

Area P.A.C: A – AREA GENERALE	
Obiettivi:	Azioni:
<p>A2: Programmare, gestire e successivamente controllare, su base periodica ed in modo sistemico, le operazioni aziendali allo scopo di raggiungere gli obiettivi di gestione prefissati.</p>	<p>A2.1: Redazione di un sistema di programmazione e controllo della gestione, che disciplini in particolare la definizione degli obiettivi strategici ed operativi aziendali con le relative responsabilità e tempistiche, la predisposizione dei bilanci di previsione e pluriennali ed i relativi budget aziendali e di settore da assegnare ai rispettivi centri di responsabilità.</p> <p>A2.2: Istituzione di una unità di lavoro (con ruoli e responsabilità) per l'attività almeno trimestrale di analisi degli scostamenti tra i dati preventivi e consuntivi di periodo.</p> <p>A2.3: Istituzione di un sistema di attribuzione chiara degli obiettivi di performance realistici e coerenti rispetto alle funzioni dei singoli responsabili e di un adeguato sistema di monitoraggio e valutazione delle performance</p> <p>A2.4: Adozione di un modello di reporting al fine di consentire ai rispettivi responsabili, mediante la determinazione e l'utilizzo dei dati gestionali per area di responsabilità, di accertare se i risultati ottenuti sono in linea con gli obiettivi di gestione.</p> <p>A2.5: Verifica di corretta esecuzione della procedura definita al punto A2.1 e A2.4</p>

## PROCEDURA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO


Versione	Data	Predisposto da
2.0	30/06/2025	Ing. Morsini – UOC Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Locali Dott. Roccella – UOC Economico Finanziario e Patrimoniale

	Nominativo
Verificato da:	Dott. G.L. Roccella - Referente PAC aziendale
Approvato da:	Avv. C. Ferrara – Direttore Amministrativo

Delibera n. 688	Data: 02/07/2025	Il Direttore Generale (Dott. Giuseppe Giammanco)
--------------------	---------------------	---

## Sommario

1. Oggetto e obiettivi di controllo .....	3
2. Articolazioni organizzative coinvolte nel processo.....	3
3. Sistemi informativi a supporto .....	4
4. Programmazione operativa, controllo di gestione e valutazione delle performance .....	4
4.1 Processo di budgeting.....	5
4.2 Ribaltamento degli obiettivi .....	6
4.3 Monitoraggio .....	7
4.4 Verifica a consuntivo della performance organizzativa e predisposizione delle schede di sintesi .....	7
4.5 Misurazione delle performance organizzativa .....	8
4.6 Verifica a consuntivo della performance individuale .....	8
4.7 Trasmissione delle schede di valutazione individuale.....	9
4.8 Valutazione delle performance da parte dell'OIV .....	9
4.9 Trasmissione dei verbali .....	9
4.10 Redazione della relazione sulla performance.....	10
4.11 Sistema di incentivazione .....	10
5. Programmazione economica .....	10
5.1 Assegnazione delle Autorizzazioni di spesa alle UU.OO .....	11
5.1.1 Autorizzazioni di spesa per investimenti con fondi dedicati o di bilancio .....	13
5.2 Richiesta d'integrazione .....	14
5.3 Erosione degli importi assegnati sull'Autorizzazione di Spesa .....	14
5.4 Monitoraggio della spesa .....	15
6. Responsabilità – Attività – Controlli .....	16
6.1 Responsabilità.....	16
6.1.1 Programmazione operativa.....	16
6.1.2 Programmazione economica .....	17
6.2 Matrice attività/responsabilità .....	18
6.2.1 Programmazione operativa.....	18
6.2.2 Programmazione economica .....	18
7. Riferimenti normativi.....	19
8. Lista di distribuzione .....	19
9. Check-List di controllo .....	20
10. Allegati .....	24

	<p>PERCORSI ATTUATIVI DI CERTIFICABILITÀ DEI BILANCI</p> <p>Procedure amministrativo-contabili</p>	<p><b>AREA A – Area Generale</b> <b>Procedura di</b> <b>Programmazione e controllo</b></p>
---	--	--

## 1. Oggetto e obiettivi di controllo

La programmazione sanitaria è il processo attraverso cui, definiti i fabbisogni assistenziali dell'utenza finale, si implementano le strategie e gli obiettivi volti al loro soddisfacimento. Più precisamente, tramite l'identificazione della domanda l'Azienda indirizza la propria mission nell'ottica del soddisfacimento dei servizi assistenziali e terapeutici perseguendo l'ottica dell'efficienza. L'obiettivo della presente procedura è quello di definire fasi, ruoli e responsabilità del processo di programmazione e controllo. Nell'ottica di programmazione e controllo è possibile distinguere:

- Programmazione operativa – riferita alla valutazione quali/quantitativa dei principali fattori produttivi aziendali;
- Programmazione economica – riferita alle strategie volte al raggiungimento dell'equilibrio economico.

A tal fine, si illustrano di seguito i due sub-processi all'interno del macro-processo di Programmazione e Controllo:

- Programmazione operativa, controllo di gestione e valutazione della performance;
- Programmazione economica.

Restano ferme le competenze attribuite al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) dalla L. 190/2012, nonché le disposizioni previste dal Piano Triennale della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, aggiornato annualmente dall'Azienda, anche relativamente alla predisposizione di relazioni, prospetti di sintesi, informative e documentazioni specifiche che, in maniera regolare e strutturale, i responsabili delle UU.OO e dei servizi aziendali sono chiamati a predisporre e trasmettere al Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), nonché di provvedimenti ed attività che gli stessi sono chiamati ad effettuare così come previsto dal succitato Piano.

In particolare, Al RPCT sono assegnati i poteri di vigilanza sull'attuazione effettiva delle misure previste nel PPCT. A tal fine sono garantiti al RPCT i seguenti poteri: effettuare controlli sulle procedure e sui processi aziendali che abbiano impatto in materia di anticorruzione e trasparenza, proponendo le modifiche ritenute necessarie e, nel caso di mancata attuazione, segnalare le eventuali criticità alla Direzione Aziendale. Per l'espletamento dei propri compiti, il RPCT dispone della libertà di accesso senza limitazioni alle informazioni aziendali rilevanti per le proprie attività di indagine, analisi e controllo; può richiedere informazioni, rilevanti per le attività di competenza, a qualunque funzione aziendale, che è tenuta a rispondere.

Nello svolgimento dei compiti di vigilanza e controllo, il RPCT potrà avvalersi del supporto delle altre Direzioni/Strutture interne, qualora necessario od opportuno, al fine di disporre del più elevato livello di professionalità specifica e di continuità di azione, nonché di disponibilità di risorse dedicate e tecnicamente preparate nell'esercizio delle attività cui il RPCT è tenuto. In particolare, a titolo esemplificativo e non esaustivo, il RPCT potrà avvalersi del Internal Auditor per la valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia delle procedure e del sistema dei controlli interni adottati dall'Azienda, al fine di ridurre i rischi di corruzione.

## 2. Articolazioni organizzative coinvolte nel processo

Di seguito vengono indicate le articolazioni organizzative aziendali coinvolte nelle varie fasi della procedura ivi descritta:

- Direzione Aziendale;
- U.O.C. Controllo di Gestione;

- Comitato di Budget;
- O.I.V.
- UOC Gestione del personale;
- UOS Internazionalizzazione e Ricerca Sanitaria, Gestione Fondi PSN, Politiche del Personale e Relazioni Sindacali;
- Direttori UU.OO;
- UOC Economico Finanziario e Patrimoniale (UOC EFP);
- UOC Provveditorato;
- UOC Tecnico;
- UOS Farmaci e Dispositivi medici;
- UOC Affari Generali;
- UOS Servizio Legale e Contenzioso;
- UOS Formazione;
- Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (R.P.C.T.).

