tutti i documenti amministrativo contabili progettuali (delibere, determine, fascicolo progettuale, ecc).**

Il sistema di monitoraggio e di valutazione delle progettualità avrà un ruolo strategico di controllo e verifica degli obiettivi realizzati. Il report rappresenterà lo strumento per visualizzare tutti i dati prodotti dalle varie articolazioni aziendali coinvolte nel processo nella gestione delle progettualità. Le attività, finalizzate alla realizzazione di tale reporting, consentiranno il controllo della spesa, il monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi e l'attuazione della programmazione progettuale.

Affinché la reportistica aziendale funga da catalizzatore del cambiamento, il report sarà strutturato per supportare i soggetti abilitati (Direzione Strategica, della U.O.C. Programmazione, controllo di gestione e Valutazione e dei Responsabili di Linea e/o progetto) a fruire di tutte le informazioni del progetto ed agevolarli nelle operazioni di analisi e verifica degli obiettivi previsti, sulla base della profilazione dell'utenza. I dati mostrati consentiranno un'analisi in termini di quantità, valorizzazione ed andamento storico.



Il Responsabile del progetto e tutti i servizi amministrativi coinvolti devono obbligatoriamente conservare tutta la documentazione amministrativo-contabile relativa al progetto e renderla disponibile nel caso di verifiche e/o controlli ed accesso agli atti.

In caso di cessazione dal servizio a qualsiasi titolo del Responsabile del progetto, quest'ultimo sarà tenuto a consegnare la pertinente documentazione alla UOC Programmazione, Controllo di gestione e

Valutazione.

A supporto dello sviluppo del processo di gestione dei fondi vincolati, l'ASL Salerno (di seguito ASL) ritiene opportuno dotarsi di un cruscotto per la gestione e monitoraggio coerente con gli obiettivi strategici che intende perseguire. Il cruscotto consentirà di:

1. supportare la programmazione e la gestione delle risorse economiche e dei processi organizzativi e svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nella verifica del raggiungimento degli obiettivi delle progettualità, consentendo una migliore capacità di decisione in ordine all'allocazione delle risorse, con riduzione di sprechi e inefficienze;
2. supportare la gestione del personale in termini di allocazione corretta delle risorse economiche sui progetti e supporto in termini di pianificazione dei costi per il personale richiesto a tempo determinato;
3. supportare la gestione degli acquisti legati alle singole progettualità per rendere gli acquisti di beni sanitari e dei servizi competitiva e innovativa, nonché governare la pianificazione dei tempi e dei costi; comprare/spendere male oggi significa perdere l'occasione per essere un sistema che punta all'eccellenza.

L'ASL è interessata ad attuare una linea strategica che attraverso la semplificazione e la riorganizzazione del processo di gestione dei fondi vincolati persegue una maggiore efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa. Su tale base si innesta un indispensabile raccordo con le innovazioni introdotte dalla riforma della Pubblica Amministrazione in tema di efficienza e trasparenza, nonché con i molteplici obblighi derivanti dalla legislazione in materia di prevenzione della corruzione nella Pubblica Amministrazione.

Pertanto, il cruscotto¹⁰, consentirà il controllo direzionale orientato al presidio costante qualitativo delle attività e della spesa sostenuta, oltre la verifica del raggiungimento degli obiettivi delle singole progettualità. Infatti, in assenza di un adeguato monitoraggio, non è possibile verificare il rispetto degli obiettivi progettuali sia dal punto di vista economico-finanziario sia sotto il profilo delle attività da realizzare.

Nel nuovo processo di gestione dei fondi, il monitoraggio di attuazione delle progettualità da parte della UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione consentirà sia il corretto utilizzo contabile dei fondi vincolati sia la coerenza dei costi dei progetti nelle quantità e nel tempo con il budget autorizzato, evidenziando eventuali ritardi o scostamenti degli obiettivi prefissati. Sarà fondamentale, dunque, nelle fasi intermedie di verifica la definizione di un report sugli obiettivi progettuali, che consentiranno valutazioni immediate delle performance del progetto e l'adozione tempestiva di azioni migliorative, nonché migliorare il livello di coinvolgimento degli attori aziendali nel processo di produzione e lettura delle informazioni.

¹⁰ In virtù di quanto espresso fino ad ora è fondamentale tener conto che si tratta di un nuovo processo che sarà accompagnato temporaneamente dalle attività di "collaudo organizzativo".

7 RENDICONTAZIONE DEL PROGETTO

La rendicontazione è il processo di consuntivazione delle spese effettivamente e definitivamente sostenute da tutti i RRPP per la realizzazione del progetto.

