

Gestione Progetti

ATS - Regolamento Aziendale
per la Gestione dei Progetti

Sommario

Precisazioni e rinvii	3
1. Obiettivi e ambito di applicazione	3
2. Definizione di Progetto	3
3. Ciclo di vita del “Progetto”	3
4. Ufficio Progetti Interdisciplinare	4
5. Fonte di Finanziamento	4
6. Programmazione	5
7. Realizzazione	6
8. Monitoraggio	7
9. Chiusura	8
10. Archiviazione	8
11. Matrice delle attività e delle responsabilità dal recepimento all’emissione degli ordini	8

Nome del documento	Procedura ATS "Gestione dei Progetti"		
Versione	0.2	Data	10/06/2019
Proposto da	ATS	Data	
Elaborato da	SC Controllo di Gestione – Dipartimento REF	Data	
Verificato da	Direttore Dipartimento di Staff	Data	
Approvato da	Direttore Amministrativo ATS	Data	

PRECISAZIONI E RINVII

La presente procedura sostituisce le vigenti procedure aziendali e modalità operative adottate nelle ASSL. La gestione dei progetti si relaziona con il ciclo attivo e il ciclo passivo. Con riferimento a quest'ultimo si rimanda all'apposito regolamento adottato con Deliberazione del Direttore Generale n. 1318 del 28/12/2017, che prevede l'inserimento del Codice Progetto nei documenti contabili dalla fase dell'ordine, ricevimento, liquidazione al pagamento della fattura.

1. OBIETTIVI E AMBITO DI APPLICAZIONE

Oggetto del presente regolamento è il processo di gestione amministrativo contabile dei finanziamenti con vincolo di destinazione siano essi derivanti dall'incasso di ricavi diretti dell'azienda, siano essi contributi erogati da soggetti pubblici esterni (Ministeri, Regione, Provincia, Comuni e altri) e/o privati (Banche, Fondazioni e altri), destinati all'ATS e vincolati al raggiungimento di specifici obiettivi, nonché derivanti da risorse aziendali.

2. DEFINIZIONE DI PROGETTO

Col termine "Progetto" si intende un insieme di attività finalizzate al raggiungimento di specifici obiettivi, realizzato in un determinato arco temporale e attraverso un determinato volume di risorse (umane e strumentali), il cui responsabile risponderà del rispetto dei vincoli d'ambito e finanziari, nonché della realizzazione degli interventi da adottare.

3. CICLO DI VITA DEL "PROGETTO"

La procedura oggetto del presente regolamento nasce dall'esigenza di assicurare uniformità, coerenza e correttezza operativa nella gestione di tutti gli adempimenti amministrativo-contabili correlati all'utilizzo dei finanziamenti, anche grazie alla definizione di matrici di attività che definiscano le competenze in capo alle varie Strutture aziendali coinvolte, nonché dall'esigenza di stabilire specifiche modalità attuative per la realizzazione, il monitoraggio degli interventi finanziati e la relativa rendicontazione, a partire dall'erogazione dei fondi e fino al conseguimento degli obiettivi prefissati. A tal proposito lo schema sotto riportato sintetizza le fasi interne al ciclo di vita di un "Progetto" individuando per ciascuna di esse le principali attività.