### 3. Sistemi informativi a supporto


Il sistema informativo in uso presso l'ARNAS Garibaldi per la gestione del processo amministrativo-contabile è "AREAS". Trattasi di un applicativo informatico di tipo integrato, fornito dalla Ditta Engineering, finalizzato alla gestione delle attività amministrativo-contabili ed alla rilevazione, elaborazione e rappresentazione dei dati gestionali e di contabilità generale.

### 4. Programmazione operativa, controllo di gestione e valutazione delle performance

Nell'ambito della programmazione e controllo aziendale, l'Azienda ha provveduto all'elaborazione ed alla successiva adozione del Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (P.I.A.O.), introdotto dal D.L. 80/2021, convertito in L. 113/2021, quale nuovo strumento di pianificazione integrata e di governance delle attività. Il documento in questione, adottato con deliberazione n. 912 / 2022, per il triennio 2022-2024, comprende in una logica integrata, una serie di piani e di adempimenti prima distinti fra loro, ovvero: il "Piano della Performance", con indicazione degli obiettivi strategici ed operativi; il "Piano del Lavoro Agile"; il "Piano della Formazione"; il "Piano triennale del fabbisogno del Personale"; il "P.T.P.C.T.", ossia il Piano di Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza. Nel rispetto delle linee guida di cui al D.M. n. 132 del 30.06.2022, nella seconda sezione del P.I.A.O. sono individuati gli obiettivi aziendali, sia in termini di "valore pubblico", sia, più strettamente di "performance", schematizzando con ciò il livello di programmazione strategica che ha avvio dalle disposizioni regionali per poi essere tradotto negli indirizzi che la Direzione Aziendale intende assumere, così responsabilizzando tutti gli attori rispetto al risultato di performance sia a livello di singole strutture che individuale. Gli Obiettivi descritti nel documento precisano il risultato atteso, l'indicatore, il target, la responsabilità e la dimensione di analisi.

Gli obiettivi sopra indicati, per essere raggiunti, devono essere tradotti in obiettivi operativi aziendali da contrattare con i Responsabili delle strutture. La misurazione della performance organizzativa viene, pertanto, effettuata in relazione alla sommatoria dei pesi misurati secondo criteri di valutazione di ciascun obiettivo.

L'Azienda, mediante atto deliberativo n.1384 del 14.12.21, ha adottato il proprio regolamento aziendale in materia di misurazione e valutazione delle performance. Il regolamento si pone l'obiettivo di definire la disciplina di attività, le modalità di valutazione, le tempistiche, i ruoli e le responsabilità di ciascun attore.

	<p>PERCORSI ATTUATIVI DI CERTIFICABILITÀ DEI BILANCI</p> <p>Procedure amministrativo-contabili</p>	<p><i>AREA A – Area Generale</i> <i>Procedura di</i> <i>Programmazione e controllo</i></p>
---	--	--

coinvolto nel processo. Per maggiori approfondimenti e per gli aspetti non esplicitati nella presente procedura si rimanda al predetto regolamento.

Va detto, inoltre, che la misurabilità del livello di performance avviene sia a livello organizzativo, che individuale tramite un sistema di premialità.

La valutazione della performance individuale comporta:

- l'individuazione delle risorse che possono apportare un contributo all'organizzazione aziendale;
- la chiara esplicitazione degli obiettivi da raggiungere;
- Valutare le performance;
- Promuovere la corretta gestione delle risorse umane.

Il raggiungimento degli obiettivi aziendali viene esplicitato nella Relazione sulla Performance, prevista dall'art. 10 comma 1 lett. b del Dlgs. N.150/2009, che si pone l'obiettivo di illustrare ai portatori d'interesse interni ed esterni dell'ARNAS Garibaldi i risultati organizzativi che l'Azienda ha raggiunto rispetto agli obiettivi programmati.

La relazione sulla Performance deve essere approvata, secondo le disposizioni normative vigenti, dalla Direzione Generale e dall'Organo Indipendente di Valutazione (OIV) entro il 30 giugno di ogni anno.

#### 4.1 Processo di budgeting

Il processo di budgeting prende avvio annualmente, sulla scorta degli indirizzi derivanti dalla programmazione sanitaria definita a livello nazionale e regionale, nonché sulla scorta degli obiettivi assegnati dall'Assessorato della Salute al direttore generale: esso rappresenta lo strumento teso a definire gli obiettivi aziendali, tenuto conto della mission e delle risorse economico-finanziarie a disposizione dell'Azienda. Più precisamente, attraverso il processo di budgeting si definiscono:


- gli obiettivi dell'Azienda, definiti a seguito delle indicazioni recepite al livello nazionale e, soprattutto, regionale, cui sopra;
- le risorse da attribuire ai Centri di Responsabilità (CdR), in relazione agli obiettivi definiti e condivisi;
- Gli obiettivi operativi specifici, declinati a partire dagli obiettivi strategici, da assegnare ai CdR (Dipartimenti Funzionali, Dipartimenti Strutturali, UU.OO.CC. e UU.OO.SS. a valenza Dipartimentale).

In linea di massima il processo di budgeting si articola nelle fasi di seguito elencate:

- definizione degli obiettivi e dei criteri di valutazione;
- negoziazione con gli attori coinvolti (CdR);
- monitoraggio e valutazione della performance organizzativa.

Una volta definiti gli obiettivi generali a livello aziendale, la Direzione Aziendale negozia ed assegna gli obiettivi operativi ai CdR. L'assegnazione avviene, di norma, entro il mese di marzo, compatibilmente con le tempistiche connesse alle negoziazioni con i pertinenti servizi dell'Assessorato.

Relativamente alle modalità di negoziazione e di assegnazione degli obiettivi, nonché al personale dipendente coinvolto nel processo, si rimanda al regolamento aziendale suddetto. Nel presente documento, si ritiene opportuno precisare che l'UOC Controllo di Gestione, in sede di contrattazione, svolge un importante ruolo di raccordo tra la Direzione Aziendale e le UU.OO. convocate. In sede di contrattazione, inoltre, nel caso in cui i responsabili di UU.OO. chiedano la rimodulazione del budget proposto, la Direzione Aziendale valuta l'opportunità di modificare la scheda proposta e ne dà immediata risposta, motivando l'eventuale diniego.

	<p>PERCORSI ATTUATIVI DI CERTIFICABILITÀ DEI BILANCI</p> <p>Procedure amministrativo-contabili</p>	<p><i>AREA A – Area Generale</i> <i>Procedura di</i> <i>Programmazione e controllo</i></p>
---	--	--

Gli obiettivi operativi approvati vengono riepilogati in apposite schede (schede budget) che deve recare la firma del Responsabile della struttura coinvolta e del Direttore Generale.

Ciascuna scheda di valutazione riporta le informazioni di seguito indicate:

- tipologia di dipartimento e direttore;
- obiettivo strategico,
- numero obiettivo;
- peso (a ciascun obiettivo viene attribuito un peso a seconda del grado d'importanza. La sommatoria dei pesi associati a ciascun obiettivo riportato nella scheda di valutazione non deve essere superiore a 100);
- descrizione obiettivo;
- indicatore;
- scala percentuale;
- valore di riferimento, valore obiettivo e valore raggiunto;
- ufficio di riferimento;
- valutazione di prima e seconda istanza.

L'Azienda ha istituito un Comitato di Budget, il cui compito è quello di supportare la Direzione Strategica nel processo di budgeting. Esso è composto da:

- coordinatore dello staff;
- responsabile dell'UOC Controllo di Gestione e Sistemi Informativi aziendali,
- responsabile dell'UO Servizi Sanitari;
- responsabile della Struttura Tecnica Permanente.

Il comitato di budget, presieduto dal Direttore Amministrativo o dal Direttore Sanitario, a seconda degli ambiti di competenza, nel processo di assegnazione degli stessi alle differenti UU.OO., predispone l'architettura base di supporto al processo, dopo avere ricevuto le indicazioni da parte della Direzione Strategica. Quindi, provvede ad un confronto preliminare con i responsabili dei C.d.R. in cui si discute in ordine alle ipotesi di obiettivo e si raccolgono le proposte di eventuale modifica o di ulteriori e diversi obiettivi a seconda delle esigenze operative delle citate UU.OO.. Lo stesso comitato, in corso d'anno, supporta i responsabili dei C.d.R. per le problematiche relative alla gestione dell'andamento degli obiettivi, e trasmette sia agli stessi responsabili che alla Direzione Strategica report periodici, anche al fine di verificare la necessità o l'opportunità di una rimodulazione in rapporto alle dinamiche di contesto. Al termine della fase descritta, si predispongono le schede di budget, oggetto di negoziazione fra la Direzione Strategica ed i diversi Responsabili di U.O.

