

# Gestione Progetti

---

Regolamento Aziendale  
per la Gestione dei Progetti  
Finanziati

# SOMMARIO

<b>Premessa e rinvii</b> .....	3
<b>1. Stato dell'arte</b> .....	3
<b>2. Obiettivi e ambito di applicazione</b> .....	4
<b>3. Definizione di Progetto</b> .....	4
<b>4. Ciclo di vita del "Progetto"</b> .....	4
<b>5. Ufficio Progetti Interdisciplinare</b> .....	5
<b>6. Programmazione</b> .....	6
<b>7. Implementazione del Progetto</b> .....	7
<b>8. Realizzazione</b> .....	7
<b>9. Monitoraggio</b> .....	9
<b>10. Rendicontazione agli Enti Erogatori</b> .....	9
<b>11. Rendicontazione Annuale – Chiusura Bilancio d'esercizio</b> .....	9
<b>12. Chiusura finale del Progetto</b> .....	10
<b>13. Archiviazione</b> .....	10
<b>14. Matrice delle attività e delle responsabilità</b> .....	10
<b>15. Gestione Progetti delle Aziende del SSR</b> .....	13

## Premessa e rinvii

Il presente regolamento disciplina le varie fasi di svolgimento di un Progetto finanziato, dalla sua implementazione fino alla chiusura finale. Costituisce un importante riferimento sullo strumento gestionale da utilizzare e si inserisce all'interno degli obiettivi sulla garanzia della qualità del dato in merito alla corretta compilazione della chiave contabile utile per le rilevazioni di bilancio (contabilità generale) e gestionali (contabilità analitica).

I progetti che vengono sviluppati trovano origine in diverse tipologie di finanziamenti (di seguito "contributi") e riguardano le seguenti casistiche:

### Contributi che interessano solo ARES:

1. Vincolati su ARES in c/esercizio
2. Investimenti da PNRR in c/esercizio
3. Investimenti da PNRR in c/capitale
4. Altri Investimenti da altri contributi in c/capitale

### Contributi Ripartiti tra ARES e le ASL:

in questi casi la cassa viene erogata ad ARES e il contributo viene assegnato alle ASL. Si tratta di una situazione "mista" in cui la gestione a tendere deve essere totalmente affidata alle ASL, pertanto a partire dall'anno 2025 la cassa residua dei progetti in essere verrà trasferita alle ASL.

Al fine di approfondire i singoli processi e le conseguenti fasi operative, si rinvia alla predisposizione di apposite procedure e/o singole istruzioni operative.

## 1. Stato dell'arte

Allo stato attuale sono presenti in ARES i seguenti contributi:

NATURA DEL CONTRIBUTO	N. PROGETTI AL 30.11.2024
Vincolati su ARES c/esercizio	66
Investimenti da PNRR c/esercizio	4
Investimenti da PNRR c/capitale	100
Altri Investimenti da altri contributi c/capitale	29
Contributi Ripartiti	34

Mentre per i contributi assegnati direttamente ad ARES non si pongono particolari problemi gestionali, i contributi ripartiti presentano delle criticità legate alla commistione delle gestioni contabili-amministrative tra ARES e le singole ASL.

## **2. 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'ARES e vincolati al raggiungimento di specifici obiettivi, nonché derivanti da risorse aziendali.

## **3. 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 Responsabile di Progetto risponderà del rispetto dei vincoli d'ambito e finanziari, della realizzazione degli interventi da adottare e della rendicontazione periodica e finale.

## **4. Ciclo di vita del "Progetto"**

Il 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 definiscono le competenze in capo alle varie strutture aziendali coinvolte.

Inoltre il regolamento sopperisce all'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.

