

# **Regolamento Aziendale per la Gestione dei Progetti**

## **ASL GALLURA**



## Sommario

PREMESSA.....	3
1. Obiettivi e ambito di applicazione.....	3
2. Definizione di Progetto.....	3
3. Classificazione dei progetti.....	3
4. Ciclo di vita del “Progetto” .....	4
5. Il Project Manager (PM) e il Project Management Office (PMO).....	4
6. PRIMA FASE: l’assegnazione del Finanziamento .....	6
7. SECONDA FASE: la Programmazione .....	8
8. TERZA FASE: la Realizzazione.....	10
9. QUARTA FASE: il Monitoraggio.....	10
10. QUINTA FASE: la Rendicontazione annuale o di fine progetto .....	11
11. Archiviazione .....	12
12. Diagramma di Flusso .....	12
Allegati .....	15

## **PREMESSA**

Il documento nasce dall'esigenza di regolamentare la gestione dei progetti all'interno della ASL Gallura ossia fornire gli strumenti organizzativi e gestionali necessari per il corretto utilizzo dei fondi finalizzati a raggiungere obiettivi specifici secondo la logica progettuale.

Il Regolamento Aziendale per la gestione dei Progetti è elaborato tenendo conto dell'attuale assetto organizzativo dell'ASL GALLURA e potrà essere oggetto di revisione in base al nuovo assetto organizzativo di cui l'Azienda si doterà nel prossimo futuro. Durante questa fase di riorganizzazione, nelle more dell'adozione del nuovo atto aziendale, la neo-costituita ASL Gallura opera attraverso le strutture e il personale ereditato dalla ex ATS Sardegna in liquidazione, in quanto allo stato attuale sono in fase di definizione l'atto aziendale, la dotazione organica e il piano triennale del fabbisogno di personale 2022-2024.

### **1. Obiettivi e ambito di applicazione**

Oggetto del presente documento è quello di regolamentare il processo di gestione dei finanziamenti con vincolo di destinazione per i quali è previsto un progetto che include le seguenti fasi: l'assegnazione del finanziamento, la programmazione, la realizzazione, il monitoraggio e la chiusura del progetto.

La gestione dei progetti derivanti da finanziamenti con vincolo di destinazione coinvolge tutta l'azienda e al fine di una corretta ed efficace progettazione e reale e tempestiva attuazione degli stessi è necessario regolamentare le attività da porre in essere ed i ruoli e le responsabilità dei diversi attori in esso coinvolti.

Per finanziamenti con vincolo di destinazione si intendono le risorse 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'Azienda e vincolati al raggiungimento di specifici obiettivi, nonché finanziamenti derivanti da risorse aziendali.

### **2. Definizione di Progetto**

Col termine "Progetto" si intende un insieme di attività finalizzate al raggiungimento di specifici obiettivi, realizzate in un determinato arco temporale attraverso un determinato volume di risorse (umane e strumentali) mediante un processo continuo di pianificazione, esecuzione e controllo di risorse differenziate con vincoli interdipendenti di costi-tempi-qualità.

### **3. Classificazione dei progetti**

I progetti possono essere classificati:

**- in base agli obiettivi in:**

- 1) progetti di ricerca
- 2) progetti di sanità pubblica o a valenza sociale (compresi progetti di formazione con crediti ECM)
- 3) progetti clinico-assistenziali

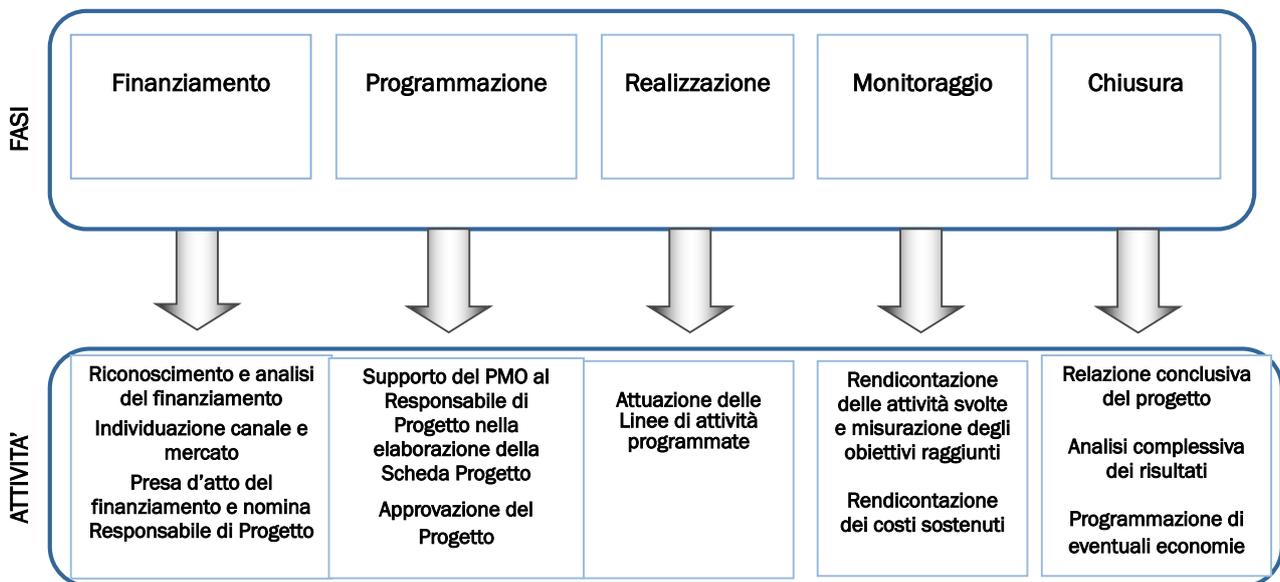
**- in base alla provenienza delle risorse finanziarie assegnate in:**