## 4.2 Ribaltamento degli obiettivi

A seguito dell'approvazione del Budget, nell'ottica di un maggior coinvolgimento del personale, si procede con l'assegnazione degli obiettivi ai dipendenti afferenti ad ogni CdR, seguendo la logica del "cascading": i Responsabili dei CdR assegnano al personale afferente alla propria UO gli obiettivi operativi da raggiungere, coerentemente con il ruolo ricoperto da ciascun dipendente. Più precisamente, entro 15 giorni dall'assegnazione degli obiettivi, i responsabili dei CdR s'impegnano a:

- Assegnare obiettivi al personale, sulla base di quelli contenuti nelle singole schede di budget, negoziate con la Direzione Aziendale;

- Individuare delle modalità di raggiungimento degli obiettivi, anche attraverso colloqui individuali e di gruppo volti ad identificare le risorse deputate al raggiungimento degli obiettivi.

L'assegnazione degli obiettivi deve essere formalizzata mediante la compilazione dell'apposita scheda o verbale che sarà utilizzato per la valutazione. La scheda deve essere sottoscritta per accettazione da parte del soggetto valutato e del valutatore. La scheda costituisce lo strumento mediante il quale i Referenti dei Centri di Responsabilità possono fornire all'Azienda gli elementi utili a verificare l'effettiva partecipazione al processo di budgeting da parte dei propri collaboratori. Terminato tale processo, si avvia il percorso valutativo della performance individuale descritto nei paragrafi successivi.

### 4.3 Monitoraggio

Gli obiettivi assegnati vengono costantemente monitorati per verificare l'andamento dei risultati raggiunti e valutare, qualora necessario, la eventuale modifica degli obiettivi precedentemente assegnati. L'attività di monitoraggio infrannuale viene fatta in prima battuta dai referenti indicati nelle singole schede di budget che nell'interlocuzione con i responsabili di U.O. relazionano sulla eventuale sussistenza di elementi ostativi al raggiungimento degli obiettivi. I risultati del monitoraggio sono trasmessi all'Organismo Indipendente di Valutazione che segnala alla Direzione Generale la necessità o l'opportunità di interventi correttivi. Nel caso in cui si registrino scostamenti significativi tra gli obiettivi negoziati e quelli raggiunti *medio tempore*, dopo averne verificato le cause, la Direzione può provvedere alla rinegoziazione degli obiettivi, secondo le modalità espresse al paragrafo 4.1. Tramite la rinegoziazione il Responsabile del CdR può implementare le azioni correttive a valere sulle criticità riscontrate.

L'UOC Controllo di Gestione e Sistemi Informativi aziendali, al fine di monitorare lo stato di raggiungimento dell'obiettivo, detiene un database all'interno del quale vengono inserite informazioni quali: il Dipartimento, l'UO, l'ufficio, il referente dell'obiettivo ed il peso ad esso attribuito. Tale UOC, con il supporto dell'UOS SIA e nel contesto del Comitato di budget, predispone il report generale infrannuale, almeno due volte nel corso dell'anno di competenza, a seconda della data di assegnazione degli obiettivi.


### 4.4 Verifica a consuntivo della performance organizzativa e predisposizione delle schede di sintesi

In sede di chiusura del ciclo di valutazione della performance, il responsabile dell'UOC Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Locali predispone dei report di valutazione dei risultati raggiunti, utilizzando i dati in proprio possesso (dati a sistema, flussi di produzione periodici, flussi regionali, etc.), nonché le relazioni redatte dai responsabili dei CdR.

Il responsabile dell'UOC Controllo di Gestione e Sistemi Informativi aziendali predispone un prospetto sinottico degli obiettivi assegnati a ciascun Dipartimento. Tale prospetto riporta il riepilogo degli obiettivi assegnati e le UU.OO. aziendali alle quali gli stessi sono state assegnati, con evidenza delle percentuali di raggiungimento che ciascuna ha conseguito rispetto ad ogni obiettivo assegnato. Nella tabella di riepilogo, infatti, viene inserito, per ciascun obiettivo, il peso e l'esito. Lo stato di raggiungimento dell'obiettivo viene evidenziato secondo una scala di colori (verde, giallo e rosso).

Una volta predisposto, il report di sintesi viene trasmesso, tramite mail, alla Struttura Tecnica Permanente (STP), la quale lo trasmette alla struttura aziendale di riferimento, unitamente ad una nota nella quale viene chiesto al responsabile del CdR di relazionare/giustificare le motivazioni che non hanno permesso il



	<p>PERCORSI ATTUATIVI DI CERTIFICABILITÀ DEI BILANCI</p> <p>Procedure amministrativo-contabili</p>	<p><i>AREA A – Area Generale</i> <i>Procedura di</i> <i>Programmazione e controllo</i></p>
---	--	--

raggiungimento, totale o parziale, degli obiettivi indicati nel report allegato. È compito del responsabile di struttura predisporre il riscontro entro le tempistiche indicate nella nota. Raccolte tutte le relazioni dei responsabili di struttura, la STP si occuperà della loro trasmissione al valutatore di prima istanza, per la verifica dei singoli obiettivi descritti nelle schede di budget, e, successivamente, per la trasmissione all'OIV, per la valutazione di seconda istanza.

#### 4.5 Misurazione delle performance organizzativa

La misurazione della performance organizzativa, come prima esposto, viene fatta sulla scorta dei pesi attribuiti a ciascun obiettivo. Il peso attribuito agli obiettivi tiene conto degli indicatori di valutazione e del valore atteso (target), tramite cui poter monitorarne la misurabilità.

#### 4.6 Verifica a consuntivo della performance individuale

Oltre alla valutazione della performance organizzativa, l'art. 9 del D.Lgs 150/2009 prevede che oggetto della valutazione all'interno dell'organizzazione pubblica debba essere anche la performance individuale, ovvero la performance collegata:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

La valutazione delle performance individuali si svolge entro il 30 giugno dell'anno successivo al periodo di valutazione, il quale è costituito dall'anno solare di 365 giorni, con avvio dal 1° Gennaio.

La valutazione si compone di due diverse fasi:

- la valutazione di prima istanza, in cui il soggetto valutatore è il dirigente sovraordinato rispetto al valutato;
- la valutazione di seconda istanza, effettuata dall'OIV, relativamente alla valutazione della capacità gestionale e manageriale del valutato, e dal Collegio Tecnico, relativamente alla verifica complessiva delle capacità professionali.

Per un approfondimento circa i soggetti preposti alla valutazione di prima istanza, si rimanda al regolamento aziendale (art.18).

Al termine del ciclo di valutazione il valutatore dovrà compilare la scheda di valutazione del valutato. Quest'ultima costituisce un importante strumento per definire il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Essa riporta, per ciascun ambito di valutazione, una scala di valutazione da 1 a 5, dove con 1 si indica che per l'obiettivo assegnato vi sono degli ampi margini di miglioramento e con 5 si esprime una valutazione del tutto positiva. La STP, tramite nota interna, richiede a ciascun responsabile l'inoltro, entro un termine stabilito, delle schede di valutazione, debitamente sottoscritte dal valutatore e dal valutato.

