



---

# REGOLAMENTO DI BUDGET DELL'A.S.S.A.M.

---

Documento approvato con Decreto del Direttore n. 324 del 24.11.2021



## SOMMARIO

PREMESSA		Pag.	2
Art.1	OBIETTIVI	Pag.	2
Art.2	RIFERIMENTI NORMATIVI	Pag.	3
Art.3	ATTORI COINVOLTI	Pag.	4
Art.3.1	Direzione Strategica	Pag.	4
Art.3.2	Comitato di Budget	Pag.	5
Art.3.3	Struttura Tecnica Permanente	Pag.	6
Art.3.4	Organi di Supporto	Pag.	7
Art.3.5	Titolari dei Centri di Responsabilità	Pag.	7
Art.3.6	Organismo Indipendente di Valutazione	Pag.	8
Art.4	ARTICOLAZIONE DEL PROCESSO DI BUDGET	Pag.	8
Art.4.1	Criteri per l'assegnazione dei valori contabili ai fini del monitoraggio	Pag.	8
Art.4.2	Definizione degli indirizzi di programmazione	Pag.	9
Art.4.3	Definizione e assegnazione degli obiettivi	Pag.	10
Art.4.4	Formalizzazione ed invio delle Schede di Budget	Pag.	10
Art.4.5	Negoziazione degli obiettivi	Pag.	11
Art.4.6	Stesura del bilancio di previsione	Pag.	12
Art.4.7	Gestione dei progetti/commesse attraverso il sistema informatico aziendale	Pag.	12
Art.4.8	Monitoraggio dei risultati raggiunti	Pag.	12
Art.4.9	Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi	Pag.	13
Art.4.10	Verifica degli obiettivi non raggiunti	Pag.	15

## PREMESSA

Nell'ambito del sistema di pianificazione, programmazione e controllo di un'azienda pubblica, il Ciclo di Gestione delle Performance – *Processo di Budget* – costituisce il principale strumento di pianificazione e di programmazione annuale, mediante il quale garantire un governo corretto ed efficace dei processi gestionali. Tale processo consente, infatti, la traduzione di programmi di medio-lungo periodo in piani di azione annuali attraverso l'attribuzione di specifici obiettivi alle varie articolazioni organizzative.

Il Budget è, quindi, un importante strumento operativo per la gestione aziendale ed ha la funzione di definire i livelli di responsabilizzazione e di valutare in maniera oggettiva il conseguimento degli obiettivi assegnati.

Il presente Regolamento è redatto in conformità alle Linee guida per il controllo di gestione delle Agenzie e degli Enti dipendenti della Regione Marche, approvate con D.G.R. n. 843 del 06.07.2020 e con Decreto del Direttore dell'ASSAM.

Tutte le modifiche al presente Regolamento che si ritenesse necessario implementare successivamente alla prima approvazione, saranno apportate dal titolare della P.O. Organizzazione e controllo di gestione dell'ASSAM e approvate dal direttore con apposizione della firma sull'originale del documento. Anche nel caso le modifiche siano tali da dover rivedere l'intero documento, quest'ultimo sarà approvato sempre con atto del Direttore.

## 1. OBIETTIVI

Il presente documento definisce e regola il sistema di budget quale meccanismo operativo aziendale nell'ambito del processo di programmazione e controllo periodico e sistematico della gestione - in attuazione di quanto indicato nel D.lgs. n.150 del 2009 "*Attuazione della legge 4 marzo 2009 n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*" - e si pone i seguenti obiettivi:

- **PROGRAMMAZIONE:** il Budget è lo strumento formale con il quale si quantificano in modo esplicito, trasparente e partecipato i programmi d'azione, se ne verifica la fattibilità reddituale, tecnica e finanziaria e si allocano le risorse coerentemente con gli obiettivi da perseguire.