- 1) progetti con finanziamenti pubblici
- 2) progetti con finanziamenti privati
- 3) progetti con finanziamenti misti pubblico-privato

#### 4. Ciclo di vita del “Progetto”

Il presente regolamento nasce dall’esigenza di mappare tutte le fasi del processo che origina un progetto in modo tale da assicurare uniformità, coerenza, correttezza operativa e tempestività nella gestione di tutte le attività (programmazione, gestione, monitoraggio e rendicontazione) sia in termini di raggiungimento di obiettivi che di rendicontazione dei costi sostenuti. Il fine del regolamento è quello di analizzare nella sua interezza il processo di gestione dei finanziamenti con vincolo di destinazione in modo tale da descrivere analiticamente tutte le attività e gli adempimenti ad esso correlati inserendoli in matrici di responsabilità che permettono di individuare per ciascuna attività i ruoli e le responsabilità in capo alle diverse Strutture aziendali coinvolte.

Lo schema sotto riportato sintetizza le fasi interne al ciclo di vita di un “Progetto” ed individua per ciascuna di esse le principali attività.



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

#### 5. Il Project Manager (PM) e il Project Management Office(PMO)

Con l’espressione di Project Management ci si riferisce all’insieme delle attività rivolte alla realizzazione degli obiettivi di un progetto. Per gestire adeguatamente un progetto è indispensabile applicare un approccio fondato su principi rigorosi e regole sistemiche. Il Project Management, mediante il ricorso a tecniche e metodi propri della disciplina, è finalizzato a esercitare il coordinamento e l’integrazione dei processi di Project Management. La corretta applicazione del Project Management consente tra l’altro di:

- identificare i requisiti del progetto e delinearne gli obiettivi in maniera chiara e raggiungibile;
- identificare e responsabilizzare in modo chiaro ed univoco i diversi attori che concorrono alla realizzazione del progetto;
- definire le risorse necessarie ed elaborare e adattare il piano operativo;
- rilevare lo stato di avanzamento in itinere, valutare gli scostamenti rispetto al piano e intervenire per tempo con adeguate azioni correttive;
- garantire la comunicazione interna ed esterna e assicurando il corretto reporting.

Scopo principale del Project Management è dunque il raggiungimento degli obiettivi di progetto restando all'interno del perimetro costituito dai classici vincoli determinati dal contesto del committente – il costo, il tempo e la qualità dei risultati attesi – mentre un altro importante risultato è quello di ottimizzare l'allocazione delle risorse e integrare gli input necessari a raggiungere gli obiettivi. nell'ambito delle funzioni di Project Management è fondamentale costituire il Project Management Office (PMO) aziendale e individuare per ciascun progetto la figura del **Project Manager(PM)**.

**Il Project Manager(PM)** è il responsabile del progetto cioè la persona formalmente incaricata del raggiungimento degli obiettivi di progetto attraverso la corretta gestione dei processi suddetti. Egli dirige e gestisce le attività di progetto e ne è il responsabile ultimo del completamento.

Il Project Manager deve seguire il percorso del **ciclo PDCA**, ciclo di Deming:

- **Plan:** stabilire gli obiettivi ed i processi necessari per fornire risultati in accordo con i requisiti;
- **Do:** dare attuazione ai processi;
- **Check:** monitorare e misurare i processi ed i prodotti a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti relativi ai prodotti e riportarne i risultati;
- **Act:** adottare azioni per migliorare in modo continuativo le prestazioni dei processi.