Gli ambiti di valutazione sono molteplici e variano a seconda del ruolo del personale valutato, ad esempio:

- I dirigenti responsabili di U.O.S, oltre che in rapporto al raggiungimento degli obiettivi assegnati, saranno valutati anche per le competenze manageriali e per le competenze professionali espresse;
- Analogamente si procede anche con riferimento ai dirigenti con incarico di base, valutati oltre che sul raggiungimento degli obiettivi individuali anche sui comportamenti organizzativi, la qualità del



contributo fornito alla performance raggiunta della struttura di riferimento e le competenze professionali;

- Per il comparto saranno valutate le attitudini professionali, il livello qualitativo/quantitativo delle prestazioni effettuate e gli obiettivi individuali e/o di gruppo raggiunti. Nel caso in cui la risorsa risulti assegnataria di un incarico di posizione organizzativa, oltre le predette aree, il valutatore dovrà esprimere un giudizio in merito alla capacità organizzativa della risorsa.

Le schede di valutazione individuale sono integrate con una scheda riepilogativa individuale e/o di gruppo che riassume i risultati finali. La scheda di valutazione dei Direttori di UOC e UOSD riflette gli obiettivi riportati nelle schede di budget.

#### 4.7 Trasmissione delle schede di valutazione individuale

La scheda di valutazione cui sopra, firmata dal valutatore, dovrà essere oggetto di colloquio con il valutato e dovrà essere controfirmata dallo stesso per presa visione e per ottenerne copia.

Una volta condivise e firmate, le schede di valutazione verranno trasmesse da ogni valutatore di prima istanza, entro il tempo stabilito nella nota, alla STP.

La STP raccolte tutte le schede le trasmette all'UOC Gestione del Personale affinché quest'ultima provveda ad inserirle nel fascicolo del personale.

Una copia delle schede di valutazione viene trasmessa all'OIV per la valutazione di seconda istanza.

#### 4.8 Valutazione delle performance da parte dell'OIV

La valutazione delle performance, in termini di capacità gestionale e manageriale, è affidata all'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.), che svolge funzioni di monitoraggio del funzionamento del Sistema complessivo della valutazione e della performance (SMVP), garantendo la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità, secondo le linee guida dettate in materia dalla C.I.V.I.T., oggi ANAC, così come previsto dal D.Lgs. n. 150/2009.

L'OIV, in qualità di valutatore di seconda istanza verifica e valida la correttezza metodologica delle valutazioni di prima istanza, con la possibilità di modificarla ed integrarla in presenza di anomalie significative, certificando in tal modo le valutazioni finali. L'OIV è chiamato a:

- Verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi;
- Garantire la correttezza del processo di valutazione;
- Elaborare la relazione annuale sul SMVP;
- Valutare in seconda istanza i risultati raggiunti in relazione a specifici eventi.

#### 4.9 Trasmissione dei verbali

L'OIV provvede, tramite la STP, alla trasmissione dei verbali sulla valutazione della performance all'UOC Controllo di Gestione ed all'UOC Gestione Personale Dipendente.

#### 4.10 Redazione della relazione sulla performance

L'UOC Controllo di Gestione e Sistemi Informativi aziendali ed il Responsabile della Struttura Tecnica Permanente predispongono annualmente la relazione sulla performance.

Tale documento, previsto dall'art. 10 del D.lgs. 150/2009, è un documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti dall'Azienda rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse utilizzate, con rilevazione degli eventuali scostamenti. Tale documento, da redigere secondo gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica (Linee guida n. 3/2018), deve essere adottato entro il 30 giugno di ogni anno e fa riferimento al ciclo della performance avviato con il piano della performance dell'anno precedente. Lo schema della Relazione è inviato alla Direzione Strategica per verifica ed eventuale approvazione e da questa inviata all'O.I.V. ai fini della validazione della stessa, quale condizione inderogabile per l'accesso al sistema premiante, descritto al paragrafo successivo.

Alla relazione sulla performance annuale vengono allegate le schede di valutazione che attestano il raggiungimento degli obiettivi.

Dopo la validazione la relazione sulla performance viene pubblicata sul portale web dell'azienda, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

#### 4.11 Sistema di incentivazione

Il sistema di incentivazione individuale si applica a tutto il personale (dirigenti e comparto) con rapporto di lavoro esclusivo di tipo subordinato, a tempo determinato e a tempo indeterminato.

L'Azienda determina annualmente, nel rispetto degli accordi sindacali, la quota di fondo produttività da destinare a ciascuna area di appartenenza. L'incentivazione economica individuale viene assegnata secondo il principio di merito, oltre che in base alla diretta applicazione dei fattori, fra cui:

- il punteggio assegnato all'UO di appartenenza in base al grado di raggiungimento degli obiettivi (certificato dall'OIV)
- il punteggio individuale, determinato dalla valutazione della performance individuale. L'erogazione dei compensi per produttività ed incentivazione è subordinata alla verifica del valutatore di prima istanza e dell'OIV.

### 5. Programmazione economica

La programmazione economica si avvale di specifici strumenti, quali quello delle Autorizzazioni di spesa, che l'UOC EFP assegna a ciascun Centro di Responsabilità autorizzato alla gestione autonoma delle risorse assegnate. La programmazione economica si esprime a livello globale nel Bilancio di previsione annuale e pluriennale, nonché nel Piano degli Investimenti aziendale.

Il bilancio di previsione viene predisposto a seguito delle indicazioni regionali, attraverso le quali si stabiliscono le tempistiche di redazione e le risorse previsionali da assegnare all'Azienda (quota FSR).

La determinazione delle poste di bilancio, con riferimento ai costi, viene effettuata tenendo conto per lo più del costo storico rilevato nell'anno precedente, tenendo, altresì, in considerazione eventuali fenomeni che impatteranno, o potrebbero impattare, nell'esercizio di riferimento (nuova offerta di servizi sanitari, nuova gara regionale per l'approvvigionamento di farmaci, nuove disposizioni normative, etc.). Con riferimento ai ricavi, invece, si tiene conto da un lato delle assegnazioni specifiche stabilite a livello regionale per tutte le aziende del SSR (dapprima in via provvisoria e poi, a seguito di negoziazione, in via definitiva); dall'altro, invece,

delle rilevazioni contabili in CE che vanno fatte tenendo conto dei valori esposti nella “Tabella A”, che l’Assessorato della Salute trasmette in sede di consuntivo. In tale tabella vengono indicati i dati di produzione sanitaria consuntivi dell’anno, valorizzati sulla base dei flussi di attività trasmessi dall’Azienda e raccordati con le voci del Modello CE da alimentare<sup>1</sup>. Nelle rilevazioni infrannuali, la valorizzazione dei ricavi, in attesa di ricevere la Tabella A, viene effettuata, anche in questo caso, tenendo conto del valore storico della produzione (anno precedente) o stimandone il valore per l’anno di riferimento.

Una volta concluso l’iter di redazione del bilancio preventivo, il responsabile dell’UOC EFP predispone una proposta di delibera che viene trasmessa alla Segreteria della Direzione, affinché sia condivisa con la direzione aziendale. Nel caso in cui non vengano sollevate obiezioni, la proposta di delibera viene sottoscritta dalla Direzione Generale e consegnata, in formato cartaceo, alla Segreteria della Direzione, che procede all’assegnazione del numero progressivo e alla pubblicazione sul sito internet dell’Azienda, nella sezione dell’albo pretorio, secondo le vigenti normative in tema di pubblicità e trasparenza<sup>2</sup>. Sarà invece cura dell’UOC EFP pubblicare il bilancio previsionale sul sito istituzionale dell’Azienda nella sezione “Bilanci”.

Oltre al bilancio di previsione, la programmazione economica all’interno dell’Azienda si avvale di specifici strumenti, quali quello delle Autorizzazioni di spesa, che l’UOC EFP assegna a ciascun Centro di Responsabilità autorizzato alla gestione autonoma delle risorse assegnate.

Sulla scorta delle risorse definite nel bilancio di previsione, e di quelle successivamente assegnate, in sede di negoziazione, dall’Assessorato Regionale della Salute, il responsabile dell’UOC EFP può procedere all’assegnazione delle Autorizzazioni di spesa.