- GUIDA E MOTIVAZIONE: il Budget fornisce ai dirigenti uno strumento che indica quali sono gli obiettivi da raggiungere e con quali mezzi. Inoltre, attraverso l'attribuzione degli obiettivi ai singoli Centri di Responsabilità, il budget svolge una funzione di orientamento e motivazione.
- CONTROLLO E VALUTAZIONE: il budget fornisce i parametri/valori attesi rispetto ai quali confrontare i risultati di gestione effettivamente ottenuti; questo permette di valutare l'opportunità delle azioni attuare ed eventualmente di adottare azioni correttive. Permette, altresì, di valutare le responsabilità dei singoli attori coinvolti.
- COORDINAMENTO E INTEGRAZIONE: nella fase di formulazione del Budget, le singole unità aziendali affrontano le eventuali problematiche che potranno sorgere nei rapporti reciproci per il raggiungimento degli obiettivi fissati e si accordano sulle modalità di armonizzazione delle proprie azioni; il budget assicura quindi che gli obiettivi e le decisioni dei singoli Centri di Responsabilità non siano in contrasto tra loro e siano coerenti con gli obiettivi generali dell'azienda.

## 2. RIFERIMENTI NORMATIVI

- LEGGE REGIONALE 14 gennaio 1997, n. 9 *“Istituzione dell'agenzia per i servizi nel settore agroalimentare delle Marche (ASSAM). Soppressione dell'Ente di Sviluppo Agricolo delle Marche (ESAM)”*
- DGR Marche n.843 del 6 luglio 2020 *“Approvazione delle linee guida per il controllo di gestione delle Agenzie e degli Enti dipendenti della Regione Marche in attuazione della D.g.r. n.333/2017”*
- Decreto 286/99 *“Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche”*
- D.Lgs. n. 150/2009 *“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”*
- Decreto 74/2017 *“Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124.”*
- Legge regionale n. 22/2010 *“Disposizioni regionali in materia di organizzazione e valutazione del personale, in adeguamento al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150”*
- D.g.r. n. 1232/2012 (L.R. n. 22/2010 articolo 2, comma 2 - Titolo III D.Lgs. n. 150/2009. Definizione dei sistemi di valutazione della performance individuale ed organizzativa del personale dirigente e del personale non dirigente)
- D.g.r. n. 1536/2016 (Articoli 4 e 9 l.r. 20/2001. Istituzione dei Servizi della Giunta regionale)

- D.g.r. n. 31/2017 (L.R. n. 20/2001. Istituzione delle Posizioni dirigenziali e di funzione nell'ambito della Segreteria generale e dei Servizi)
- Decreto del Direttore n. 592/2019 – Istituzione delle Posizioni Organizzative ASSAM
- L.R. n. 13/2004 - Norme concernenti le agenzie, gli enti dipendenti e le aziende operanti in materia di competenza regionale.
- Regolamento Amministrativo e contabile dell'ASSAM, approvato con Decreto del Direttore n. 509 del 30.09.2019.

### **3. ATTORI COINVOLTI**

Il processo di Budget prevede il coinvolgimento dei seguenti attori aziendali:

- Direzione strategica
- Comitato di Budget
- Struttura tecnica permanente
- Organi di supporto
- Titolare del Centro di Responsabilità
- Organismo Indipendente di Valutazione

#### **3.1 Direzione strategica**

- La Direzione Strategica, intesa come organo unitario nell'ambito del quale sono contemplate la Direzione Generale, la Posizione di Funzione (P.F.) *Contabilità, Risorse Strumentali, Attività Forestali e Sperimentazione Agricola* e la Posizione di Funzione (P.F.) *Servizio fitosanitario regionale e agrometeorologia*, rappresenta il vertice strategico dal quale prende avvio l'intero Processo di Budget.

Nell'ambito di tale Processo, la Direzione Strategica:

- Recepisce gli indirizzi della Regione Marche in merito ai programmi di sviluppo e alle risorse economico e finanziarie a disposizione dell'Azienda.
- Approva con propria deliberazione il Regolamento di Budget.
- Istituisce con propria deliberazione il Comitato di Budget.
- Delibera l'elenco dei Centri di Responsabilità che parteciperanno alla negoziazione di Budget.
- Approva i Budget negoziati a livello di singolo Centro di Responsabilità, inteso come sopra riportato.

- Approva eventuali variazioni dei Budget operativi dell'agenzia e per Centro di Responsabilità, come sopra riportato, che dovrebbero rendersi necessari in corso di esercizio.
- Approva la chiusura del processo di Budget attraverso la Relazione sulle Performance.

La Direzione strategica rappresenta l'organismo deputato alla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi negoziati con i Titolari dei Centri di Responsabilità.