**Il Project Management Office(PMO)** è l'ufficio che ha il compito di supportare tutti i **Project Manager(PM)** e di gestire e diffondere al meglio la cultura della gestione dei progetti definendo metodi, procedure e standard che devono essere adottati da tutti i progetti affinché si possa attuare una gestione centralizzata degli stessi.

**Il Project Management Office(PMO)** è una funzione intrinseca della struttura programmazione e controllo che **definisce, mantiene e garantisce gli standard per la gestione dei progetti all'interno dell'azienda sanitaria**. In pratica un "custode" centralizzato delle migliori pratiche, dello stato e della direzione dei progetti aziendali con i seguenti compiti:

- Identificare e sviluppare la metodologia di gestione del progetto, le migliori pratiche e gli standard
- Supportare i Project Manager e il personale coinvolto.
- Allinearsi con la strategia e la cultura aziendale
- Adattarsi ai cambiamenti di strategia
- Integrare dati e informazioni da progetti strategici aziendali
- Consentire la condivisione di risorse, metodologie, strumenti e tecniche per il successo del progetto all'interno dell'azienda

Al **Project Manager(PM)** spetta l'elaborazione, l'organizzazione, la realizzazione e la rendicontazione dei risultati del progetto. In particolare, le principali attività che gli competono sono le seguenti:

- elaborare l'ipotesi progettuale e predisporre il dettaglio della Scheda progetto secondo la modulistica aziendale (Allegato A – Scheda Progetto);
- monitorare gli stati di avanzamento del progetto ed intraprendere eventuali azioni correttive (ad esempio richiedere variazioni delle voci di spesa programmate, ecc.);

- predisporre la Relazione conclusiva del Progetto.

**Il Project Management Office (PMO)** nell'ambito del servizio programmazione e controllo cura la gestione amministrativa e contabile del progetto e funge da supporto al Responsabile di Progetto e da interfaccia tra lo stesso e gli altri Servizi coinvolti nella realizzazione. Più nello specifico, nell'ambito della Gestione dei Progetti finalizzati, il Servizio Programmazione e Controllo svolge le seguenti attività:

- fornisce supporto metodologico ai responsabili di progetto per la redazione del piano operativo di progetto in coerenza con gli obiettivi strategici aziendali e in tutte le fasi di sviluppo del progetto, sino alla rendicontazione finale;
- verifica la coerenza del Progetto con gli obiettivi specifici del finanziamento nonché con la programmazione strategica aziendale;
- supporto alla definizione degli obiettivi, indicatori e target di risultato;
- fornisce supporto tecnico alla stesura del progetto operativo e consulenza nella compilazione della documentazione;
- verifica che il Progetto da approvare sia in linea con le indicazioni strategiche aziendali;
- verificare che nelle registrazioni contabili relative alle spese sostenute dall'Azienda per l'attuazione del progetto sia stato correttamente alimentato il segmento della "chiave contabile".
- supervisiona la fase operativa di attuazione delle linee di attività programmate;
- individua le modalità e la tempistica del monitoraggio delle attività programmate, in accordo con il responsabile progetto;
- monitora la rendicontazione periodica delle attività e quella finanziaria;
- acquisisce la Relazione conclusiva del Progetto redatta del Responsabile di Progetto;
- provvede all'analisi dei risultati;
- mantiene l'archivio annuale sui progetti realizzati, i dati e finanziamenti;
- effettua attività di ricerca di opportunità di finanziamenti per il raggiungimento degli obiettivi e delle strategie aziendali da proporre alla Direzione Aziendale e/o ai Responsabili delle strutture (es Fondi Europei o della Fondazione di Sardegna).

## **6. PRIMA FASE: l'assegnazione del Finanziamento**

Un "Progetto" può essere associato ad una o più fonti di finanziamento intese come l'insieme delle risorse economiche 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 a seconda che derivi dall'investimento di risorse del Bilancio aziendale o da risorse destinate all'Azienda da parte di altro soggetto esterno.

Per finanziamenti con vincolo di destinazione si intendono le risorse derivanti dall'incasso da parte dell'Azienda di risorse finanziarie finalizzate al raggiungimento di specifici obiettivi, siano essi contributi erogati da soggetti

pubblici esterni (Ministeri, Regione, Provincia, Comuni e altri) e/o privati (Banche, Fondazioni e altri), nonché derivanti da risorse aziendali

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.

<b>Natura</b>	<b>Canale</b>	<b>Mercato</b>
Interna	Pubblico	Azienda
Esterna	Pubblico	Regione
		Ministero
		CEE
	Altri soggetti pubblici	Comune
		Azienda Sanitaria
		Università
		Istituto Zooprofilattico
		Associazioni
Privato	Fondazioni	
	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 fase inizia con la ricezione di una DGR (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).