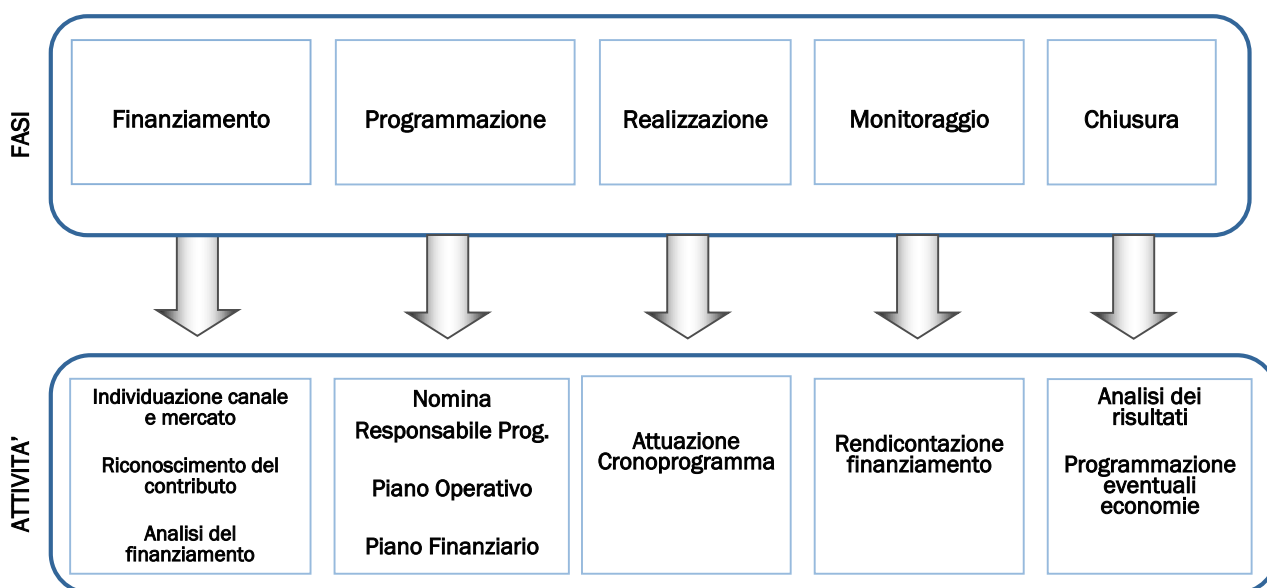


Figura 1 – Ciclo di vita di un progetto all'interno di un'azienda sanitaria

4. UFFICIO PROGETTI INTERDISCIPLINARE

L'ufficio progetti interdisciplinare è composto dagli uffici della programmazione strategica e dall'ufficio progetti del Dipartimento REF.

L'ufficio individuato presso la programmazione strategica fornisce supporto metodologico ai responsabili di progetto per la redazione del piano operativo di progetto in coerenza con gli obiettivi strategici aziendali, con la collaborazione delle SC Programmazione e controllo d'Area e Uffici di Staff d'Area.

L'ufficio progetti costituito all'interno del Dipartimento REF gestisce, nei termini di seguito indicati, il modulo progetti sulla procedura AMC.

5. FONTE DI FINANZIAMENTO

Un "Progetto" può essere associato ad una o più fonti di finanziamento, intese come l'insieme delle risorse monetarie da impiegare per la realizzazione degli obiettivi progettuali. La natura del finanziamento, intesa come fonte di provenienza delle risorse, può essere interna o esterna all'azienda. Qualora si tratti di finanziamenti esterni, si dovrà tenere in considerazione il canale con cui vengono identificati i finanziatori e il mercato con il quale l'azienda intrattiene le transazioni. La seguente tabella illustra una esemplificazione della classificazione sulle fonti di finanziamento suddivise, da un punto di vista tassonomico, in natura – canale – mercato.

Natura	Canale	Mercato
Interna	Pubblico	Azienda
Esterna	Pubblico	Regione
		Ministero
		CEE
	Altri soggetti pubblici	Comune
		Azienda Sanitaria
		Università
		Istituto Zooprofilattico
		Associazioni
		Fondazioni
	Privato	Banca

Tabella 1 – Tassonomia Fonti di finanziamento

Il riconoscimento del finanziamento rappresenta la prima fase con cui viene avviata l'istruttoria di un progetto. Tale evento è determinato dalla ricezione di una DGR, una Determinazione di Impegno RAS o di altro provvedimento adottato da un ente pubblico/privato (con cui vengono assegnati i finanziamenti), da note e comunicazioni certe in merito all'attestazione delle risorse, dal versamento sul conto corrente aziendale di donazioni monetarie da parte di soggetti esterni (pubblici o privati) o dall'incasso di ricavi diretti dell'azienda (per esempio gli introiti derivanti dall'attività di prevenzione o dalle prestazioni erogate extra LEA secondo il D.P.C.M. 12 gennaio 2017). Il riconoscimento del finanziamento e la successiva analisi dello stesso deve avvenire da parte del Servizio competente per materia/area progettuale di concerto col Dipartimento Risorse Economiche e Finanziarie.

L'output finale di tali attività è l'approvazione della Deliberazione di recepimento del finanziamento e di nomina del responsabile del progetto, viene proposta dalla SC Programmazione Strategica, con il supporto di:

1. SC Gestione Economica e Patrimoniale – Bilancio – Ufficio Progetti **per i finanziamenti vincolati;**
2. SC Controllo di Gestione **per i finanziamenti aziendali;**
3. SC Gestione Ciclo Attivo **per i finanziamenti in conto capitale.**

Il responsabile del progetto deve essere individuato tra i responsabili di struttura complessa, struttura semplice dipartimentale o struttura semplice aziendale, il cui nominativo deve essere fornito dal Dipartimento di Staff (punti 1 e 2) e dai Dipartimenti Area Tecnica/Acquisti/Lavori pubblici/Sistemi Informativi (punto 3).