L’Autorizzazione di Spesa costituisce uno strumento utile alla programmazione aziendale in quanto riflette le scelte strategiche dell’Azienda e le risorse economiche a cui la stessa può attingere per il raggiungimento degli obiettivi regionali. L’autorizzazione di spesa, inoltre, costituisce un importante strumento volto al contenimento dei costi aziendali e al perseguimento degli obiettivi secondo il principio dell’efficienza economica.

## 5.1 Assegnazione delle Autorizzazioni di spesa alle UU.OO.

Il responsabile dell’UOC EFP valorizza ciascuna autorizzazione di spesa sulla scorta dei consumi storici manifestati dalle UU.OO. assegnatarie. Ciascuna U.O assegnataria di budget può impiegare gli importi dell’autorizzazione di spesa a cui è collegata per l’acquisto delle risorse necessarie al funzionamento delle aree aziendali di propria pertinenza. Sono assegnatarie di autorizzazione spesa le UU.OO. o Centri di Responsabilità (CdR) di seguito rappresentate.

<i>Tipologia di costi</i>	<i>Centri di Responsabilità</i>
Beni sanitari	UOS Farmaci e Dispositivi Medici
Beni non sanitari e servizi	UOC Provveditorato
Manutenzione ordinaria e straordinaria e lavori	UOC Tecnico
Spese legali e contenzioso	UOS Servizio Legale e Contenzioso
Convenzioni con privati, strutture private e pubbliche	UOC Affari generali
Spese di formazione e aggiornamento	UOS Formazione

<sup>1</sup> Essendo un’Azienda Ospedaliera e, dunque, non avendo assistiti, le prestazioni sanitarie erogate e rendicontate con i flussi di attività rappresentano una fonte di ricavo.

<sup>2</sup> Ogni delibera adottata nel corso della settimana viene pubblicata nella sezione “Albo pretorio” dell’azienda per la pubblica consultazione a partire dalla domenica mattina e per i successivi 15 gg.

<i>Tipologia di costi</i>	<i>Centri di Responsabilità</i>
Investimenti con fondi dedicati e non	UOC Tecnico e UOC Provveditorato
Acquisti economici	UOC Provveditorato

Ad inizio anno il Responsabile dell'UOC EFP crea una nuova autorizzazione di spesa con la quale assegna, per ciascuna U.O., le somme da impiegare nelle spese di propria pertinenza. L'assegnazione degli importi legati all'autorizzazione di spesa avviene tramite l'apposita sezione dell'applicativo denominata "Budget". Nell'effettuare tale assegnazione bisogna porre particolare attenzione nell'indicazione del corretto anno di riferimento: l'applicativo, infatti, nel caso in cui si dovesse scegliere l'anno di competenza errato, genera degli alert che indicano all'operatore di scegliere il periodo di competenza corretto.

Il responsabile dell'UOC EFP, inoltre, indica le seguenti informazioni: anno di competenza, importo e conto economico a cui essa è associata. Una volta generata l'Autorizzazione di spesa, viene indicata su AREAS la data di validità della stessa. Si precisa che, a seguito dell'assegnazione dell'autorizzazione di spesa, ciascun Direttore di U.O. è responsabile della gestione delle somme attribuite.

Ciascuna autorizzazione di spesa è collegata all'UO di riferimento mediante un codice numerico che ne consente l'identificazione: ad es. Aut. 123 per l'UOC Tecnico, Aut.121 per l'UOC Provveditorato, Aut. 103 per l'UOS Farmaci e Dispositivi medici, etc.).

All'interno della procedura è possibile distinguere le autorizzazioni "madre" dalle sub autorizzazioni. Ciascuna sub autorizzazione è legata all'autorizzazione di spesa originaria tramite il conto economico ed il codice dell'autorizzazione madre. Sulla scorta di quanto appena esposto, l'applicativo consente di assegnare le somme:

- direttamente sull'Autorizzazione Sub 0;
- sulle sub autorizzazioni, collegate all'autorizzazione madre.

Nel primo caso, il responsabile dell'UOC EFP crea delle autorizzazioni di spesa annuali ed inserisce a sistema gli importi sull'autorizzazione di spesa sub 0, determinati sulla scorta dei consumi storici di ciascuna U.O. L'erosione delle somme assegnate sull'Aut. Sub.0 avviene a seguito dell'emissione dell'ordine di servizio da parte delle UU.OO. ordinanti. Le UU.OO. ordinanti alle quali vengono assegnate le risorse economiche annuali sono le seguenti.:

- UOC Tecnico;
- UOS Servizio Legale e Contenzioso;
- UOS Formazione;
- UOC Affari Generali;
- UOC Provveditorato.

Nel secondo caso, invece, le somme vengono assegnate mensilmente, attraverso delle sub autorizzazioni. Tale assegnazione si verifica tipicamente per le autorizzazioni di spesa legate all'acquisto di beni sanitari. Per le tipologie di beni in oggetto, l'UOC EFP, ad inizio anno, crea a sistema l'autorizzazione di spesa madre (ad esempio Aut. 103 per i farmaci) e genera una Sub autorizzazione collegata, tramite conto economico, all'autorizzazione principale. In questo modo saranno generate a sistema "n" Sub autorizzazioni, ciascuna per ogni assegnazione mensile di spesa. Le sub autorizzazioni mensili vengono distinte per categorie di appartenenza del bene sanitario (farmaci, ossigeno, dispositivi distinti per classe di CND, etc.) e riflettono i consumi storici che l'Azienda ha registrato per ogni singola categoria di riferimento.

Prima di effettuare l'assegnazione delle somme mensili, l'UOC EFP verifica a sistema l'eventuale presenza di importi residui relativi alla mensilità precedente. Nel caso in cui si rilevi un importo non speso, l'UOC EFP provvede all'integrazione dell'assegnazione mensile con il residuo rilevato.

La somma dei budget assegnati con le sub autorizzazioni non deve, ovviamente, superare il budget complessivamente assegnato con l'autorizzazione madre (Sub 0). Inoltre, il budget assegnato alle Sub autorizzazioni è solitamente più basso rispetto a quello previsionale, nella logica di evitare eventuali sforamenti dovuti a richieste di integrazione di budget intervenute nel corso dell'anno.

L'inserimento a sistema della Sub autorizzazione mensile e dei relativi importi avviene il 23 di ogni mese per il mese successivo. Nel caso in cui il 23 sia un giorno festivo, l'inserimento degli importi a sistema avverrà il primo giorno utile successivo.

Le autorizzazioni di spesa di farmaci e dispositivi medici sono suddivise oltre che per natura dei beni per Presidio Ospedaliero. A tal riguardo, infatti, sarà possibile distinguere gli ordini emessi dal Presidio di Garibaldi Centro da quelli del Presidio di Nesima. Le strutture aziendali individuate quali punti ordinanti relativamente all'acquisto di beni sanitari, soggette ad autorizzazioni di spesa sono i seguenti:

- La Farmacia Ospedaliera del P.O. Garibaldi-Centro;
- La Farmacia Ospedaliera del P.O. Garibaldi-Nesima;
- La Farmacia dedicata alle Sale Operatorie (afferente al Dipartimento delle Chirurgie);
- L'Unità di Allestimento Antiblastici (UFA, afferente al Dipartimento oncologico).

#### 5.1.1 Autorizzazioni di spesa per investimenti con fondi dedicati o di bilancio

L'UOC EFP si avvale delle Autorizzazioni di spesa quale strumento di monitoraggio della spesa legata agli investimenti e delle diverse fonti di finanziamento.

Le UU.OO. oggetto di assegnazione delle autorizzazioni di spesa e protagoniste della gestione delle risorse a valere su tali autorizzazioni sono l'UOC Tecnico, con riferimento ai lavori e agli interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria, e l'UOC Provveditorato, per l'acquisto di beni durevoli, fra cui mobili e arredi, attrezzature sanitarie e macchinari.

Prima di procedere all'inserimento a sistema dell'Autorizzazione di spesa occorre distinguere la fonte di finanziamento dell'investimento, ovvero se l'investimento:

- è finanziato con fondi propri, a carico del bilancio aziendale;
- è finanziato con somme dedicate (ad es. PSN o Progetti regionali).