Al fine dell'avvio della fase istruttoria, tutte le informazioni relative a finanziamenti devono essere inviate via mail all'indirizzo appositamente dedicato [programmazionecontrollo.pmo@aslgallura.it](mailto:programmazionecontrollo.pmo@aslgallura.it).

Più analiticamente, nel momento in cui l'assegnazione del finanziamento finalizzato perviene in azienda, il Servizio Programmazione e Controllo si occupa dell'istruttoria del progetto verificando la coerenza delle attività relative al finanziamento rispetto alle politiche ed obiettivi aziendali ed istruisce, con cadenza periodica, un atto deliberativo a firma della Direzione Aziendale di recepimento delle risorse finanziarie; con la delibera si prende atto del finanziamento assegnato e viene nominato il Responsabile di Progetto: quest'ultimo è individuato dal Servizio Programmazione e Controllo su indicazione della Direzione Aziendale.

A seguito della Deliberazione della Direzione Aziendale si ha l'iscrizione del Ricavo/Credito a cura del Servizio Bilancio (Ciclo Attivo)

Tra le fonti di finanziamento utilizzabili per la predisposizione e realizzazione di un progetto, oltre alle risorse che pervengono dall'esterno dell'azienda, è possibile far ricorso anche a risorse interne all'azienda. È questo il caso dei finanziamenti provenienti da attività svolte in azienda e in essa in parte reinvestite (quali ad esempio risorse

derivanti da trial clinici) e risorse aziendali derivanti dalla porzione di Fondi di Produttività Aziendale destinati annualmente a eventuali Progetti Obiettivo. In quest'ultimo caso, su indicazione della Direzione Aziendale il Servizio Programmazione e Controllo stabilisce i Progetti Obiettivo da realizzare in ciascun anno e i relativi importi.

## **7. SECONDA FASE: la Programmazione**

La programmazione rappresenta la fase iniziale per lo sviluppo dell'idea progettuale e si concretizza nella elaborazione della "Scheda Progetto" (allegato A) da parte del Responsabile del Progetto incaricato dalla Direzione Aziendale.

In questa fase, la funzione del Servizio Programmazione e Controllo è quella di supportare il Responsabile di Progetto nella elaborazione degli strumenti di *Project Management*, presenti nell'apposita modulistica aziendale da utilizzare per la redazione della Scheda Progetto (Allegato A).

La modulistica relativa alla scheda di progetto (Allegato A), si articola in sezioni: 1) "Descrizione del Progetto"; 2) "Obiettivi"; 3) "Obiettivi e indicatori di misurazione"; 4) "Ruoli e Responsabilità"; 5) "Work Breakdown Structure (WBS)"; 6) "OBS (Organizational Breakdown Structure)", 7) "Matrice delle Responsabilità"; 8) "Benefici e Risultati Attesi", "Problemi e soluzioni", "Diagramma di Gant", "Monitoraggio e Controllo", "Piano Finanziario", "Registrazione Variazioni". Per la compilazione della Scheda Progetto si può consultare l'Allegato B al Regolamento Progetti "Manuale di compilazione della scheda progetto".

Una volta elaborata la scheda progetto la stessa viene trasmessa al Project Management Office (PMO) del Servizio Programmazione e Controllo per la verifica della coerenza degli obiettivi di progetto con quelli aziendali e degli indicatori individuati con gli obiettivi previsti nel progetto.

Se l'esito di tali verifiche è negativo la scheda progetto viene rinviata al Responsabile di Progetto per le opportune modifiche/integrazioni mentre se l'esito è positivo il Project Management Office (PMO) del Servizio Programmazione e Controllo inserisce il progetto nel menù ANAGRAFICA del MODULO PROGETTI del sistema AMC SISAR e lo identifica con un codice progetto; contestualmente istruisce la Delibera di approvazione di Progetto quale atto deliberativo senza impegno di spesa, di cui la Scheda Progetto costituisce parte integrante, e nel quale sono sempre riportati il titolo del progetto, il Responsabile, l'importo, il codice, la macro-autorizzazione di spesa del progetto su cui i servizi coinvolti dovranno imputare la spesa.

Considerato l'attuale assetto organizzativo che prevede che il budget autorizzativo aziendale sia suddiviso tra uffici autorizzativi sia in capo alla stessa ASL Gallura che ad uffici autorizzativi ARES, per l'anno 2022, sia per i nuovi progetti che per quelli già in essere non si procederà con l'inserimento o il ribaltamento per intero delle somme di tutti i conti CO.GE contemporaneamente ma ciò avverrà in modo graduale a seconda delle necessità dettate dalla realizzazione del progetto. Tale procedura è dettata anche dal fatto che allo stato attuale per i progetti già in essere nel 2021 gli importi residui al 31.12.2021 non sono stati ancora certificati dal Servizio Bilancio ex ATS in quanto il bilancio relativo all'anno 2021 è ancora in fase di chiusura.