### **3.2 Comitato di Budget**

Il Comitato di Budget è l'organo dedicato alla gestione del Budget rispetto al quale esercita le attività di direzione dell'intero processo.

Il Comitato di Budget è composto dalle seguenti figure:

- Direttore Generale
- Dirigente *Contabilità, Risorse Strumentali, Attività Forestali e Sperimentazione Agricola*
- Dirigente *Servizio fitosanitario regionale e agrometeorologia*

Al fine di assolvere alle proprie funzioni, nel Comitato di Budget è prevista e garantita la rappresentanza delle seguenti Posizioni Organizzative:

- P.O. Gestione delle risorse strumentali, patrimoniali e contabilità
- P.O. Sistema della conoscenza, Comunicazione e Progetti Comunitari
- P.O. Organizzazione e Controllo di Gestione

La presidenza del Comitato di Budget e il suo coordinamento generale sono affidati al Direttore Generale o ai Dirigenti.

Il Comitato di Budget svolge le seguenti funzioni:

- definisce gli obiettivi strategici per Progetti e per Attività Permanenti;
- dà mandato alla Struttura Tecnica Permanente di tradurre gli obiettivi strategici in obiettivi operativi da formalizzare nelle Schede di Budget;
- formula e propone alla Direzione Strategica modifiche e variazioni al Budget eventualmente necessarie in corso di esercizio;
- negozia il Budget con i Titolari dei Centri di responsabilità.

La negoziazione viene svolta direttamente dal Comitato di Budget. Il Direttore Generale, mediante l'apposizione della propria firma, approva le Schede di Budget negoziate con i Titolari dei Centri di Responsabilità.

### 3.3 Struttura Tecnica Permanente

La Struttura Tecnica Permanente (di seguito STP), rappresentata dalla P.O. *Organizzazione e Controllo di Gestione*, costituisce la struttura operativa dell'intero processo di Budget cui viene affidata l'attività di preparazione dei documenti necessari al Budget, il successivo monitoraggio degli obiettivi di performance e operativi ed il supporto, tramite la Regione Marche, all'Organismo Indipendente di Valutazione (O.I.V.) nella gestione del Ciclo della Performance.

Nell'ambito di tale processo, la Struttura Tecnica Permanente:

- predispone, su mandato della Direzione Strategica, tutti i documenti propedeutici all'avvio del Processo di Budget, garantendone la loro diffusione;
- supporta la Direzione Strategica nella negoziazione del Budget;
- traduce, su mandato del Comitato di Budget, gli obiettivi delineati per Progetti e per Attività permanenti in obiettivi operativi, da formalizzare successivamente nelle Schede di Budget;
- predispone le Schede di Budget ed eventuali documenti a supporto della negoziazione;
- predispone il calendario di negoziazione;
- cura tutte le comunicazioni con i Titolari dei Centri di responsabilità;
- effettua periodicamente il monitoraggio degli obiettivi, predisponendo appositi report di Analisi di Scostamento dagli obiettivi negoziati, da inviare ai Titolari dei Centri di responsabilità e alla Direzione Strategica;
- cura la chiusura del processo di Budget predisponendo i report di Valutazione degli obiettivi;
- presidia l'integrità del Sistema di misurazione del Ciclo delle Performance;
- supporta i servizi della Giunta Regionale fornendo dati, informazioni ed analisi specifiche in fase di definizione degli obiettivi, di monitoraggio delle attività correlate ed in fase di rendicontazione dei risultati ottenuti.

Nella fase di stesura del Budget e della definizione del Programma di attività annuale, la Struttura Tecnica Permanente si avvale del supporto della P.O. *Sistema della conoscenza, Comunicazione e Progetti Comunitari* per la stesura del Programma di attività e della P.O. *Gestione delle risorse strumentali, patrimoniali e contabilità* per la raccolta e gestione delle schede di budget finalizzate al bilancio.