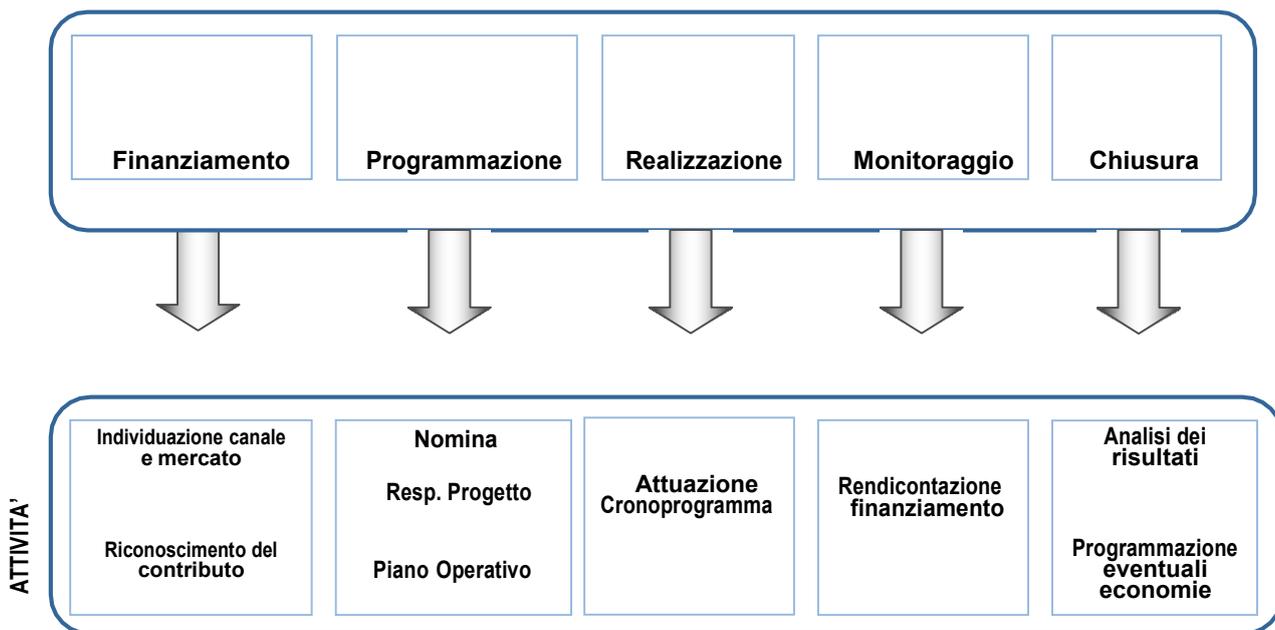


Figura 1 – Ciclo di vita di un progetto all'interno di un'azienda sanitaria

## 5. Ufficio Progetti Interdisciplinare

L'Ufficio Progetti interdisciplinare viene attivato con il presente Regolamento ed è composto da risorse umane afferenti alla SC Bilancio, alla SC Affari generali, assetto organizzativo e comunicazione e alla SC Programmazione e Controllo di gestione, con uno o più coordinatori appositamente individuati.

Le macro attività ascrivibili alle strutture organizzative sono così individuate:

STRUTTURA ORGANIZZATIVA	MACROATTIVITA'
SC Affari generali	Predisposizione atti avvio progetti
SC Bilancio	Creazione codice progetto e supporto alla rendicontazione
SC Programmazione e Controllo di gestione	Supporto alla stesura della Scheda Progetto - Monitoraggio delle attività

L'ufficio progetti, ognuno per la parte di propria competenza, fornisce supporto metodologico ai responsabili di progetto per tutte le attività da eseguire in coerenza con gli obiettivi strategici aziendali.

Tutte le comunicazioni relative ai progetti che pervengono alla segreteria della Direzione Aziendale ARES dovranno essere inoltrate all'Ufficio Progetti. In questo modo, l'Ufficio Progetti diventa l'unica interfaccia interna verso i servizi di ARES e l'unica interfaccia esterna verso le Aziende.

## 6. Programmazione

La programmazione rappresenta la fase preliminare per lo sviluppo dell'idea progettuale e si concretizza nella elaborazione della "Scheda progetto" da parte del futuro Responsabile del Progetto. La Scheda progetto viene elaborata prima della nomina formale del Responsabile, come delineato nel successivo paragrafo.

La modulistica relativa alla scheda di progetto (Allegato A), si articola in sezioni:

- A) "Descrizione del Progetto";
- B) "Obiettivi specifici";
- 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 definite.

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 e 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 e 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 del provvedimento adottato dalla Direzione Aziendale ARES per l'implementazione del progetto.

## **7. Implementazione del Progetto**

Un “Progetto” prende forma normalmente dall’attribuzione di un finanziamento che deve essere associato ad un gestore.

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.