Tale processo è finalizzato a dimostrare:

- lo stato di avanzamento finanziario del progetto (spesa effettivamente sostenuta);
- lo stato di avanzamento fisico del progetto;
- il rispetto dei requisiti e degli adempimenti.

L'attività di rendicontazione, quindi, alimenta un processo trasversale a tutta la gestione che interagisce con l'attività di monitoraggio e di controllo e si riferisce al complesso delle spese sostenute per l'esecuzione delle attività previste. Le spese rendicontate devono essere debitamente rappresentate e giustificate da idonea e inequivocabile documentazione.

Sia nel corso della realizzazione del progetto che alla sua conclusione, il Responsabile del progetto è tenuto a rendicontare semestralmente alla UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione, sugli obiettivi progettuali raggiunti, sugli obiettivi raggiunti dal team di progetto, sul budget utilizzato inviando la relazione di progetto sulle attività e la relativa rendicontazione economica, nonché tutte le eventuali richieste pervenute dall'Ente finanziatore.

Tale documentazione verrà inviata alla UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione ed alla Direzione strategica che provvederà ad inviarla in Regione.

La rendicontazione verrà redatta utilizzando il prospetto in allegato al presente regolamento (allegato B Scheda rendicontazione di progetto) eventualmente integrato o modificato qualora richiesto dall'Ente finanziatore. Al fine di garantire la tracciabilità delle spese e consentire quindi, un processo di controllo e la verifica in itinere, è fondamentale prevedere specifici adempimenti, espletati anche attraverso il supporto di eventuali idonei strumenti amministrativi e informatici che saranno messi a disposizione dall'Azienda.

Con riferimento al piano economico-finanziario del progetto, eventuali variazioni compensative tra le singole macro-categorie di spesa devono essere comunicate alla UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione ed evidenziate all'atto della presentazione della rendicontazione e della relazione finale precisandone le motivazioni.

Le spese ammissibili a rendicontazione devono corrispondere ai soli costi reali sostenuti, ovvero corrispondere a pagamenti interamente eseguiti.

In ciascun progetto è possibile individuare le seguenti tipologie di spesa, riepilogate di seguito per macro voci di costo:

1. **personale** (risorse umane interne ed esterne all'Azienda);
2. **beni e servizi**;
3. **formazione** (partecipazione ed organizzazione di congressi, seminari ed eventi, corsi di formazione, ecc...);
4. **altro**.

Nel piano finanziario del progetto potranno essere elencate in dettaglio le tipologie di spesa, rientranti nelle sopra descritte macro voci, in conformità alle specifiche tecniche del singolo progetto. Qualora al termine del progetto si preveda un proseguimento di attività dovrà essere prodotta anche una

valutazione di sostenibilità economica che preveda ed espliciti gli impegni per l'Azienda nella fase post-progettuale.

7.1 Requisiti generali di ammissibilità delle spese

Sono ammissibili le spese necessarie per la realizzazione dei progetti così come stabilito dalle condizioni e prescrizioni previste dalla normativa vigente in materia e dalle norme aziendali generali e specifiche.

Per essere ammissibili, le spese sostenute per le singole progettualità devono:

- essere pertinenti e riconducibili dagli organi di valutazione ed essere correttamente contabilizzabili in uno o più conti relativi alle progettualità;
- rispettare il periodo di ammissibilità delle spese;
- rientrare nelle voci di costo ritenute ammissibili;
- essere documentate ed effettivamente pagate e rendicontate sulla base delle regole contabili e fiscali secondo le modalità indicate dai singoli decreti e nel presente regolamento, e in particolare:
 - riportare il codice di progetto e/o autorizzazione nei documenti di pagamento. I documenti dovranno inoltre riportare una descrizione completa dei beni o servizi acquisiti con riferimento al contratto o all'ordine di acquisto ed essere chiaramente riconducibili alle voci di costo del progetto approvato. È obbligatorio riportare gli estremi della fattura nella scheda di rendicontazione;
 - essere contabilizzate con codifica separata in modo da tracciarle chiaramente rispetto ad altre operazioni contabili.

Sono da considerarsi non ammissibili, in generale, tutte le spese non conformi alla normativa nazionale e regionale pertinenti ai singoli decreti. Alla rendicontazione delle spese dovranno essere allegate la documentazione e le informazioni richieste per verificare la realizzazione conforme del progetto.

Tutte le spese inerenti al progetto approvato dovranno essere corredate dalla documentazione contabile che ne comprovi la correttezza e la rispondenza ai criteri di ammissibilità.