In questa fase di riorganizzazione aziendale, poiché molti acquisti di beni, servizi, manutenzioni, ecc. sono effettuati non solo dall'ASL Gallura ma anche dai servizi in capo ad ARES sarà cura del Responsabile del Progetto

in accordo con gli uffici ordinanti richiedere l'assegnazione delle risorse necessarie sull'unica macro-autorizzazione destinata ai progetti (Macro-Autorizzazione N°4); solo in seguito all'assegnazione di tali risorse sarà possibile per gli uffici ordinanti procedere all'adozione dell'atto deliberativo con impegno di spesa dell'acquisto/approvvigionamento che genererà in automatico una sub-autorizzazione di spesa nella quale dovrà essere alimentata la chiave contabile inserendo il relativo codice progetto; quest'ultima operazione permette di collegare le risorse impegnate nelle sub-autorizzazione relative al progetto al Modulo Progetti presente su AREAS-Sisar, garantendone una corretta rendicontazione.

Nel presente regolamento merita menzione la realizzazione degli interventi del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) di cui alla Missione 6 Salute che mira a potenziare e riorientare il Servizio Sanitario Nazionale (SSN) per migliorarne l'efficacia nel rispondere ai bisogni di cura delle persone, anche alla luce delle criticità emerse nel corso dell'emergenza pandemica, ed è articolata in due Componenti:

- **Componente 1: Reti di prossimità, strutture intermedie e telemedicina per l'assistenza territoriale;**
- **Componente 2: Innovazione, ricerca e digitalizzazione del Servizio Sanitario Nazionale.**

**La Componente 1** ha l'obiettivo di rafforzare le prestazioni erogate sul territorio grazie all'attivazione e al potenziamento di strutture e presidi territoriali (come le Case della Comunità e gli Ospedali di Comunità), rafforzando l'assistenza domiciliare, lo sviluppo della telemedicina e una più efficace integrazione con tutti i servizi sociosanitari.

**La Componente 2** comprende, invece, misure volte al rinnovamento e all'ammodernamento delle strutture tecnologiche e digitali esistenti, al potenziamento e alla diffusione del Fascicolo Sanitario Elettronico (FSE) ed una migliore capacità di erogazione e monitoraggio dei Livelli Essenziali di Assistenza (LEA) da realizzare anche attraverso il potenziamento dei flussi informativi sanitari.

Con riferimento al PNRR si specifica che l'attuazione di tutti gli interventi relativi alla Missione 6 Salute (M6) - Componente 1 (C1) e componente 2 (C2) e al Piano nazionale per gli investimenti complementari (PNC) verranno gestiti nel Modulo Progetti attraverso specifica codifica e creazione di apposita macro-autorizzazione di spesa n° 100 denominata "**PNRR –Anno 2022**" per l'inserimento dei conti Co.GE. Al fine della corretta gestione e agevole rendicontazione delle risorse del PNRR e del PNC sarà istituito un apposito gruppo di lavoro multi disciplinare con competenze specifiche per le attività di rendicontazione sul **sistema informatico ReGiS**.

Il sistema ReGiS rappresenta la modalità unica attraverso cui le Amministrazioni centrali e territoriali interessate possono adempiere agli obblighi di monitoraggio, rendicontazione e controllo delle misure e dei progetti finanziati dal PNRR. Il sistema è articolato in tre sezioni

**1. Misure** (investimenti o riforme): in questa sezione le Amministrazioni centrali registrano le informazioni a livello di programmazione e a livello di attuazione procedurale (bandi, decreti, convenzioni), fisica (avanzamento materiale della misura) e finanziaria (trasferimenti effettuati e spesa sostenuta).

**2. Milestone e Target:** vengono registrati i dati relativi agli obiettivi previsti per le misure di competenza delle Amministrazioni centrali, a livello di pianificazione e di attuazione

**3. Progetti:** i Soggetti attuatori registrano tutte le informazioni sui progetti di rispettiva competenza e in particolare con i dati riguardanti l'esecuzione procedurale, la realizzazione fisica e l'esecuzione finanziaria

### **8. TERZA FASE: la Realizzazione**

La realizzazione del progetto si concretizza nell'esecuzione delle attività previste nel cronoprogramma, definito nella scheda progetto con il diagramma di Gantt.