L’output finale di tali attività è l’approvazione della Deliberazione di recepimento del finanziamento/fondo vincolato. Tale atto, con i suoi allegati, è proposto dall’Ufficio Progetti (SC Affari Generali) e ha la funzione di individuare formalmente:

1. Il Responsabile del progetto e le figure coinvolte
2. Il finanziamento con i riferimenti della fonte di provenienza
3. Il codice progetto aziendale – AMC
4. Il codice CUP (se presente)
5. La scheda Progetto (Allegato A)

## **8. 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. 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 non devono pregiudicare il rispetto del termine di chiusura del progetto.

Lo sviluppo (*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.

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).

Si precisa altresì che la gestione degli ordini, tramite modulo contratto, dovrà obbligatoriamente garantire la tracciabilità delle informazioni attraverso il segmento di chiave contabile denominato "Progetto". Si precisa che nell'ordine deve essere inserito obbligatoriamente per ogni acquisto, oltre il codice progetto anche la Fonte di Finanziamento.

Nell'ambiente AMC di ARES è presente l'anagrafica dei progetti utilizzabili.

Al fine di garantire la tracciabilità del progetto nei movimenti contabili, utili anche ai fini della rendicontazione e verifica della copertura economico-finanziaria, si riportano di seguito i principali punti da attenzionare:

- il codice progetto e la fonte di finanziamento dovranno essere associati nel segmento di chiave contabile presente nella sub autorizzazione, oltreché negli ordini, liquidazioni ed inventariazioni (ciclo passivo). Qualora una sub autorizzazione coinvolgesse più codici progetto e si riscontrasse l'impossibilità di compilare la chiave contabile direttamente in sub, occorrerà garantire da parte dei Centri Risorsa coinvolti l'inserimento del codice progetto nei movimenti di ciclo passivo sopra menzionati;
- le PDEL/PDET concernenti l'acquisto di beni/servizi/cespiti a valere su progetti vengono inviate alla SC Programmazione e Controllo di gestione, qualora non vengano riportati i codici progetto e la fonte di finanziamento, come da schema sotto riportato, saranno rinviate all'ufficio proponente in sede di validazione contabile su SiSar Atti

Anno	Ufficio Autorizzativo	Macro Autorizzazione	Sub Autorizzazione	CUP	Conto Co.Ge.	Centro di Costo	Codice Progetto	Importo

- Inoltre, nei casi in cui sia presente o identificabile un codice CUP (Codice Univoco di Progetto), questo dovrà essere riportato sia nei provvedimenti, sia nella sub autorizzazione che negli ordini e nelle liquidazioni e relative scadenze. La tracciabilità del Codice CUP è essenziale per la rendicontazione dei progetti, come ad esempio il PNRR.

## **9. Monitoraggio**

Il monitoraggio è lo strumento utile per supportare la programmazione e l'attuazione degli interventi, e 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 monitoraggio" (Allegato B), per la rendicontazione del 1° semestre di ciascuno anno, entro il 15 del mese di luglio.

Tale attività è preconditione per le operazioni di chiusura di fine anno del bilancio di esercizio, che si integra con gli aspetti legati all'utilizzo delle risorse finanziarie assegnate, volte alla rilevazione delle scritture contabili di pertinenza (risconti attivi e passivi e/o quote inutilizzate).

Per quanto concerne il monitoraggio sull'alimentazione della chiave contabile (segmenti Centro di Costo e Codice Progetto) la SC Programmazione e Controllo di gestione fornisce alle Strutture ARES e ai Responsabili di Progetto una reportistica periodica.

## **10. Rendicontazione agli Enti Erogatori**

Il Responsabile del Progetto, con il supporto del Referente di Progetto (laddove previsto), predispone la rendicontazione delle spese da inviare agli Enti Erogatori, conformemente alle disposizioni e nei tempi indicati dagli stessi, per non perdere il finanziamento concesso.

L'invio agli Enti Erogatori rimane a carico del Responsabile del Progetto, ma prima dell'invio dovrà ricevere un'attestazione da parte della SC Bilancio (relativamente alla sussistenza dei valori contabili), al fine di coordinare e verificare i dati.

## **11. Rendicontazione Annuale - Chiusura Bilancio d'esercizio**

Nell'ambito delle operazioni di chiusura del bilancio d'esercizio, il Responsabile del Progetto con il supporto del Referente incaricato dei progetti (qualora sia previsto) si occuperà, entro il 15.02 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 all'Ufficio Progetti.