6. PROGRAMMAZIONE

La programmazione rappresenta la fase iniziale per lo sviluppo dell'idea progettuale e si concretizza nella elaborazione della "Scheda progetto" da parte del Responsabile del Progetto.

La modulistica relativa alla scheda di progetto (Allegato A), si articola in sezioni: A) “Descrizione del Progetto”; B) “Obiettivi specifici”¹; C) “Benefici e risultati attesi; D) “Piano Operativo”; E) “Piano Finanziario”; F) “Sistema di Monitoraggio”.

Il **Piano Operativo** in particolare individua le fasi e determina la sequenza e i vincoli di dipendenza delle attività da realizzare, per ciascuna delle quali si dovrà ottenere uno specifico output da parte di determinati attori, in un arco temporale definito, mentre il **Piano Finanziario** quantifica dal punto di vista monetario gli impegni che l’Azienda intende assumere nel rispetto del finanziamento assegnato al progetto e all’interno delle eventuali linee di intervento già definite dal soggetto finanziatore.

Il **Piano Finanziario** si concretizza nell’individuazione per ciascuna voce di spesa dei fattori produttivi da impiegare per la realizzazione delle attività progettuali, nonché nell’individuazione dei centri di risorsa deputati alla relativa fornitura (approvvigionamento, reclutamento). In tal senso è opportuno tenere in considerazione: i mezzi (risorse umane e strumentali) richiesti per intraprendere le attività pianificate; i costi, ossia la trasposizione in termini finanziari di tutte le risorse individuate aggregate in voci di spesa. Il responsabile del progetto deve quindi indicare nel piano finanziario una stima accurata dei mezzi e dei costi.

La modulistica così come sopra descritta costituisce parte integrante della determinazione di approvazione della “scheda progetto”.

7. REALIZZAZIONE

La realizzazione del progetto si concretizza nell’esecuzione del cronoprogramma, quale articolazione del piano operativo. Il cronoprogramma è un elemento essenziale che rappresenta, attraverso un diagramma, le scadenze che si articolano lungo l’asse temporale per ciascuna delle fasi progettuali. Tale strumento è utile per monitorare l’andamento del progetto durante la fase attuativa e supportare in maniera efficace la verifica dello stato di avanzamento dello stesso. Il rispetto del cronoprogramma è condizione necessaria per raggiungere gli obiettivi prefissati e per co-responsabilizzare i diversi attori coinvolti. Qualora ci siano variazioni, ogni attore deve fornire tempestiva comunicazione al responsabile del progetto con relativa motivazione giustificata. Successivamente il responsabile del progetto dovrà rimodulare il cronoprogramma informando i diversi attori oltre che la Direzione Aziendale. Ad ogni modo le variazioni del cronoprogramma –seguendo l’iter specificato dalla fase “Adozione Determinazione Dirigenziale di approvazione del Piano Operativo e Piano finanziario” nella matrice RACI per fonte di finanziamento- non devono pregiudicare il rispetto del termine di chiusura del progetto.

Il *deployment* del cronoprogramma si concretizza in una serie di proposte di provvedimenti (gare, procedure selettive per il personale, corsi di formazione etc.), che devono essere inseriti nel ciclo di verifica e validazione per poi diventare esecutivi.

¹ Gli **obiettivi specifici** del progetto devono garantire la fattibilità e sostenibilità del progetto sulla base degli obiettivi generali e devono seguire la logica SMART. Ossia devono essere: **Specifici** (devono interessare un vero problema e riferirsi ad un risultato finale concreto); **Misurabili** (devono essere espressi in termini quantificabili e misurabili); **Attuabili** (devono essere congruenti con le risorse disponibili); **Realistici** (devono essere raggiungibili con un buon standard di attività); **Temporizzabili** (devono esprimere l’arco temporale di riferimento per la realizzazione del progetto).