In particolare, è previsto che:

i. spese di personale

Sono incluse in questa voce le spese per il personale.

Sono ammissibili i costi per il personale dipendente, sia a tempo indeterminato che determinato. Pertanto, sono applicati i seguenti limiti di spesa:

- non sono ammissibili i costi per il personale impiegato in mansioni di carattere ordinario non strettamente riconducibili al progetto che rientrano fra le spese generali;
- le spese di personale dipendente dei servizi amministrativi di supporto alle progettualità sono ammissibili, qualora il personale sia inserito nel team progettuale.

L'attività progettuale svolta dovrà sempre essere attestata dal Responsabile del progetto, attraverso una relazione semestrale delle attività, che dovrà essere inviata alla UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione. Il responsabile del progetto, avrà cura di segnalare eventuali interruzioni del personale di supporto, valutando la quota di premialità spettante in funzione del grado di raggiungimento dell'obiettivo e richiedendo, se necessario, la sostituzione della risorsa.

ii. spese per l'acquisto di beni ed attrezzature

Sono ammissibili le spese per l'acquisto di beni ed attrezzature necessari alla realizzazione del progetto. Non è ammissibile rendicontare un'attrezzatura comprata precedentemente alla data di ammissibilità della spesa. I beni devono essere fisicamente collocati nella sede di realizzazione del progetto.

Per tutte le attrezzature i documenti da allegare per la rendicontazione sono:

1. ordine d'acquisto con descrizione dettagliata dei beni o documento equivalente;
2. fattura relativa all'acquisto del bene con la descrizione del bene acquistato nelle modalità previste dalla procedura;
3. DDT (documento di trasporto nei casi in cui la fattura non sia accompagnatoria) attraverso il quale è necessario verificare che la sede di consegna delle attrezzature coincida con la sede in cui si realizza il progetto. Per le attrezzature e altri beni strumentali, si aggiunga il collaudo ove previsto.

Le procedure di acquisizione di beni e servizi, i contratti, gli ordini informatici di acquisizione di beni e servizi e i pagamenti al personale dipendente dovranno necessariamente riportare il codice del progetto attribuito dalla U.O.C. Gestione dei Flussi Finanziari ed Economico gestionali, al fine di poter alimentare in modalità automatica la contabilità separata, nell'ambito della contabilità generale, attraverso il sistema informativo contabile aziendale.

Le UU.OO. Acquisizione Beni e Servizi, Servizio Tecnico Patrimoniale, Servizio Informativo Aziendale e UOSD Valutazione Tecnologie Biomediche, ciascuna per la propria parte di coinvolgimento nelle procedure di acquisizione di beni e servizi, deve dare corso alla richiesta dei RRPP entro e non oltre trenta giorni. In caso di ritardi, tali da rallentare e/o inibire l'attivazione delle attività di cui alla linea progettuale, i RRPP ne daranno comunicazione alla UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione che provvederà nell'ambito delle funzioni pertinenti ad imputare il non raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativi ed individuali alla suddetta unità operativa ed al personale di riferimento, nonché il non raggiungimento dell'obiettivo di cui allo specifico progetto.

Relativamente agli incentivi previsti dal vigente Codice degli Appalti, gli stessi non trovano applicazione in cumulo con le premialità dei progetti collegati alla presente regolamentazione.

iii. spese per formazione

Il rimborso delle spese relative alla realizzazione di eventi formativi collegati al progetto, può essere effettuato se espressamente previsto ed approvato nel piano di spesa dai RRPP, e solo se opportunamente documentate.

Pertanto, tali spese risultano ammissibili nei seguenti casi:

- esclusivamente per le risorse umane coinvolte nel raggiungimento degli obiettivi progettuali ed inserite nel piano di progetto;
- per i relatori invitati dai RRPP nell'ambito delle attività progettuali svolte presso ASL Salerno.

Le spese per la partecipazione ad eventi formativi anticipate dal personale coinvolto nel progetto sono ammesse esclusivamente per motivi di carattere d'urgenza e/o di ritardo nell'attivazione delle procedure da parte dei servizi amministrativi di supporto, opportunamente comprovati.

In tal caso, il Responsabile del progetto provvederà ad autorizzare il personale e successivamente a liquidare tale spesa previa richiesta di rimborso e solo dopo le opportune verifiche delle spese sostenute dai soggetti interessati.

Tale documentazione è costituita da:

- lettera contenente i dati relativi all'evento, ai partecipanti e la motivazione della partecipazione allo stesso;
- ricevuta o fattura (a seconda della tipologia del singolo partecipante) la denominazione del progetto emessa dall'interessato, nel caso si tratti di personale non dipendente;
- i giustificativi in originale;
- copia della preventiva autorizzazione alla partecipazione.