Nel primo caso, bisogna distinguere tra l'investimento in beni durevoli e l'investimento in lavori. Per l'acquisto di beni durevoli, l'UOC EFP all'atto dell'indizione di gara genera a sistema l'autorizzazione di spesa avendo cura di indicare le fonti di finanziamento, l'importo, il conto economico e la chiave contabile, una funzionalità di AREAS che determina la sterilizzazione degli ammortamenti collegata al bene ad esso associato. La chiave contabile viene creata a sistema dal responsabile dell'UOC EFP prima di registrare l'autorizzazione di spesa. In questa fase, in attesa dell'aggiudicazione definitiva della gara, l'importo inserito a sistema è fittizio: il responsabile dell'UOC EFP, infatti, lo rettificherà a seguito dell'aggiudicazione definitiva di gara. La chiave contabile, invece, consente di generare in automatico la sterilizzazione delle quote di ammortamento dei cespiti da imputare sui conti dedicati, nel rispetto di quanto previsto dal D.Lgs 118/2011. All'atto dell'inserimento a sistema delle autorizzazioni di spesa, l'UOC EFP seleziona il codice identificativo afferente all'UOC Provveditorato (Aut. 121) creando tante Sub autorizzazioni quanti sono i cespiti da acquistare in virtù dell'investimento in oggetto. L'importo della sub autorizzazione indicato in procedura è quello stabilito con l'aggiudicazione definitiva della procedura di gara. Tale importo sarà il medesimo di quello associato al contratto di riferimento registrato a sistema: esso rappresenta un limite di spesa che non può essere superato. Gli ordini emessi, infatti, non possono essere di importo superiore al contratto e, al tempo stesso, all'autorizzazione di spesa a questo collegata. L'applicativo ne blocca l'emissione in caso contrario.

Qualora gli investimenti facciano riferimento a lavori pluriennali, invece, l'UOC EFP crea l'autorizzazione di spesa secondo le modalità descritte per l'assegnazione dell'autorizzazione di spesa all'UOC Tecnico, avendo cura di inserire nell'autorizzazione di spesa gli importi dell'ordine annuale. Tale importo viene valutato congiuntamente con l'UOC Tecnico sulla scorta del cronoprogramma dei lavori previsti nel capitolato di gara. Nella fattispecie in oggetto, è l'UOC Tecnico la struttura aziendale deputata alla gestione degli importi, e dunque, all'emissione degli ordini di acquisto, a valere sull'Autorizzazione di spesa di propria competenza (Aut. 123 Sub 0).

Nel secondo caso, invece, ovvero gli investimenti finanziati con somme dedicate, il monitoraggio avviene con un'autorizzazione di spesa specifica: la numero "860". Con l'autorizzazione 860 le somme possono essere assegnate sia all'UOC Tecnico che all'UOC Provveditorato, a seconda dell'oggetto della progettualità.

Le somme possono essere inoltre assegnate anche alla U.O.S. Internazionalizzazione e Ricerca Sanitaria, Gestione Fondi PSN, Politiche del Personale e Relazioni Sindacali, ai fini del reclutamento delle risorse umane necessarie per l'espletamento delle attività progettuali connesse alla realizzazione dei Progetti PSN.

Prima di procedere alla creazione dell'autorizzazione di spesa a sistema secondo le modalità sopra descritte, l'UOC EFP verifica che il finanziamento sia stato correttamente rilevato in contabilità, secondo quanto più dettagliatamente descritto nella procedura F1.2, cui si rimanda per gli approfondimenti del caso. Nel caso in cui si tratti di investimenti di durata pluriennale l'importo inserito in procedura sarà quello dell'anno di riferimento. L'UOC EFP l'anno successivo genera una nuova autorizzazione di spesa avendo cura di indicare gli importi di competenza. Nel caso in cui gli importi assegnati all'autorizzazione di spesa dell'anno n non vengano spesi interamente, l'UOC EFP riporta le somme residue sull'autorizzazione di spesa dell'anno successivo.

## 5.2 Richiesta d'integrazione


Gli importi assegnati con ciascuna Autorizzazione di spesa o Sub autorizzazione costituiscono un limite di spesa che l'UO assegnataria non può in alcun modo superare. Tuttavia, esclusivamente in taluni casi, è possibile richiedere un'integrazione degli importi assegnati, previa richiesta scritta e debitamente motivata. Il responsabile dell'UO che necessita dell'incremento delle somme oggetto di autorizzazione di spesa predispone una richiesta scritta dalla quale devono evincersi le motivazioni sottostanti la necessità di tale incremento. La richiesta deve essere indirizzata alla Direzione Strategica e all'UOC EFP che valutano se approvare o rigettare la richiesta, tenuto conto delle somme precedentemente assegnate, delle reali esigenze aziendali e, soprattutto, delle motivazioni riportate al suo interno dal responsabile dell'UO richiedente. Nel caso di accoglimento della richiesta, il responsabile dell'UOC EFP procede alla variazione dell'autorizzazione di spesa presente a sistema, integrando la stessa delle somme richieste. In caso di diniego, invece, la richiesta viene rigettata senza fornire riscontro al responsabile dell'UO richiedente.

## 5.3 Erosione degli importi assegnati sull'Autorizzazione di Spesa

Le somme assegnate con le autorizzazioni di spesa vengono erose a seguito dell'emissione dell'ordine. A tal riguardo è opportuno precisare che l'emissione dell'ordine sarà resa possibile solo nel caso in cui vi sia disponibilità di somme nell'autorizzazione di spesa ad esso collegata. Se la disponibilità dell'autorizzazione di spesa non è sufficiente a coprire l'importo dell'ordine, l'applicativo genera un alert bloccante e l'operatore non può emettere l'ordine.

Nel caso in cui le somme siano state assegnate con l'Autorizzazione Sub 0, gli ordini emessi andranno ad erodere le disponibilità di tale autorizzazione, ovvero quella "madre". Viceversa, nel caso in cui le assegnazioni



	<p>PERCORSI ATTUATIVI DI CERTIFICABILITÀ DEI BILANCI</p> <p>Procedure amministrativo-contabili</p>	<p><i>AREA A – Area Generale Procedura di Programmazione e controllo</i></p>
---	--	--

siano state riferite alle Sub autorizzazioni (quelle mensili o quelle riferite ai singoli cespiti o ai singoli lavori oggetto dell’investimento), gli ordini emessi eroderanno l’importo di queste ultime.

## 5.4 Monitoraggio della spesa

Ciascun direttore di UO assegnataria di autorizzazioni di spesa può monitorare le disponibilità di somme per ciascuna autorizzazione di propria competenza, consultando a sistema la sezione “Budget”, al cui interno sono riportate le seguenti informazioni:

- “Importo assestato”, ossia le somme mensilmente assegnate all’UO comprensivo di eventuali integrazioni;
- “Ordinato e Ricevuto”, ovvero la valorizzazione degli ordini emessi a sistema e, tra questi, di quelli rispetto ai quali i beni/servizi sono stati ricevuti;
- Somme residue.

Tale consultazione viene, ovviamente, effettuata con cadenza periodica, ed almeno trimestrale, anche dall’UOC EFP, con riferimento a tutte le autorizzazioni di spesa attive in Azienda.

L’applicativo, inoltre, consente di estrarre le predette informazioni tramite report Excel, anche con riferimento ad uno specifico periodo di riferimento: in questo caso basta selezionare uno specifico range di date.

Un ulteriore controllo della spesa da parte dell’UOC EFP viene effettuato attraverso il confronto, per ogni conto economico, tra il valore del CE trimestrale, l’eventuale valore negoziato della Regione ed il quarto CE/consuntivo dell’anno precedente. Nel caso in cui vengano rilevati scostamenti significativi, il responsabile dell’UOC EFP ne dà evidenza nella relazione di accompagnamento al Conto Economico periodico.