Tale Ufficio procederà con l'aggiornamento delle informazioni che dovranno essere validate dal Responsabile del Progetto entro il 28.02 di ogni anno, previa condivisione con il Servizio Bilancio che dovrà verificare i dati. Con la validazione, in caso di residui, si procederà alla contabilizzazione degli stessi in funzione della natura del finanziamento.

## **12. Chiusura finale del Progetto**

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. Per la rendicontazione finale il Responsabile del Progetto utilizza la "Scheda Progetto" di cui all'allegato A del presente Regolamento.

Qualora vengano generate delle economie (fatta eccezione dei progetti su risorse correnti), 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.

## **13. 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".

## **14. Matrice delle attività e delle responsabilità**

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 alla conclusione dello stesso. 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**

ATTIVITA'	Ufficio Progetti Interdisciplinare			Direzione Generale	Responsabile del Progetto	Referente del Progetto	Centro Risorsa competente ad espletare la procedura di approvvigionamento /reclutamento
	S.C Bilancio	S.C. Programmazione e controllo di gestione	S.C. Affari Generali, assetto organizzativo e comunicazione				
Individuazione Fonte di Finanziamento e adempimenti contabili	R		I		C	I	
Creazione codice progetto e apertura della scheda nell'apposito modulo SISAR_AMC	R	I	I		C	I	
Predisposizione della scheda di progetto (Allegato A)	I	C	I		R	C	
Adozione Delibera di nomina del Responsabile del Progetto*	C	I	C	R	C	I	
Richiesta approvvigionamento/reclutamento					R	C	C
Predisposizione delle proposte di determina con impegno di spesa relative ad approvvigionamenti/reclutamento	I	I			C	C	R
Creazione della sub autorizzazione di spesa in fase di definizione dati contabili del provvedimento di acquisto tramite procedura di integrazione SISaR_ATT/SISAR_AMC		C			I		R

\*Dettagliato nel punto 7 Implementazione del Progetto

ATTIVITA'	Ufficio Progetti Interdisciplinare			Direzione Generale	Responsabile del Progetto	Referente del Progetto	Centro Risorsa competente ad espletare la procedura di approvvigionamento /reclutamento
	S.C Bilancio	S.C. Programmazione e controllo di gestione	S.C. Affari Generali, assetto organizzativo e comunicazione				
Validazione contabile proposte determina con impegno di spesa relative ad approvvigionamenti/reclutamento		R			I		C
Caricamento contratti su apposito modulo SISAR_AMC							R
Inserimento ordini su Sisar_AMC					I	I	R
Monitoraggio semestrale progetto	I	C			R	C	
Rendicontazione Enti erogatori	C				R	C	
Rendicontazione annuale – Chiusura Bilancio d’esercizio	C				R	C	
Chiusura finale del Progetto	C	I			R	C	

R = Responsabile; C = Coinvolto; I = Informato;

## **15. Gestione Progetti delle Aziende del SSR**

Al fine di regolare la gestione dei finanziamenti che sono delle Aziende del SSR ma che vedono coinvolta ARES almeno in una fase del processo di realizzazione, è utile distinguere due casi:

1. ARES riceve la cassa dall'ente finanziatore, ma il ricavo è dell'Azienda del SSR: si tratta di una situazione in cui la gestione deve essere totalmente affidata alle ASL, pertanto a partire dall'anno 2025 la cassa residua dei progetti in essere verrà trasferita alle ASL.
2. Sia il ricavo che la cassa sono nelle Aziende del SSR: si tratta di una situazione in cui la gestione da parte di ARES è opportuno sia evitata in quanto costringerebbe questa Azienda ad anticipare risorse finanziarie anche considerevoli.

Pertanto, considerato che a regime ARES non gestirà contributi ripartiti, si delinea la seguente modalità di comportamento di carattere residuale e transitoria con riferimento al solo punto 2. Nel caso in cui una singola ASL, per l'espletamento di un determinato progetto, necessiti di acquisire risorse non reperibili in autonomia, può chiedere il supporto ad ARES – Ufficio Progetti Interdisciplinare, con la quale regolerà la singola casistica di acquisizione.