In tale contesto si possono distinguere i seguenti casi:

- ✓ personale dipendente: il rimborso delle spese documentate, rientranti nelle categorie e nei limiti previsti dalla normativa vigente relativa agli Enti dello Stato, verrà rimborsato direttamente nel cedolino paga;
- ✓ personale non dipendente: il rimborso delle spese documentate può essere effettuato solo se esplicitamente previsto dal contratto stipulato con ASL Salerno o sulla base della normativa vigente per il personale dipendente.

iv. altre spese

Le spese anticipate e sostenute dal personale coinvolto nel progetto sono ammissibili sino ad un massimo di euro 1000,00, e solo se documentate con esibizione di ricevute/fatture imputabili ad attività collegate alle linee progettuali ed accompagnate dall'autorizzazione dei RRPP.

8 LA VALORIZZAZIONE ECONOMICA DEL PERSONALE IMPEGNATA NELLE PROGETTUALITÀ

In ordine alla liquidazione del personale assunto a tempo indeterminato che costituisce il TdP, i RRPP sono competenti sull'attestazione e sulla verifica delle attività svolte dal TdP ai fini del raggiungimento degli obiettivi progettuali.

Per la definizione della valorizzazione economica è necessario che i RRPP identifichino, sulla base degli obiettivi progettuali e degli obiettivi specifici previsti dai decreti regionali, gli obiettivi individuali per singola risorsa coinvolta idonei a consentire la misurazione e la valorizzazione delle attività compiute, utilizzando come essenziale riferimento metodologico quanto riportato nel paragrafo seguente.

La valorizzazione economica della risorsa umana impiegata nelle progettualità è proporzionale al raggiungimento dell'obiettivo progettuale assegnato dal Responsabile del progetto.

Il raggiungimento degli obiettivi progettuali costituisce l'unico elemento rilevante ai fini della determinazione della corresponsione della remunerazione progettuale per le risorse interne. Il valore economico assegnato ad ognuna di esse sarà quindi corrisposto in modo proporzionale alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi stessi. Il sistema di rilevazione di presenza ha, dunque, valenza ai fini previdenziali ed assicurativi.

Tale sistema, simile al modello di gain sharing, mira a premiare non tanto la singola prestazione, ma a favorire la creazione di un clima di collaborazione orientato all'ottimizzazione della prestazione complessiva, consentendo al personale coinvolto di influire sull'obiettivo finale del progetto.

I Responsabili del progetto sono chiamati ad operare un monitoraggio mirato e costante, in itinere ed ex-post, riconoscendo fiducia alle proprie risorse umane ma, allo stesso tempo, ponendo maggiore attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati e alla verifica del riflesso sull'efficacia e sull'efficienza dell'azione amministrativa.

La liquidazione della valorizzazione economica al personale dipendente sarà versata solo previa verifica¹¹ dei risultati raggiunti e validati dai RRPP, che invieranno le relazioni alla U.O.C. Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione, nonché dall'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) in ottemperanza all'art. 18 co.2 del D.lgs. n. 150/2009.

I RRPP trasmettono alla U.O.C. Programmazione e Controllo di Gestione e Valutazione e all'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) una relazione annuale del progetto, riepilogativa dei risultati sia degli obiettivi progettuali sia individuali per i diversi componenti del TdP.

L' O.I.V. svolge le funzioni e le attività stabilite dall' art. 14 del D.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. secondo le modalità previste dal medesimo decreto ed in linea con la circolare regionale prot.1629/2012 a firma del Direttore Generale Tutela della Salute.

8.1 La valorizzazione economica del personale dipendente

Coerentemente con quanto stabilito dal presente regolamento, i RRPP durante la fase di assegnazione degli obiettivi stabiliscono la valorizzazione economica delle attività svolte dal personale impiegato nelle progettualità.

Rispetto a ogni sezione della valorizzazione degli obiettivi, ne vengono di seguito approfonditi i dettagli:

Obiettivo:

- 1) Con il termine **obiettivo progettuale** si intende un insieme di azioni legate all'attività delle progettualità, che portano a risultati misurabili, espressione dell'obiettivo che il Responsabile del Progetto deve raggiungere, così come previsto dai decreti regionali di assegnazione delle linee progettuali;
- 2) Con il termine **obiettivo individuale** si intende un insieme di azioni assegnate dai RRPP al TdP derivanti dagli obiettivi specifici progettuali che il dipendente è chiamato ad assicurare. Gli obiettivi individuali devono riferirsi direttamente alle attività di propria competenza, ovvero ad attività coerenti con gli obiettivi progettuali per garantire il collegamento tra la qualità della prestazione individuale e la qualità della prestazione organizzativa.