Il *deployment* del cronoprogramma si concretizza in una serie di richieste da parte del Responsabile di progetto, il quale, in occasione di ogni approvvigionamento, comunica al servizio deputato all'acquisizione di beni, servizi, tecnologie, risorse umane, necessarie alla realizzazione del progetto il codice identificativo del progetto, l'ufficio autorizzativo e il numero di macro-autorizzazione di spesa relativa al progetto. Tali richieste si concretizzano in una serie proposte di provvedimenti (gare, procedure selettive per il personale, corsi di formazione ecc.), che devono essere inseriti nel ciclo di verifica e validazione per poi diventare esecutivi. Gli atti deliberativi derivanti da tali provvedimenti sono tutti con impegno di spesa e sono imputati sui relativi conti CO.GE richiesti preventivamente al **Project Management Office(PMO)** nell'ambito del servizio Programmazione e Controllo e da quest'ultimo inseriti nell'apposita macro-autorizzazione progetti.

Per ogni atto validato positivamente sul sistema Sisar-Atti, verrà creato in automatico, sul sistema Sisar-AMC-Budget Economico, una sub-autorizzazione di spesa, in cui il servizio proponente l'atto deliberativo dovrà obbligatoriamente riportare nella Chiave Contabile il Codice di Progetto. Ogni sub-autorizzazione di spesa verrà utilizzata dalla rispettiva struttura deputata all'acquisto/fornitura del fattore produttivo (Centro di Risorsa). 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".

Il **Project Management Office(PMO)** nell'ambito del servizio Programmazione e Controllo monitora l'attuazione del progetto e l'alimentazione della chiave contabile; la corretta alimentazione di quest'ultima permette al sistema AMC AREAS di legarla al progetto di riferimento consentendo in tal modo l'immediata e precisa rendicontazione delle spese legate al progetto (Modulo Progetti).

Nel caso in cui durante la realizzazione del progetto ci dovessero essere dei cambiamenti negli importi e/o nei conti CO.GE da utilizzare, il Responsabile di progetto può richiedere tali variazioni al **Project Management Office(PMO)** nell'ambito del servizio Programmazione e Controllo attraverso il Modulo di variazione presente nella Scheda progetto. Tutte le richieste di variazione devono essere motivate dal Responsabile di progetto e diventeranno esecutive solo se approvate e registrate dal **Project Management Office(PMO)** nell'ambito del servizio Programmazione e Controllo.

### **9. QUARTA FASE: il Monitoraggio**

*Il monitoraggio è la leva manageriale che, attraverso la misurazione dell'attuazione degli interventi, la gestione e la verifica dei risultati raggiunti (anche intermedi), il processo di rendicontazione dei finanziamenti e di utilizzo delle risorse assegnate, assicura trasparenza relativamente agli interventi realizzati e alle modalità di utilizzo*

delle risorse e supporta i responsabili di progetto nelle decisioni nel corso dello svolgimento delle attività programmate.

Nell'ambito dei progetti, il monitoraggio si esplica tramite la rilevazione periodica di informazioni sull'avanzamento delle attività secondo la documentazione di progetto approvata (Scheda Progetto, WBS, OBS, Diagramma di Gantt).

Con cadenza **semestrale**, il **Project Management Office(PMO)** nell'ambito del servizio Programmazione e Controllo trasmette al Project Manager un rendiconto dei costi sostenuti unitamente ad un report di misurazione degli obiettivi assegnati, da restituire entro 10 gg., per eventuali integrazioni/rettifiche dei dati in esso contenuti. Insieme a tale monitoraggio, il Project Manager produce una relazione nella quale descrive lo stato di avanzamento del Progetto secondo quanto previsto nella specifica Scheda progetto e rendiconta gli indicatori individuati nel progetto qualora i dati necessari per la loro misurazione non siano estrapolabili dal sistema informativo aziendale. Tale attività è necessaria per valutare eventuali scostamenti e per apportare le opportune modifiche o rimodulazione delle azioni programmate.

La periodicità delle attività di monitoraggio potranno essere definite nella fase di approvazione del progetto con scansione temporale differente rispetto al semestre in funzione delle specifiche esigenze relative al progetto o per diverse disposizioni aziendali.

#### **10. QUINTA FASE: la Rendicontazione annuale o di fine progetto**

La rendicontazione è la fase di consuntivazione delle spese sostenute relative ad un periodo di tempo definito (annuale o chiusura progetto), e consente di verificare l'utilizzo dei finanziamenti, anche 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 **Project Management Office(PMO)** nell'ambito del servizio Programmazione e Controllo, in collaborazione col **Project Manager(PM)**, 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.