Per ogni atto validato positivamente verranno create delle sub autorizzazioni di spesa, riportando obbligatoriamente nella Chiave Contabile il Codice di Progetto. Successivamente ogni sub autorizzazione di spesa verrà utilizzata dalla rispettiva struttura deputata all'acquisto/fornitura del fattore produttivo (Centro di Risorsa), nel rispetto di quanto disposto dall'apposito regolamento sulla gestione del ciclo passivo adottato con Deliberazione del Direttore Generale n. 1318 del 28/12/2017.

Si precisa altresì che la gestione degli ordini tramite modulo contratto dovrà obbligatoriamente garantire la tracciabilità delle informazioni tramite il segmento di chiave contabile denominato "Progetto".

8. MONITORAGGIO

Il monitoraggio è lo strumento utile per supportare la programmazione e l'attuazione degli interventi, la loro gestione finanziaria e la verifica dei risultati raggiunti; per responsabilizzare i referenti di progetto nel processo di rendicontazione dei finanziamenti e di utilizzo delle risorse assegnate; per assicurare trasparenza relativamente agli interventi realizzati e alle modalità di utilizzo delle risorse.

Nell'ambito dei progetti, il monitoraggio si esplica tramite la rilevazione periodica di informazioni sull'avanzamento dei Piani Operativi, quindi sull'espletamento del cronoprogramma delle attività nei tempi e nei modi previsti in fase di programmazione. A tal proposito i referenti di progetto compilano apposite "Schede di attestazione finanziamento" (Allegato B)², per rendicontare con cadenza:

1. trimestrale i finanziamenti vincolati in conto esercizio e per i finanziamenti aziendali (il 15 del mese successivo al trimestre di riferimento);
2. semestrale i finanziamenti in conto capitale (il 15 del mese successivo al semestre di riferimento).

Tale attività consente di monitorare l'utilizzo dei finanziamenti e per assolvere il debito informativo verso i soggetti finanziatori qualora richiesto, dichiarando le attività che sono state realizzate e le modalità di utilizzo delle risorse ricevute. Tale attività è preconditione per le operazioni di chiusura di fine anno del bilancio di esercizio volte alla rilevazione delle scritture contabili di pertinenza (risconti attivi e passivi e/o quote inutilizzate).

Il Responsabile con il supporto del Referente di Progetto (laddove previsto quest'ultimo) predispone la rendicontazione delle spese da inviare agli Enti Erogatori, conformemente alle disposizioni e nei tempi indicati dagli stessi, per non perdere il diritto alla concessione del finanziamento. Tale documentazione che attesta la sussistenza in contabilità:

- è corredata della firma del Direttore della SC Gestione Economica e Patrimoniale – Bilancio per i finanziamenti vincolati;
- è corredata della firma del Direttore Generale per i finanziamenti in conto capitale.

L'invio agli Enti Erogatori rimane a carico del Responsabile di Progetto.

² L'Allegato B sarà implementato con stampe automatizzate in formato editabile nella procedura SiSaR-AMC.

Per quanto concerne la verifica del raggiungimento degli obiettivi operativi dichiarati nella “scheda progetto” si rimanda ad apposita modulistica che verrà definita dalla S.C. Programmazione Sanitaria e Strategica.

9. CHIUSURA

La fase terminale di un progetto è rappresentata dalla conclusione delle attività programmate e dalla verifica degli obiettivi raggiunti in termini di benefici e risultati attesi dichiarati in sede di predisposizione della “scheda progetto” da parte del relativo responsabile.

Nell’ambito delle operazioni di chiusura del bilancio d’esercizio, il Responsabile con il supporto del Referente incaricato dei progetti (qualora sia previsto quest’ultimo) si occuperà, entro il 15.01 di ogni anno di verificare le informazioni contenute nel modulo progetti di AREAS – AMC e comunicare, entro tale data, le eventuali modifiche e/o integrazioni da effettuarsi a:

1. SC Gestione Economica e Patrimoniale – Bilancio – Ufficio Progetti per i finanziamenti vincolati;
2. SC Controllo di Gestione per i finanziamenti aziendali;
3. SC Gestione Ciclo Attivo per i finanziamenti in conto capitale.

Tali strutture procederanno con l’aggiornamento delle informazioni che dovranno essere validate dal Responsabile o Referente del Progetto entro il 31.01 di ogni anno. Con la validazione, le S.C. sopra individuate procederanno con la chiusura del progetto se i fondi sono stati tutti utilizzati. In caso di residui si procederà alla contabilizzazione degli stessi in funzione della natura del finanziamento.