Tutti gli obiettivi, di durata corrispondente alla progettualità, devono necessariamente essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai macro obiettivi progettuali;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente alla durata della progettualità;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

Ciascun obiettivo dovrà prevedere:

- tempi di attuazione;
- il responsabile dell'obiettivo;

¹¹ Al fine di presidiare i rischi elevati, ovvero quei rischi che rappresentano una minaccia al raggiungimento degli obiettivi, con specifico riferimento alle attività finanziate con fondi vincolati, l'Asl prevede diverse tipologie di intervento di internal auditing per la verifica dei risultati raggiunti e/o su eventuali aree strategiche che si intende presidiare.

- le relative scadenze e gli obiettivi intermedi.

Gli obiettivi individuali sono articolati su 3 livelli:

Livelli complessità obiettivo individuale	Peso	Tariffa base
Alta	1.3	+ 30 %
Media	1.2	+ 20 %
Bassa	1.1	+ 10 %

Peso

Il peso di un obiettivo rappresenta l'importanza e la valenza dell'obiettivo nell'ambito di quelli assegnati alla singola risorsa. Ad ogni obiettivo viene attribuito un peso che varia a seconda della complessità dei diversi obiettivi.

Pertanto, concorrono alla definizione del budget economico previsto per ciascun componente del gruppo di lavoro, erogabile solo a seguito di raggiungimento dell'obiettivo progettuale:

1. il peso (in relazione alla complessità degli obiettivi individuali);
2. il totale monte ore¹² previsto per il raggiungimento di ogni singolo obiettivo;
3. la tariffa oraria base per ciascuna figura professionale maggiorata per livello di complessità.

Per ciascun obiettivo possono essere previsti uno o più indicatori con i relativi pesi. Il compenso sarà corrisposto esclusivamente ad obiettivo raggiunto. Nel caso di interruzione anticipata e motivata delle attività espletate da parte del personale coinvolto a supporto delle progettualità, il RP valuterà la corresponsione del valore corrispondente alle attività parzialmente espletate in funzione del grado di raggiungimento dell'obiettivo.

Definizione del budget per obiettivi

Il budget progettuale del personale dipendente (valorizzazione economica complessiva per il singolo dipendente impegnato nella progettualità) è dato dalla somma del peso dei singoli livelli di complessità degli obiettivi individuali inseriti nella scheda progettuale:

$$B_{oi} = (\sum p_i \times H_p) \times T_o$$

B_{oi} è il budget previsto per raggiungimento obiettivi individuali;

p_i è il peso attribuito sulla base della complessità dell'obiettivo;

H_p è il monte ore standard definito per ciascun obiettivo;

T_o ¹³ è la tariffa prevista a seconda della categoria professionale.

Non sarà corrisposta alcuna retribuzione che supererà il monte ore stabilito per il raggiungimento dell'obiettivo. Il compenso complessivo, derivante dall'attività progettuale a cui il dipendente partecipa, non potrà superare la retribuzione fondamentale¹⁴ del dipendente per le 12 mensilità più tredicesima.

¹² Si precisa che il "monte ore" è esclusivamente un fattore moltiplicativo e coefficiente di correzione ai fini della remunerazione.

¹⁴ Per trattamento economico fondamentale si intende: Stipendio tabellare, Tredicesima mensilità, Assegno per il nucleo familiare, Trattamento di fine servizio.

Il compenso verrà calcolato in maniera differente a seconda della figura professionale ricoperta, in particolare:

Il compenso per il personale dipendente non dirigenziale verrà quantificato moltiplicando il peso dell'obiettivo, il monte ore previsto per il raggiungimento dell'obiettivo e la tariffa oraria su base contrattuale (maggiorata del 10%, 20% o 30%).

Il compenso per il personale dipendente dirigenziale (dirigenza medico-veterinaria, della dirigenza sanitaria e della dirigenza professionale, tecnica e amministrativa) sarà parametrato moltiplicando il peso dell'obiettivo, il monte ore previsto per il raggiungimento dell'obiettivo e la tariffa oraria 60,00 € al netto di oneri previdenziali ed IRAP (maggiorata del 10%, 20% o 30%).