Dal punto di vista prettamente contabile, entro il 15/01 di ciascun anno, il **Project Management Office(PMO)** nell'ambito del servizio Programmazione e Controllo trasmette al **Project Manager(PM)**, il rendiconto annuale al 31/12 e richiede l'attestazione di congruità dei costi sostenuti nell'anno precedente. Il **Project Manager(PM)**, verifica le informazioni contenute nel report e comunica, entro il 25/01, sottoscrivendolo, la conferma dei dati o eventuali modifiche e/o integrazioni da effettuare.

Il **Project Management Office(PMO)** nell'ambito del servizio Programmazione e Controllo, trasmette copia del Rendiconto sottoscritto dal **Project Manager** al Servizio Bilancio, evidenziando eventuali risorse finanziarie residue.

Con la validazione del Servizio Bilancio, il **Project Management Office (PMO)** nell'ambito del servizio Programmazione e Controllo, procederà 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.

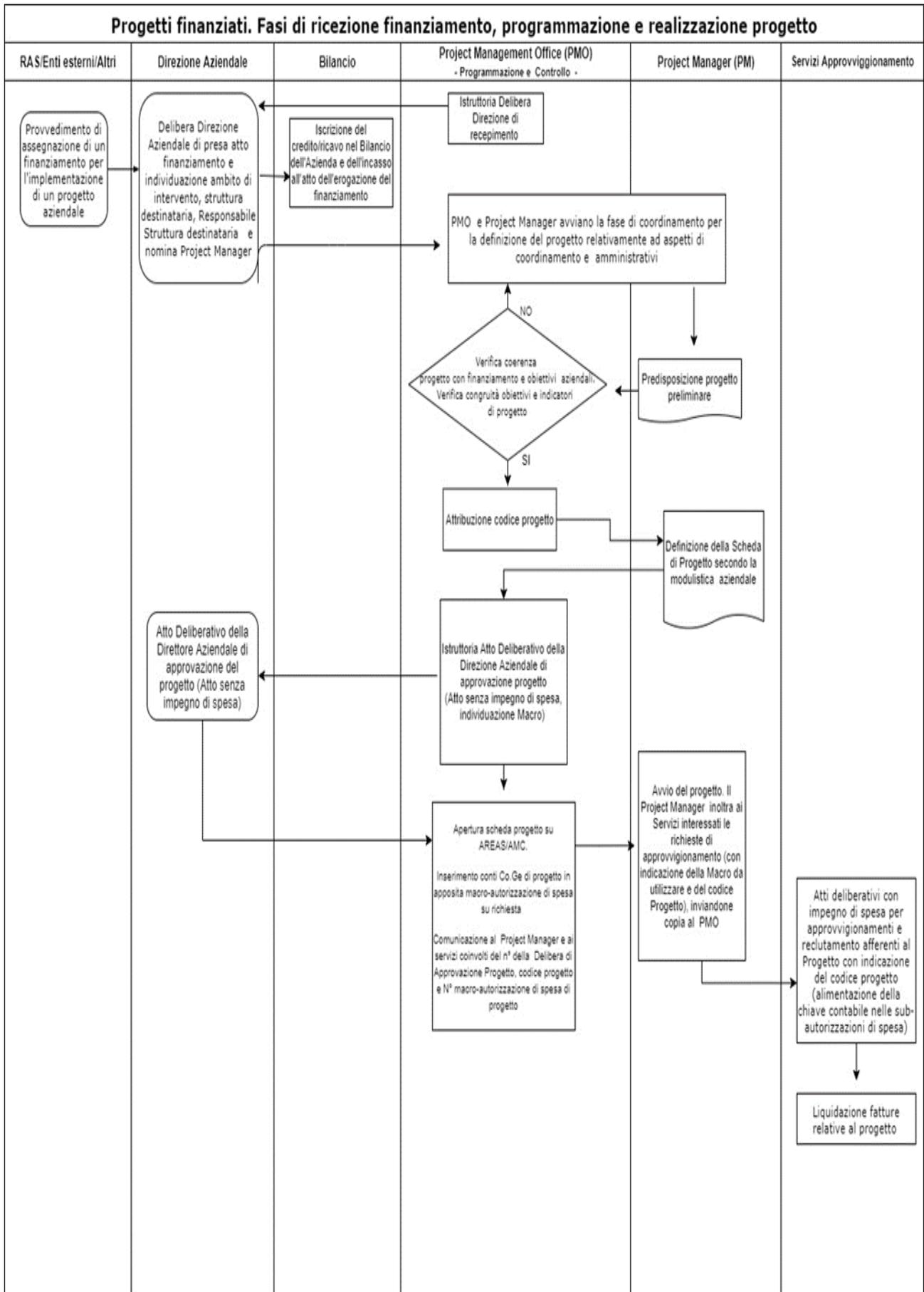
Qualora vengano generate delle economie, ossia le risorse del finanziamento non vengono totalmente utilizzate a fronte della conclusione delle attività previste, è possibile riprogrammare l'utilizzo delle stesse avviando un nuovo ciclo di programmazione, secondo le regole sopra descritte.