Qualora vengano generate delle economie, ossia le risorse del finanziamento non vengono totalmente utilizzate a fronte della conclusione delle attività previste, è possibile riprogrammare l’utilizzo delle stesse avviando un nuovo ciclo di programmazione, secondo le regole sopra descritte.

10. ARCHIVIAZIONE

La documentazione relativa agli atti e ai provvedimenti amministrativi dovrà essere conservata per 5 anni ed archiviata in opportuni fascicoli sia dal responsabile del progetto che da tutti gli attori coinvolti nel processo per ambito di competenza. Tale attività si fonda sui principi della semplificazione e dell’autocertificazione dichiarati dalla normativa nazionale DPR 28.12. 2000 n. 445 “Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa” e richiamati nella DGR 39/19 del 15.07.2008 rubricata “Indirizzi per la semplificazione amministrativa delle procedure di richiesta e di rendicontazione dei finanziamenti regionali”.

11. MATRICE DELLE ATTIVITÀ E DELLE RESPONSABILITÀ DAL RECEPIMENTO ALL’EMISSIONE DEGLI ORDINI

Si riporta di seguito la matrice che definisce le attività correlate al processo di gestione amministrativo-contabile del “Progetto” e l’attribuzione delle responsabilità per singola Struttura, dalla rilevazione del finanziamento sino al momento dell’emissione degli ordini. La matrice rappresenta una lettura sintetica in termini organizzativi della procedura amministrativo-contabile codificata dal presente regolamento per la gestione dei “Progetti”.

Matrice RACI – Progetti con finanziamento Vincolato in conto esercizio

ATTIVITA'	Ufficio Progetti DREF	S.C. Ciclo Attivo	S.C. Programmazione Strategica	S.C. Programm. e Controllo (Area)	S.C. Controllo di Gestione (ATS)	Resp.le del Progetto	Referente del Progetto	S.C. competente per materia/area di progetto	Centro Risorsa competente ad espletare la procedura di approvvigionamento/reclutamento	Ufficio Ordinante
Rilevazione contabile del Finanziamento e comunicazione all'Ufficio Progetti	C/I	R								
Creazione codice progetto	R ⁽¹⁾	R ⁽²⁾	I	I	R ⁽³⁾					
Adozione Delibera di presa d'atto del finanziamento, nomina Responsabile e Referente Progetto e codice progetto	C ⁽¹⁾	C ⁽²⁾	R	C ⁽³⁾	I	C	C			
Apertura scheda di progetto nell'apposito modulo SISAR_AMC e canalizzazione ricavo	R ⁽¹⁾	R ⁽²⁾		I	R ⁽³⁾	I	I			
Predisposizione scheda di progetto: Piano Operativo e Piano Finanziario	I		C	C	C	R	C			
Adozione Determinazione Dirigenziale di approvazione del Piano Operativo e Piano finanziario con indicazione codice progetto e codice finanziamento	I		C	I	I	C	C	R	I	I
Richiesta approvvigionamento/reclutamento						R	C		C	C
Predisposizione delle proposte di determina con impegno di spesa relative ad approvvigionamenti/reclutamento afferenti al Progetto con indicazione del codice progetto e del codice finanziamento					C	C	C	I	R	

ATTIVITA'	Ufficio Progetti DREF	S.C. Ciclo Attivo	S.C. Programmazione Strategica	S.C. Programm . e Controllo (Area)	S.C. Controllo di Gestione (ATS)	Resp.le del Progetto	Referente del Progetto	S.C. competente per materia/area di progetto	Centro Risorsa competente ad espletare la procedura di approvvigionamen to/reclutamento	Ufficio Ordinante
Creazione della sub autorizzazione di spesa in fase di definizione dati contabili del provvedimento di acquisto tramite procedura di integrazione SISaR_ATT/ISISAR_AMC inserendo obbligatoriamente il Codice Progetto in Chiave Contabile				C	C				R	
Validazione contabile proposte determina con impegno di spesa relative ad approvvigionamenti/reclutamento				R	R					
Caricamento contratti su apposito modulo ISISAR_AMC									R	C
Inserimento ordini su Sisar_AMC e accertarsi obbligatoriamente che sia riportato in chiave contabile il Codice Progetto						I	I			R

R = Responsabile

C = Coinvolto

I = Informato

⁽¹⁾ = finanziamenti vincolati

⁽²⁾ = finanziamenti vincolati in conto capitale

⁽³⁾ = finanziamenti aziendali