Il Responsabile del progetto, non riceverà alcun compenso derivante dalla funzione ricoperta, ma le correlate attività sono da ritenersi utili ai fini della valutazione degli obiettivi per la erogazione della retribuzione di risultato da collegarsi esclusivamente al raggiungimento dell'obiettivo progettuale.

I compensi del TdP devono obbligatoriamente trovare esclusivamente copertura nel piano economico del progetto e non andranno a incidere sui fondi aziendali.

La valorizzazione economica corrisposta in base agli esiti della valutazione terrà conto anche della seguente tabella:

Tabella 1 Criteri per la valorizzazione degli obiettivi di progetto

Descrizione	% Raggiungimento degli obiettivi progettuali	Importo valorizzazione
Obiettivo raggiunto	0% - 25%	0%
Obiettivo parzialmente raggiunto	26% - 75%	% l'importo stabilito per obiettivo
Obiettivo puntualmente raggiunto	76% - 100%	100% dell'importo stabilito

I componenti del Gruppo di progetto dovranno utilizzare il badge per la registrazione delle entrate e delle uscite inserendo l'apposito codice F06.

L'orario di lavoro complessivamente reso dal partecipante al progetto non può assolutamente superare le 48 ore settimanali come media nei sei mesi e comprensive del lavoro ordinario, del lavoro straordinario, del lavoro dedicato ai progetti, delle prestazioni aggiuntive e di ogni altra forma di orario lavorativo reso secondo la contrattualistica di riferimento, ai sensi della **legge n. 161/2014 e ss.mm.ii.** Ciascun dipendente coinvolto nel progetto, a qualunque titolo, dovrà curare personalmente e sotto la propria responsabilità, la registrazione del proprio orario attraverso il sistema aziendale di rilevazione automatica delle presenze, indicando il codice specifico che individua le attività progettuali. L'eventuale mancata registrazione dovrà essere tempestivamente comunicata al Responsabile del progetto con relativa motivazione autorizzata dal Responsabile del Servizio/UO di appartenenza.

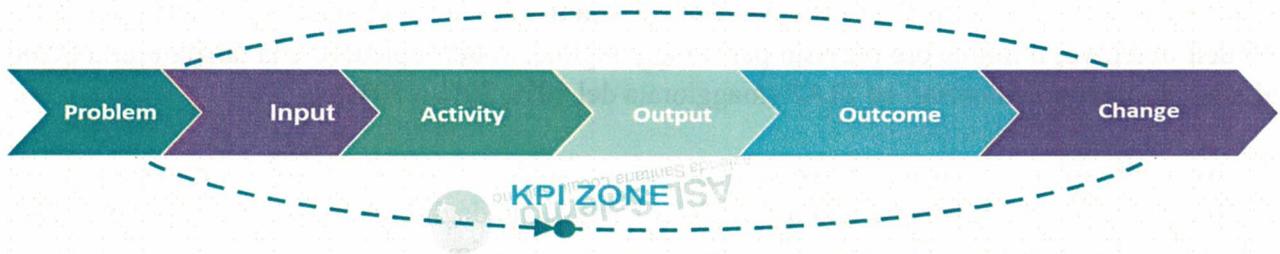
Qualora si riscontrassero più di cinque omissioni nella registrazione dell'orario di lavoro prestato, non verrà in alcun modo riconosciuta, in alcun modo, la partecipazione alla progettualità.

Nell'ambito di questo quadro, per effetto di quanto finora esposto nei paragrafi precedenti, si ribadisce che il monte ore previsto per il raggiungimento degli obiettivi individuali, rappresenta esclusivamente un fattore moltiplicativo e coefficiente di correzione ai fini della remunerazione e che il sistema di rilevazione di presenza ha, dunque, valenza ai fini previdenziali ed assicurativi.

Sarà cura della U.O.C. Gestione Risorse Umane effettuare una verifica in ordine alla corretta imputazione allo specifico codice di riferimento e comunicarlo alla risorsa interna coinvolta ed al Responsabile del progetto.

Indicatore

L'indicatore rappresenta lo strumento che consente l'acquisizione delle informazioni utili per la misurazione dell'obiettivo.



I Key Performance Indicator (KPI), indicatori di output in rapporto a target stabiliti, saranno riferiti a due macro categorie:



- **indicatori di risultato** che misurano il raggiungimento degli obiettivi rispetto alle risorse messe a disposizione (efficienza);
- **indicatori di performance** ottenuti dal rapporto «obiettivo di attività» e «risultato conseguito», dove numeratore e denominatore si riferiscono al medesimo periodo e oggetto di attività.