### **3.4 Organi di supporto**

Il Comitato di Budget può avvalersi nello svolgimento delle proprie funzioni, di alcune Posizioni Operative (P.O.). Le P.O. rappresentano un riferimento tecnico per il Comitato di Budget e sono:

- P.O. Gestione risorse umane
- P.O. Coordinamento delle attività delle analisi di laboratorio
- P.O. Trasferimento dell'innovazione ed attuazione dei progetti comunitari
- P.O. Sicurezza dei luoghi di lavoro e tutela della privacy
- P.O. Coordinamento delle attività ispettive inerenti le certificazioni di qualità
- P.O. Autorità di controllo, tracciabilità e qualità delle produzioni – laboratorio analisi
- P.O. Sistema della conoscenza, comunicazione e Progetti comunitari
- P.O. Sperimentazione e monitoraggio dell'innovazione delle colture agrarie
- P.O. Attività vivaistiche, biodiversità forestale e valorizzazione dei boschi delle Marche
- P.O. Certificazione, controllo, vigilanza e consulenza specialistica in ambito fitosanitario – Agrometeorologia
- P.O. Rilevazione delle analisi applicative di dati agrometeorologici
- P.O. Gestione delle procedure nell'ambito dell'ispezione fitosanitaria

La partecipazione di tali P.O., nell'ambito del Processo di Budget, è stabilita, disciplinata e coordinata nei tempi e nei modi dal Comitato di Budget.

### **3.5 Titolari dei Centri di Responsabilità**

Il Processo di Budget si applica ai Centri di Responsabilità che a loro volta si suddividono in progetti o commesse ed attività permanenti.

Il Titolare del Centro di Responsabilità – che coincide con una P.O. ed è responsabile delle attività permanenti - propone, previa autorizzazione della Direzione Strategica, il responsabile tecnico dei singoli progetti/commesse.

Il Titolare del Centro di Responsabilità coordina tutti i progetti e le attività permanenti che ricadono all'interno del proprio centro di responsabilità ai fini del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'Agenzia definisce i seguenti Centri di Responsabilità:



1. AGROMETEO
2. CERTIFICAZIONI DI QUALITA'
4. FITOSANITARIO
5. AGROCHIMICO
6. RECUPERO E CONSERVAZIONE
7. ATTIVITA' VIVAISTICA
8. COMUNICAZIONE E FORMAZIONE - PROGETTI COMUNITARI E BIODIVERSITA'
9. TRASFERIMENTO DELL'INNOVAZIONE
10. PATRIMONIO
11. AMMINISTRAZIONE
13. GESTIONE RISORSE UMANE
14. GESTIONE SICUREZZA E PRIVACY
15. INFORMATICA, ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE

### **3.6 Organismo Indipendente di Valutazione**

L'Organismo indipendente di Valutazione (O.I.V.) è un organismo che ha il compito di assicurare un supporto alle attività di valutazione e controllo dei costi, dei rendimenti e dei risultati delle attività degli enti regionali.

L'O.I.V. supporta la Regione Marche che a sua volta si relaziona con l'Agenzia, nella creazione delle condizioni affinché nel suo interno si diffonda la cultura della responsabilità per il miglioramento della prestazione e dei risultati, del merito, della trasparenza e dell'integrità.

## **4. ARTICOLAZIONE DEL PROCESSO DI BUDGET**

### **4.1 Criteri per l'assegnazione dei valori contabili ai fini del monitoraggio**

L'ASSAM ha istituito un sistema di Contabilità Analitica per permettere di assegnare ad ogni progetto e ad ogni attività permanente uno specifico centro di costo a cui attribuire spese e ricavi ad essi direttamente imputabili.

Qualora, in maniera del tutto residuale, siano presenti spese promiscue riferibili a più progetti o più attività permanenti contemporaneamente, gli stessi vengono ribaltati sui progetti e sulle attività permanenti con criteri oggettivi i quali si definiscono di volta in volta sulla base della effettiva casistica.

#### **4.2 Definizione degli indirizzi di programmazione**

Il Processo di Budget prende avvio con la definizione degli indirizzi aziendali annuali da parte della Direzione Strategica e del Comitato di Budget sulla base delle linee di indirizzo già dettate dal Consiglio e dalla Giunta Regionale ed in relazione a quanto previsto dagli strumenti di programmazione del settore agricolo con particolare riferimento al programma di sviluppo rurale. Gli indirizzi di programmazione vengono definiti entro il mese di settembre dell'anno precedente e devono tenere conto anche di quanto previsto nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, approvato e aggiornato entro il 31 gennaio di ogni anno, salvo proroghe, ai sensi della legge 6 novembre 2012, n.190 e delle deliberazioni ANAC, e della Relazione dello stato attuale del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, elaborata da O.I.V., così come previsto dall'art. 14 c. 4 lettera a) del D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii..