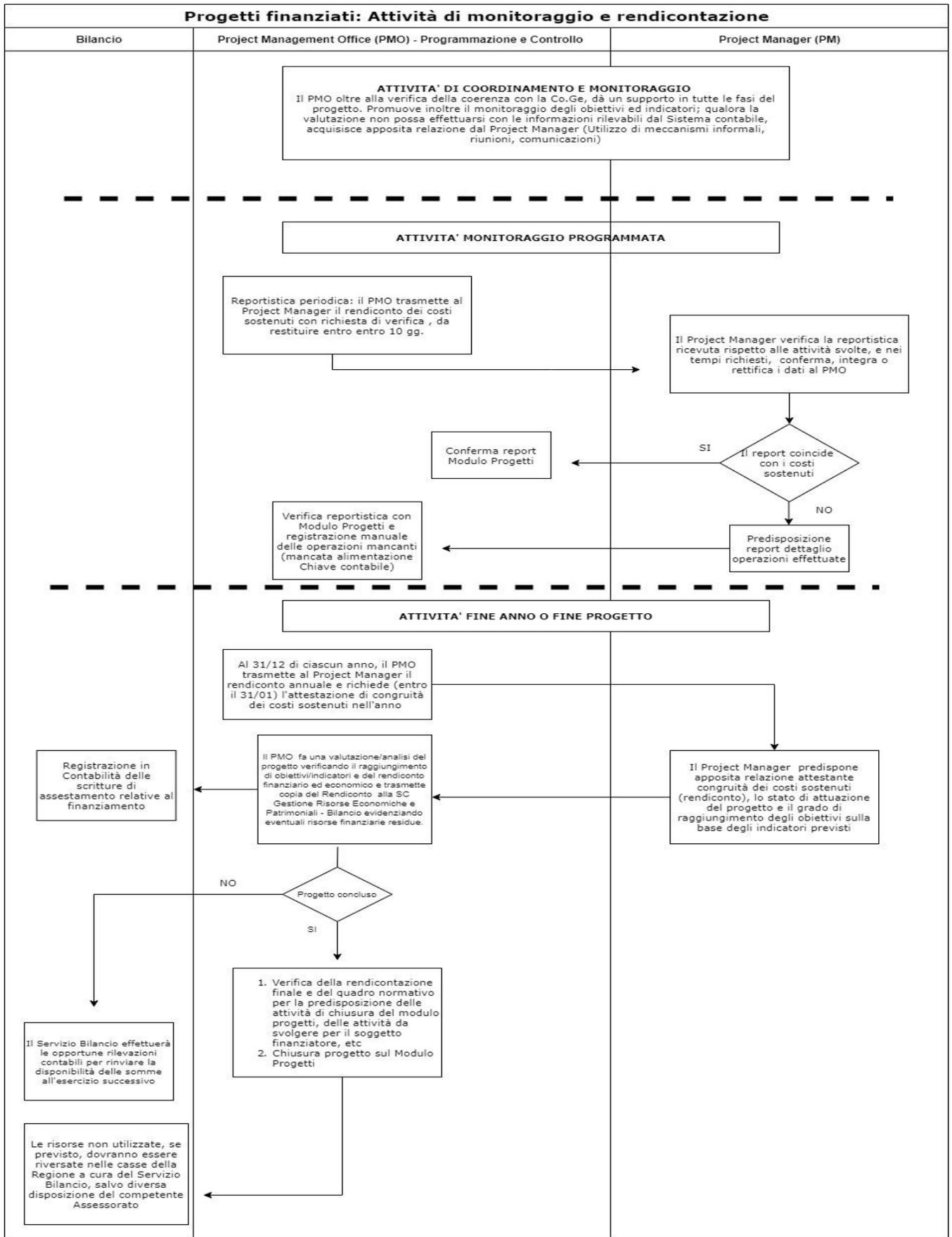
#### **11. Archiviazione**

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".

#### **12. Diagramma di Flusso**

Di seguito si riporta il diagramma di flusso del processo relativo al progetto nel quale è rappresentato graficamente la sequenza con cui devono essere compiute le operazioni/attività e quindi le fasi di un progetto.





**Allegati**

- A. Scheda Progetto – Allegato A
- B. Manuale operativo – Allegato B
- C. Matrice delle Responsabilità – Allegato C