I KPI saranno accompagnati da uno standard, ossia da un valore di riferimento che consenta di individuare gli scostamenti tra il dato osservato e quello atteso derivanti dalla legislazione in materia di prevenzione della corruzione nella Pubblica Amministrazione.

KPI: Obiettivi progettuali

INDICATORE OBIETTIVI		ESEMPIO RAPPRESENTAZIONE GRAFICA
Tipologia KPI	Indicatore di Performance	
Obiettivo	Monitoraggio degli Obiettivi raggiunti	
Descrizione	<p>Percentuale di raggiungimento obiettivi: Rappresenta la percentuale di obiettivo specifico raggiunto al momento dell'analisi. Pertanto nel «Cruscotto» si darà evidenza, per ciascun obiettivo individuato, del relativo indicatore di raggiungimento (per una valutazione completa si consiglia l'integrazione con i KPI relativi al Cronoprogramma).</p>	
Standard	100% di quanto stabilito in fase di pianificazione	RANGE VALORI
Modalità di rilevazione	<p><i>Attività svolte</i> Totale attività programmate</p>	L'indicatore sarà costruito graficamente per dare immediata contezza della situazione al momento delle analisi, prevedendo diverse aree di colore che siano in grado di riassumere intuitivamente il livello di attenzione da prestare
Frequenza rilevazione	<p>Mensile per il Responsabile di progetto Semestrale per la Direzione Strategica e l'UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione</p>	

KPI: Rispetto del cronoprogramma

INDICATORE CRONOPROGRAMMA		ESEMPIO RAPPRESENTAZIONE GRAFICA
Tipologia KPI	Indicatore di Performance	
Obiettivo	Migliorare la rilevazione di eventuali ritardi	
Descrizione	Percentuale di attività in ritardo: Rileva la presenza di attività in ritardo rispetto alle tempistiche individuate nel Cronoprogramma, elaborato in fase di pianificazione.	
Standard	100% di quanto stabilito da Cronoprogramma.	
Modalità di rilevazione	$\frac{\text{Attività svolte (t)}}{\text{Totale attività programmate (s)}}$ Dove: t = tempo della rilevazione; s = scadenza stabilita da cronoprogramma.	RANGE VALORI L'indicatore sarà costruito graficamente per dare immediata contezza della situazione al momento delle analisi, prevedendo diverse aree di colore che siano in grado di riassumere intuitivamente il livello di attenzione da prestare
Frequenza rilevazione	Mensile per il Responsabile di progetto Semestrale per la Direzione Strategica e l'UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione	

KPI: Indice di utilizzo del budget

INDICATORE COSTI		ESEMPIO RAPPRESENTAZIONE GRAFICA
Tipologia KPI	Indicatore di Risultato	
Obiettivo	Rilevare lo stato di attività del progetto	
Descrizione	Percentuale di utilizzo del Budget: Rappresenta la quantità di risorse utilizzate al momento dell'analisi, è pertanto in grado di fornire immediata contezza del grado di utilizzo delle risorse. Per la valutazione qualitativa delle spese si consiglia l'integrazione con i KPI relativi alle singole categorie di costo (nella slide successiva verrà fornito un esempio).	
Standard	Importo assegnato +/- modifiche di Budget	
Modalità di rilevazione	$\frac{\text{Costi sostenuti} + \text{Ordinativi non liquidati}}{\text{Budget al netto di modifiche}}$	RANGE VALORI L'indicatore sarà costruito graficamente per dare immediata contezza della situazione al momento delle analisi, prevedendo diverse aree di colore che siano in grado di riassumere intuitivamente il livello di attenzione da prestare
Frequenza rilevazione	Mensile per il Responsabile di progetto Semestrale per la Direzione Strategica e l'UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione	

KPI: Personale coinvolto nelle progettualità

INDICATORE COSTO DEL PERSONALE		ESEMPIO RAPPRESENTAZIONE GRAFICA
Tipologia KPI	Indicatore di Risultato	
Obiettivo	Monitorare le spese per risorse umane	
Descrizione	<p>Percentuale di risorse utilizzate per il personale: Esprime la quantità di risorse utilizzate al momento dell'analisi per il pagamento del personale impiegato per l'espletamento delle attività progettuali, suddiviso per categoria d'appartenenza (interno ed esterno).</p>	
Standard	Impegno di spesa stabilito in fase di pianificazione	RANGE VALORI L'indicatore sarà costruito graficamente per dare immediata contezza della situazione al momento delle analisi, prevedendo diverse aree di colore che siano in grado di riassumere intuitivamente il livello di attenzione da prestare
Modalità di rilevazione	<u>Costi sostenuti per tipologia di personale</u> <u>Risorse destinate alla categoria</u>	
Frequenza rilevazione	<p>Mensile per il Responsabile di progetto Semestrale per la Direzione Strategica e l'UOC Programmazione, Controllo di gestione e Valutazione</p>	

Cosa si intende per valutazione

La valutazione è per l'apprezzamento sistematico del disegno complessivo, dell'attuazione pratica e dei risultati di un certo intervento. Verifica in particolare:

- Se l'intervento sta funzionando o ha funzionato;
- Se i suoi costi e benefici si sono materializzati secondo le aspettative;
- Se ha prodotto conseguenze, e in caso affermativo, se le stesse erano previste o meno.