Il sistema di Budget si articola nelle seguenti fasi:

- identificazione degli obiettivi strategici dell'Agenzia e condivisione con la Giunta regionale ai fini della stesura del Piano triennale delle Performance della Giunta Regione Marche;
- acquisizione della formalizzazione degli obiettivi di Performance assegnati al Direttore e ai Dirigenti di PF, attraverso il Piano triennale delle performance approvato dalla Giunta regionale;
- identificazione dei progetti e delle attività e assegnazione ai titolari dei Centri di responsabilità;
- definizione degli obiettivi operativi attraverso la compilazione delle schede di budget;
- negoziazione e formalizzazione degli obiettivi;
- stesura del programma di attività comprendente le schede descrittive dei progetti;
- stesura del budget riepilogativo dei progetti;
- condivisione del programma di attività della Regione Marche – Servizio Politiche agroalimentari;

- eventuali aggiustamenti/rettifiche di bilancio;
- parere del revisore;
- decreto del direttore di approvazione del programma di attività e del bilancio preventivo economico;
- monitoraggio dei risultati raggiunti;
- verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi.

#### **4.3 Definizione e assegnazione degli obiettivi**

Sulla base degli indirizzi di programmazione e degli obiettivi assegnati al Direttore e ai dirigenti di PF, secondo quanto approvato con il Piano triennale delle Performance della Giunta Regione Marche, è possibile assegnare a ciascun Titolare di Centro di Responsabilità gli obiettivi operativi.

Gli obiettivi sono:

- formulati secondo la logica Top-Down;
- negoziabili nel contenuto, ma vincolanti per i Titolari Centri di Responsabilità;
- rappresentati attraverso indicatori prevalentemente di carattere quantitativo;

Gli obiettivi devono essere:

- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- riferibili ad un arco temporale determinato, preferibilmente annuale;
- sfidanti, ma raggiungibili, al fine di massimizzare l'effetto motivazionale e garantire l'equità;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'Azienda, con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
- correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

#### **4.4 Formalizzazione degli obiettivi nelle Schede di Budget e di attività di progetto**

Il Comitato di Budget predispose le Schede di Budget contenenti gli obiettivi operativi assegnati ai Titolari dei Centri di Responsabilità.

Sono previsti due tipologie di attività:

- Progetti/Commesse
- Attività permanenti

I Progetti sono attribuiti ai Centri di Responsabilità e hanno durata variabile con una data di inizio e una di fine.

Le Attività permanenti sono attribuite ai Centri di Responsabilità e hanno carattere ripetitivo e continuativo nel tempo con processi standardizzati.

Per i Progetti e le Attività Permanenti riconducibili ad un unico responsabile, devono essere comunque redatte più schede di budget. Una per progetto/attività.

La Scheda di Budget è un prospetto analitico in cui vengono individuati i singoli capitoli di spesa e le specifiche coperture finanziarie.

Contestualmente alla scheda di Budget, il titolare del Centro di Responsabilità predisponde la scheda di progetto la quale oltre ai dati economico/finanziari contiene una descrizione dell'attività da svolgere, i risultati attesi, gli indicatori di attuazione e monitoraggio e le risorse umane impiegate.

Le Schede di Budget vengono trasmesse entro il mese di settembre all'ufficio amministrativo, ai fini della redazione della bozza di report complessivo.

Le schede di progetto vengono trasmesse entro il mese di settembre alla Direzione Strategica.

#### **4.5 Negoziazione degli obiettivi**

Le schede di Budget vengono aggregate in un report complessivo al fine della valutazione della congruità degli importi indicati anche in funzione delle coperture finanziarie previste.

La Direzione Strategica valuta il report complessivo di intesa con il Servizio Politiche agroalimentari della Giunta Regionale al fine di verificare la coerenza delle attività e delle effettive coperture finanziarie a sostegno delle attività programmate.

All'esito della valutazione i Titolari dei Centri di Responsabilità possono essere chiamati a rivedere i dati inseriti nel budget e nelle schede di progetto al fine di uniformarsi ai valori negoziati.

Le schede di Budget come sopra rettificate vengono nuovamente aggregate dall'Ufficio Amministrativo nel report complessivo ai fini di una nuova valutazione della congruità.