In sede di chiusura di esercizio, nel caso in cui vengano riscontrate delle economie a valere sulle autorizzazioni di spesa rilasciate nell’anno, l’UOC EFP procede alla creazione delle nuove autorizzazioni di spesa a valere per l’anno successivo con tali somme residue.




## 6. Responsabilità – Attività – Controlli

### 6.1 Responsabilità

#### 6.1.1 Programmazione operativa

<i>Strutture coinvolte</i>	<i>Principali responsabilità</i>
UOC Controllo di Gestione	Definisce gli obiettivi operativi aziendali in collaborazione con la Direzione Strategica
	Predisporre dei report infrannuali per verificare il livello di misurazione degli obiettivi.
	Predisporre dei report di valutazione dei risultati raggiunti
	Predisporre e pubblica la Relazione sulla Performance sul portale web dell'azienda
Direzione Strategica	Definisce gli obiettivi strategici aziendali
	Approva la relazione sulla performance
Comitato di Budget	Effettua un confronto preliminare con i responsabili dei C.d.R., discute le ipotesi di obiettivo e raccoglie le proposte di eventuale modifica o di ulteriori e diversi obiettivi
Centri di Responsabilità	Negoziando gli obiettivi operativi e sottoscrivono le schede di budget
	Assegnano al personale incardinato presso la propria UO gli obiettivi operativi coerentemente con il ruolo ricoperto
	Predispongono la scheda/verbale che attesta l'assegnazione degli obiettivi operativi
	Relaziona eventuali elementi ostativi al raggiungimento dell'obiettivo
	Compila le schede di valutazione individuale del personale
Struttura Tecnica Permanente	Predisporre una nota indirizzata al CdR affinché relazioni le motivazioni che non hanno permesso il raggiungimento, totale o parziale, degli obiettivi i
	Trasmette la relazione ostativa al raggiungimento degli obiettivi prodotta dai Responsabili dei CdR al valutatore di prima istanza e all'OIV
	Trasmette tramite nota interna copia delle schede di valutazione individuale ai responsabili di UO
	Trasmette le schede di valutazione individuale al all'UOC Gestione del Personale e all'OIV
Organo di Valutazione Indipendente	Valuta il raggiungimento degli obiettivi operativi ed individuali
	Predisporre il verbale di valutazione
	Verifica la correttezza metodologica delle valutazioni di prima istanza e predisporre il verbale di valutazione

Il Responsabile della Funzione di Internal Audit provvede ad effettuare specifici controlli e attività di monitoraggio sulla corretta esecuzione delle procedure, secondo le modalità e le tempistiche previste nel Piano di Audit annuale e in coerenza con quanto definito nell'ambito del Risk Assessment aziendale

	<p>PERCORSI ATTUATIVI DI CERTIFICABILITÀ DEI BILANCI</p> <p>Procedure amministrativo-contabili</p>	<p><b>AREA A – Area Generale</b> <b>Procedura di</b> <b>Programmazione e controllo</b></p>
---	--	--

### 6.1.2 Programmazione economica

<b>Strutture coinvolte</b>	<b>Principali responsabilità</b>
UOC EFP	Determina la valorizzazione delle poste economiche da inserire nel Bilancio di Previsione
	Predispone una proposta di delibera numerata per l'approvazione del Bilancio di Previsione
	Pubblica il bilancio previsionale sul sito istituzionale dell'Azienda nella sezione "Bilanci".
	Crea a sistema le Autorizzazioni di spesa per l'acquisto dei beni di consumo, cespiti, lavori e manutenzioni
	Genera le autorizzazioni di spesa, collegate al conto patrimoniale alla fonte di finanziamento per l'acquisto di beni durevoli
	Effettua a sistema le integrazioni di budget a seguito delle richieste d'integrazione trasmesse dall'UO Richiedente
	Monitora l'andamento della spesa confrontando il CE trimestrale dell'anno n con l'anno n-1
Direzione Aziendale	Approva il Bilancio Preventivo
	Approva la richiesta di integrazione di Budget
Responsabile di UO	Provvedono all'approvvigionamento di beni e servizi sulla scorta delle risorse assegnate
	Predispone la richiesta di integrazione del budget mensile assegnato alla struttura

Il Responsabile della Funzione di Internal Audit provvede ad effettuare specifici controlli e attività di monitoraggio sulla corretta esecuzione delle procedure, secondo le modalità e le tempistiche previste nel Piano di Audit annuale e in coerenza con quanto definito nell'ambito del Risk Assessment aziendale

## 6.2 Matrice attività/responsabilità

### 6.2.1 Programmazione operativa

ATTIVITA'	UU.OO Aziendali					
	Direzione Strategica	UOC CdG	Responsabile del CdR	Comitato di Budget	STP	OIV
4) Processo di budgeting	D	d	...	d	...	...
4.2) Ribaltamento degli obiettivi	...	...	D/E	...	...	...
4.3) Monitoraggio	...	C/E	E	...	...	...
4.4) Verifica a consuntivo della performance organizzativa e predisposizione delle schede di sintesi	...	E	...	...	E	...
4.6) Verifica a consuntivo della performance individuale	...	...	E	...	E	...
4.7) Trasmissione delle schede di valutazione individuale	...	...	...	...	E	...
4.8) Valutazione delle performance	...	...	...	...	...	C/E
4.9) Trasmissione dei verbali	...	...	...	...	...	E
4.10) Redazione della relazione sulla performance	...	E	...	...	E	...
4.11) Sistema di incentivazione	D					d
Note: D= Decide      d= Partecipa alla decisione      E= Esegue      C= Controlla						

### 6.2.2 Programmazione economica

ATTIVITA'	UU.OO Aziendali			
	Direzione Strategica	UOC EFP	Ufficio delibere	Responsabile di UO
5) Programmazione economica	D	E	E	...
5.1) Assegnazione delle Autorizzazioni di spesa alle UU.OO.	...	E	...	...
5.1.1) Autorizzazioni di spesa per investimenti con fondi dedicati o di bilancio	...	E/C	...	...
5.2) Richiesta d'integrazione	D	E	...	E
5.3) Erosione degli importi assegnati sull'Autorizzazione di Spesa	...	...	...	E
5.4) Monitoraggio della spesa	...	C	...	...
Note: D= Decide      d= Partecipa alla decisione      E= Esegue      C= Controlla				

## 7. Riferimenti normativi

Per tutto quanto non espressamente previsto dalla presente procedura, si fa riferimento alla disciplina di seguito dettagliata:

- Codice Civile;
- Principi Contabili Nazionali emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità (OIC);
- Dlgs. n. 502/1992 e s.m.i.
- D.lgs 286/1999;
- D.Lgs 165/01 e ss.mm.ii;
- D. lgs. n. 150/2009;
- Decreto Legislativo n. 118/2011;
- DA 1821 del 26/09/2011;
- Decreto Ministero della Salute del 20 marzo 2013;
- DDG n. 874/2013 e DDG n. 835/2014.
- DPR n. 105/2016; CCNL Comparto del SSN, sottoscritto il 02.12.2022;
- Linee Guida Dipartimento della Funzione Pubblica (in particolare n.1, n.2, n.5) del 12.2019;
- CCNL Dirigenza Sanitaria, sottoscritto il 23.01.2024;
- CCNL Funzioni Locali, sottoscritto il 16.07.2024, cui fa riferimento la dirigenza PTA del SSN;
- Contratti integrativi Aziendali

## 8. Lista di distribuzione

La presente procedura costituisce oggetto di distribuzione presso le strutture organizzative aziendali coinvolte nel processo ivi descritto, di seguito indicate:

- Direzione Aziendale;
- U.O.C. Controllo di Gestione;
- Comitato di Burget;
- O.I.V.;
- UOC Gestione del personale;
- UOS Internazionalizzazione e Ricerca Sanitaria, Gestione Fondi PSN, Politiche del Personale e Relazioni Sindacali;
- Direttori UU.OO;
- UOC Economico Finanziario e Patrimoniale (UOC EFP);
- UOC Provveditorato;
- UOC Tecnico;
- UOS Farmaci e Dispositivi medici;
- UOC Affari Generali;
- UOS Servizio Legale e Contenzioso;
- UOS Formazione;
- Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (R.P.C.T.).