Ogni valutazione, nei limiti del possibile, dovrebbe fondarsi su elementi oggettivi che è compito del sistema di monitoraggio raccogliere, prima durante e dopo l'attuazione dell'intervento.

Il monitoraggio e la valutazione dovrebbero far parte della pianificazione e dello sviluppo di un intervento fin dalla sua fase iniziale. Grazie alla valutazione, dovrebbe essere possibile:

- Comprendere come è avvenuta o sta avvenendo l'attuazione, e con quali effetti → come, perché e verso chi;
- Confrontare lo scenario dell'intervento con la situazione preesistente, in assenza del medesimo (aspetto noto come analisi controfattuale);
- Indicare cosa può essere migliorato, stimando gli impatti globali, l'efficacia e l'efficienza delle azioni intercorse.

In termini generali, questi tre punti alludono a tre diverse modalità e procedure di valutazione, che per quanto fortemente interrelate possono essere realizzate nell'ordine logico temporale proposto.

Alla luce dell'eterogeneità degli interventi previsti nelle progettualità, l'attività di valutazione delle attività avrà inizio dalla condivisione degli obiettivi rispetto ai quali valutare gli impatti con i Responsabili dei progetti e con la Direzione strategica aziendale.

Lo scopo del modello è quello di produrre degli indicatori di sintesi, ossia "misure" che forniscono informazioni sulle progettualità ed aiutano i Responsabili dei progetti ad adottare decisioni che influenzeranno i risultati futuri, affinché possa essere conseguito un miglioramento continuo e globale circa lo svolgimento delle attività, ovvero:

- della gestione dei progetti orientata al raggiungimento degli **obiettivi** (di efficacia ed efficienza nella gestione) identificati nelle singole progettualità;
- del rispetto del **budget** assegnato ad ogni progettualità;
- del rispetto del **cronoprogramma** necessario per il monitoraggio ed il rispetto delle tempistiche.

In tal modo, la variabile associata ad ogni indicatore consente, non solo di misurare i fenomeni aziendali nel tempo, ma anche di pianificare e programmare le attività, misurare gli scostamenti tra obiettivi attesi e risultati ottenuti e intraprendere le azioni necessarie per correggere tali **gap**.

9 NORME FINALI

9.1 Obblighi di trasparenza

Il Responsabile del progetto sarà tenuto a rendere pubblici i dati riferiti allo stesso, chiedendone l'inserimento sullo specifico link aziendale all'U.O.C. Relazioni con il Pubblico.

9.2 Entrata in vigore – Disposizioni transitorie

Il presente regolamento entra in vigore il giorno stesso della sua approvazione con deliberazione del Direttore Generale ed annulla e sostituisce ogni altra disposizione/provvedimento aziendale con esso in contrasto.

I Responsabili dei progetti, nonché i Direttori delle strutture aziendali competenti, sono tenuti a provvedere alla adozione dei relativi atti conformativi.

Il presente regolamento potrà essere integrato e/o modificato a seguito di intervenute disposizioni normative e/o esigenze aziendali.

Allegato B Scheda rendicontazione di progetto										
Decreto di riferimento:										
Denominazione univoca del progetto	Imp. Residuo (Importo finanziato - importo programmato - costi sostenuti)	Costi sostenuti	Importo programmato dall'Azienda	Importo finanziato	Obiettivo specifico	Obiettivo generale	Dettaglio importo destinato e costi sostenuti	Importo Programmato(€)	Importo speso aggiornato	Riferimento fatture/Atto aziendale
Codice WBS/WBE							Personale Indennità personale dipendente (es. straordinario, progetti incentivanti, etc) di cui: Personale sanitario di supporto Personale amministrativo di supporto Altre forme di lavoro Tecnologie Beni sanitari di cui: attrezzature Beni non sanitari di cui: Altri beni non sanitari Servizi sanitari di cui: Servizi non sanitari di cui: Formazione di cui: Altro di cui:			