Le schede progetto rettificate vengono trasmesse alla Direzione Strategica e al Comitato di Budget.

Il processo sopra indicato può essere reiterato più volte fino alla definitiva stesura del report complessivo.

Le schede di Budget definitive vengono utilizzate dall'Ufficio amministrativo per la stesura del bilancio di previsione il quale prima di essere formalizzato in Regione viene inviato con il programma di attività al Revisore ai fini dell'acquisizione del parere preventivo.

#### **4.6 Stesura del bilancio di previsione**

Le schede di Budget definitive vengono utilizzate dall'Ufficio amministrativo per la stesura del bilancio di previsione il quale prima di essere formalizzato in Regione viene inviato con il programma di attività al Revisore ai fini dell'acquisizione del parere preventivo.

Il Direttore approva con decreto il programma di attività ed il bilancio preventivo economico e lo trasmette in Regione entro il 31 ottobre di ogni anno.

#### **4.7 Gestione dei progetti/commesse attraverso il sistema informatico aziendale**

Una volta approvato il Budget, i titolari dei Centri di Responsabilità a cui sono stati assegnati dei progetti/commesse rendicontabili, ossia finanziati da Enti statali o europei a seguito di rendicontazione delle spese, devono procedere ad inserire i dati del progetto/commissa, nel sistema informatico E-Solver. L'accesso al sistema, attraverso credenziali, viene effettuato dal titolare del Centro di Responsabilità o suo delegato che, periodicamente almeno ogni sei mesi e comunque ogni volta che vi siano aggiornamenti delle attività, deve provvedere ad inserire i dati richiesti nelle diverse Fasi del progetto.

Il sistema informatico è lo strumento necessario ai fini del monitoraggio degli obiettivi assegnati alle commesse e legati ai tempi previsti ed effettivi delle rendicontazioni, nonché ai costi sostenuti e agli incassi ricevuti.

#### **4.8 Monitoraggio dei risultati raggiunti**

La fase di monitoraggio del Budget approvato consente di verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Tale fase è necessaria al fine di:

1. procedere a variazioni del Budget in funzione del manifestarsi di eventi ritenuti rilevanti dal Comitato di Budget;
2. stimolare i Titolari dei Centri di Responsabilità a raggiungere gli obiettivi concordati attraverso la diffusione di un'adeguata informativa inerente l'analisi degli scostamenti;
3. disporre informazioni sull'andamento della gestione utili a migliorare le attività di programmazione per l'anno successivo.

Le attività di cui ai punti 1 e 2 sono svolte dal Comitato di Budget in coordinamento con la Struttura Tecnica Permanente, mediante l'elaborazione di Report periodici (mensili/trimestrali/semestrali a

seconda della tipologia dei progetti/attività). I Report contengono l'analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi negoziati.

Semestralmente la STP provvede ad effettuare il reporting degli obiettivi di performance assegnati al direttore e ai dirigenti, utilizzando la piattaforma regionale SIMOVE2.

Può essere necessario, inoltre, procedere all'asestamento del bilancio preventivo con la revisione del budget approvato, in tal caso i titolari dei Centri di Responsabilità saranno chiamati a documentare le modifiche alle Schede di Budget, motivandole adeguatamente.

#### 4.9 Verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi

La verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi consiste nella valutazione dello scostamento tra i dati di consuntivo e quelli di Budget.

L'attività di monitoraggio periodica richiede la definizione di indicatori che siano in grado di riassumere sinteticamente il grado di andamento degli obiettivi negoziati dai Titolari dei Centri di Responsabilità.

I suddetti indicatori vengono definiti in base agli obiettivi negoziati e sono suddivisi tra indicatori economici ed indicatori quantitativi/qualitativi.

#### Indicatori per la valutazione degli obiettivi economici

Posto che tutti i progetti e tutte le attività hanno Entrate e Spese tra loro coincidenti, gli indicatori sintetici vengono così definiti.

$$Scostamento = 100\% + \frac{Entrate\ effettive - Spese\ effettive}{Entrate\ Budget}$$

A titolo esemplificativo i risultati ottenibili sono i seguenti:

Entrate Budget	100
Spese Budget	100

		Entrate effettive				
		80	90	100	110	120
Spese effettive	80	100%	110%	120%	130%	140%
	90	90%	100%	110%	120%	130%
	100	80%	90%	100%	110%	120%
	110	70%	80%	90%	100%	110%
	120	60%	70%	80%	90%	100%

Una percentuale inferiore al 100% significa che l'obiettivo non è stato raggiunto.