## 9. Check-List di controllo

#	Controllo	Responsabile	Documento da acquisire/verificare	Frequenza	Controllo effettuato?	Rif. Attività
A.C.1	Il Comitato di Budget, presieduto dalla Direzione Aziendale, negozia ed assegna gli obiettivi operativi ai CdR e valuta eventuali richieste di rinegoziazione	Comitato di budget	Schede di budget controfirmate dal Responsabile di struttura e dal Direttore Generale	Annuale		4.1
A.C.2	I Responsabili dei CdR assegnano al personale afferente alla propria UO gli obiettivi operativi da raggiungere, coerentemente con il ruolo ricoperto da ciascun dipendente	Responsabile del CdR	Scheda o verbale controfirmata dalle parti	Annuale		4.2
A.C.3	Il Responsabile dei CdR relaziona all'O.I.V. eventuali elementi ostativi al raggiungimento dell'obiettivo assegnatogli	Responsabile del CdR	Relazione controfirmata dal Responsabile del Cdr	Ad evento		4.3
A.C.4	L'UOC Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Locali, al fine di monitorare lo stato di raggiungimento dell'obiettivo, predispone un database interno con il supporto dell'UOS SIA	UOC Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Locali/ UOS SIA	Database di monitoraggio intermedi degli obiettivi/ report di monitoraggio obiettivi	Semestrale		4.3
A.C.5	Il responsabile dell'UOC Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Locali predispone un prospetto sinottico degli obiettivi assegnati a ciascun Dipartimento per verificare il raggiungimento degli obiettivi.	UOC Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Locali	Report di monitoraggio e analisi degli obiettivi raggiunti, Prospetto sinottico	Annuale		4.4
A.C.6	La Struttura Tecnica Permanente (STP) predispone una nota indirizzata al responsabile del CdR affinché relazioni le	Struttura Tecnica Permanente	Relazione del Responsabile del CdR accompagnata	Annuale		4.4

#	Controllo	Responsabile	Documento da acquisire/verificare	Frequenza	Controllo effettuato?	Rif. Attività
	motivazioni che non hanno permesso il raggiungimento, degli obiettivi evidenziati nel prospetto sinottico.		dalla nota di richiesta			
A.C.7	La Struttura Tecnica Permanente il report di sintesi e la relazione predisposta dai responsabili dei CdR al valutatore di prima istanza e all'OIV	Struttura Tecnica Permanente	Relazione del Responsabile del CdR accompagnata dal prospetto riepilogativo	Annuale		4.4
A.C.8	Il valutatore di prima istanza compila la scheda di valutazione del valutato dalla quale si potrà evincere il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.	Valutatore di prima istanza	Scheda di valutazione compilata e controfirmata dal valutato e dal valutatore	Annuale		4.6
A.C.9	L'OIV, in qualità di valutatore di seconda istanza verifica e valida la correttezza metodologica delle valutazioni di prima istanza, certificando in tal modo le valutazioni finali	OIV	Verballi di valutazione	Annuale		4.8
A.C.10	L'UOC Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Locali e la STP ha il compito di predisporre annualmente la relazione sulla performance alla quale vengono allegate le schede di valutazione e la pubblica sul portale web dell'Azienda previa validazione da parte dell'OIV	UOC Controllo di Gestione e Sistemi Informativi Locali/ STP	Relazione sulla performance/ Scheda di valutazione	Annuale		4.10
A.C.11	L'Azienda determina annualmente, nel rispetto degli accordi sindacali, la quota di fondo produttività da destinare a ciascuna area di appartenenza.	Direzione Aziendale	Delibera di determinazione del fondo	Annuale		4.11

#	Controllo	Responsabile	Documento da acquisire/verificare	Frequenza	Controllo effettuato?	Rif. Attività
A.C.12	L'UOC EFP determina la valorizzazione delle poste economiche da inserire nel Bilancio di Previsione	UOC EFP	Bilancio di previsione	Annuale		5
A.C.13	L'UOC EFP predispone la proposta di delibera per l'approvazione del Bilancio di previsione da trasmettere allo Staff della Direzione	UOC EFP	Proposta di delibera	Annuale		5
A.C.14	La Direzione Aziendale adotta la proposta di delibera per l'approvazione del Bilancio di Previsione	Direzione Aziendale	Delibera di approvazione	Annuale		5
A.C.15	L'UOC EFP nel rispetto della legge sulla trasparenza, pubblica il bilancio previsionale sul sito istituzionale dell'Azienda nella sezione "Bilanci".	UOC EFP	Stampa a video	Annuale		5
A.C.16	Il responsabile dell'UOC EFP valorizza ciascuna autorizzazione di spesa sulla scorta dei consumi storici manifestati dalle UU.OO. assegnatarie	UOC EFP	Stampe a video, Estrazioni da sistema	Annuale		5.1
A.C.17	L'UOC EFP crea ogni 23 del mese una Sub autorizzazione collegata all'autorizzazione originaria alla quale saranno imputati i relativi importi	UOC EFP	Stampe a video	Mensile		5.1
A.C.18	L'UOC EFP si avvale delle Autorizzazioni di spesa quale strumento di monitoraggio della spesa legata agli investimenti e delle diverse fonti di finanziamento. Per l'acquisto di beni durevoli o lavori l'UOC EFP inserisce la chiave contabile che genera la sterilizzazione degli ammortamenti	UOC EFP	Delibera di assegnazione del finanziamento/ delibera di aggiudicazione definitiva/Stampe a video dell'autorizzazione di spesa, delle fonti di finanziamento	Ad evento		5.1.1



#	Controllo	Responsabile	Documento da acquisire/verificare	Frequenza	Controllo effettuato?	Rif. Attività
A.C.19	Genera a sistema le autorizzazioni di spesa per gli investimenti con fondi dedicati ed inserisce un importo di spesa fittizio in attesa dell'aggiudicazione definitiva della gara	UOC EFP	Delibera di aggiudicazione definitiva Stampe a video	Ad evento		5.1.1
A.C.20	Per i lavori pluriennali l'UOC EFP congiuntamente all'UOC Tecnico crea un'autorizzazione di spesa il cui importo è pari all'ordine annuale stabilito sulla scorta del cronoprogramma	UOC EFP	Stampe a video	Ad evento		5.1.1
A.C.21	Il responsabile dell'UOC che necessita dell'incremento dei volumi di acquisto predispone una richiesta scritta nella quale si evincono le motivazioni della richiesta	Responsabile di UOC	Richiesta di incremento budget	Ad evento		5.2
A.C.22	La direzione Aziendale valida la richiesta di incremento degli importi	Direzione Aziendale	Richiesta di incremento budget validata	Ad evento		5.2
A.C.23	L'UOC EFP effettua l'integrazione delle somme richieste a sistema	UOC EFP	Estrazione report dell'autorizzazione di spesa	Ad evento		5.2
A.C.24	L'UO Ordinante emette l'ordine a valere sull'autorizzazione o sub autorizzazione. In automatico gli importi dell'autorizzazione di spesa vengono erosi all'emissione dell'ordine	UO Ordinante	Ordine a sistema	Ad evento		5.3
A.C.25	Ciascun responsabile di UO monitorare la spesa sostenuta per ciascuna autorizzazione assegnata alla struttura	Responsabile di UO	Estrazioni da sistema, report excel	Ad evento		5.4

#	Controllo	Responsabile	Documento da acquisire/verificare	Frequenza	Controllo effettuato?	Rif. Attività
A.C.26	l'UOC EFP monitora l'andamento della spesa confrontando il dato del CE trimestrale con quello dell'anno precedente	UOC EFP	CE trimestrale anno corrente, CE trimestrale anno precedente	Ad evento		5.4

## 10. Allegati

- Allegato 1 – Diagramma di Flusso “Programmazione operativa”;
- Allegato 2 – Diagramma di Flusso “Programmazione economica”.