Gli indicatori economici sono calcolati periodicamente dall'ufficio amministrativo e trasmessi al Comitato di Budget.

### Indicatori per la valutazione degli obiettivi quantitativi/qualitativi non economici

Alcuni progetti/attività possono avere obiettivi non riscontrabili solo sulla base dei dati economici. Ai fini della loro valutazione si rende necessario individuare obiettivi diversi che andranno specificati di volta in volta.

L'indicatore di scostamento sarà il seguente:

$$\text{Scostamento} = 100\% + \frac{\text{Valore obiettivo} - \text{Valore effettivo}}{\text{Valore obiettivo}}$$

A titolo esemplificativo i risultati ottenibili sono i seguenti:

Valore obiettivo                      100

Valori effettivi				
80	90	100	110	120
80%	90%	100%	110%	120%

Gli indicatori non economici sono calcolati periodicamente dalla Struttura Tecnica Permanente la quale recepisce i dati da analizzare in collaborazione con i Titolari dei Centri di Responsabilità.

### Report valutazione obiettivi

La Struttura Tecnica Permanente predispone le Schede di Valutazione degli Obiettivi, denominate Report Valutazione Obiettivi. Le schede contengono gli obiettivi assegnati ai titolari dei Centri di Responsabilità ed i risultati raggiunti.

Le schede predisposte devono essere inviate ai seguenti soggetti:

- Titolari dei Centri di Responsabilità, per la condivisione della Scheda attraverso l'apposizione della firma o attraverso altre modalità che ne certifichino l'avvenuta consegna;
- Comitato di Budget.

Il Report Valutazione Obiettivi è uno strumento che misura il grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi negoziati dai Titolari dei Centri di Responsabilità.

La scheda di Valutazione degli obiettivi è un prospetto sintetico che contiene la percentuale complessiva del grado di raggiungimento degli obiettivi di Budget.

La sintesi del conseguimento degli obiettivi di Budget e dei relativi obiettivi di Performance assegnati al Direttore e ai dirigenti di PF, è trasmessa annualmente dalla STP dell'ASSAM alla Giunta Regione Marche, quale contributo da integrare nella Relazione del Piano della Performance, approvata annualmente dalla Giunta Regione Marche.

Le risultanze delle verifiche delle performance sono inoltre trasmesse agli uffici amministrativi e all'O.I.V., anche ai fini del riconoscimento delle indennità di risultato del personale dirigente e non dirigente.

Annualmente, infatti, l'O.I.V. redige la Relazione dello stato attuale del funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, evidenziandone i punti di forza e di debolezza, al fine di presentare proposte per sviluppare e integrare ulteriormente il sistema, così come previsto dall'art. 14 c. 4 lettera a) del D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.. Tali proposte saranno utilizzate dall'Agenzia al fine di individuare nuovi obiettivi di Performance e operativi, associati a progetti e attività.

#### **4.10 Verifica degli obiettivi non raggiunti**

Dopo la valutazione preliminare del grado di raggiungimento degli obiettivi, è previsto un approfondimento da parte del Comitato di Budget sui motivi del mancato conseguimento degli obiettivi allo scopo di verificare l'esistenza di eventuali fattori oggettivi, indipendenti dalla volontà del Titolare del Centro di Responsabilità, non prevedibili al momento della negoziazione.

L'individuazione di tali fattori esogeni deve verificarsi solo in caso di ostacoli comprovati al raggiungimento degli obiettivi, quali ad esempio l'improvvisa carenza di risorse indispensabili (personale, attrezzature, ecc.).

Qualora ciò avvenga, è possibile ricorrere ad una delle seguenti misure:

- Cancellazione dell'obiettivo tra quelli assegnati;
- Ricalcolo del risultato raggiunto, relativamente all'obiettivo in esame, sulla base degli approfondimenti effettuati in merito al peso del fattore ostativo e conseguente riassegnazione dell'obiettivo.





Le misure da attuare sono decise dal Comitato di Budget e autorizzate dalla Direzione Strategica.