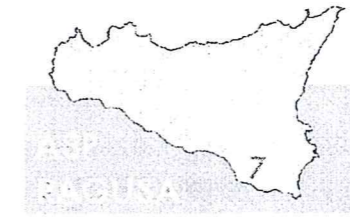


REGIONE SICILIA  
Assessorato Regionale Sanità



AZIENDA SANITARIA PROVINCIALE  
RAGUSA

**DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE**

N. 905 del 22 APR. 2015

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO  
Dott.ssa Elvira Amata

IL SEGRETARIO

**Sig. Marcello Cugliotta**

IL DIRETTORE SANITARIO  
Dott. Giuseppe Drago

IL DIRETTORE GENERALE  
Dott. Maurizio Aricò

**CERTIFICATO DI PUBBLICAZIONE**

Si certifica che la presente copia di deliberazione, ai sensi dell'art. 53, comma n. 2 della L.R. 3/11/1993 n. 30, viene pubblicata nell'Albo dell'Azienda Sanitaria Provinciale di Ragusa per 15 giorni consecutivi, dal 25 APR. 2015

IL SEGRETARIO

**Sig. Marcello Cugliotta**

La presente copia è conforme  
all'originale in atti

IL SEGRETARIO

DIREZIONE \_\_\_\_\_

Esecutiva: \_\_\_\_\_  
Atto sottoposto a controllo: \_\_\_\_\_

**OGGETTO: Adozione Regolamento di Budgeting**

IL RESPONSABILE DEL PROCEDIMENTO

Giovanni Le Tene

IL DIRETTORE DELLA STRUTTURA

Tommaso Avella

Il 22 APR. 2015, nella sede dell'Azienda Sanitaria Provinciale, il Direttore Generale Dott. Maurizio Aricò, nominato con Decreto del Presidente della Regione Siciliana n. 201 del 24 giugno 2014, coadiuvato, ai sensi dell'art. 7 della L. R. 30/1993, dai Sigg.:

- Dott.ssa Elvira Amata - Direttore Amministrativo
- Dott. Giuseppe Drago - Direttore Sanitario

e con l'assistenza **Sig. Marcello Cugliotta**, quale Segretario verbalizzante, adotta la seguente deliberazione:

Su proposta del Servizio Programmazione e Controllo di Gestione, che con la sottoscrizione da parte del Responsabile della Struttura ne attesta la regolarità formale e la legittimità;

**PREMESSO** che il Sistema di gestione delle performance organizzativa, in linea con i principi del D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii., con quanto disposto dalla normativa regionale di riferimento, si inserisce nel più generale *ciclo delle performance* ed è logicamente collegato alle strategie direzionali.

**CHE** attraverso l'attuazione del processo di budgeting l'Azienda gestisce annualmente le fasi di pianificazione, monitoraggio e verifica dei risultati conseguiti dai Centri di Responsabilità (CdR) in cui la Stessa si articola, introducendo fra l'altro uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti, quindi di gestione e sviluppo delle risorse umane e delle connesse responsabilità (budgeting).

**ATTESO** che il Budget è l'insieme delle risorse finanziarie, umane e strumentali attribuite a ciascun Centro di Responsabilità Amministrativa per il conseguimento degli obiettivi istituzionali e che il tale Budget, ha l'obiettivo di:

- fornire una guida e un orientamento al management
- responsabilizzare il ruolo degli operatori
- consentire la crescita professionale e metodologica di tutto il personale

**VISTO** l'art. 4 del D.Lgs 150/2009 che recita "Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'articolo 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il ciclo di gestione della performance che si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi".

**VISTO** l'art.5 dello stesso decreto il quale dispone che il conseguimento degli obiettivi costituisce condizione per l'erogazione degli incentivi previsti dalla contrattazione integrativa e che secondo l'art. 18 "le amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera".

**VALUTATO** che si rende necessario adottare un Regolamento di Budget per definire in modo efficace ed efficiente il complesso delle attività, quali metodologia e procedure per la pianificazione, monitoraggio e verifica della performance organizzativa

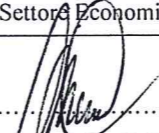

**VISTO** il Regolamento di Budgeting, proposto dal Servizio Programmazione e Controllo di Gestione, quale documento che definisce gli obiettivi di budget, la struttura organizzativa, le fasi del processo, i soggetti che partecipano, la scheda e le risorse di budget nonché il sistema di reporting connesso al budget.

Sentiti i pareri favorevoli espressi dai Direttori Amministrativo e Sanitario per quanto di rispettiva competenza,

DELIBERA

Per i motivi di cui in premessa che qui si intendono ripetuti e trascritti di :

- 1) Adottare il Regolamento di Budgeting, allegato al presente provvedimento quale parte integrante e sostanziale.
- 2) Trasmettere all'Organismo Indipendente di Valutazione copia del presente atto per opportuna conoscenza.
- 3) Disporre la pubblicazione del Regolamento del Budgeting sul sito aziendale nella sezione Amministrazione Trasparente.
- 4) Rendere il presente atto immediatamente esecutivo.

Data _____		Esercizio _____	
Importo	Autorizzato	Ordine	Conto
Visto: Il Direttore del Settore Economico - Finanziario		Il Contabile	
			



# Azienda Sanitaria Provinciale di Ragusa

## Regolamento di budgeting: metodologia e procedure per la pianificazione, monitoraggio e verifica della performance organizzativa.

**Sistema aziendale di  
misurazione e valutazione  
delle prestazioni e dei risultati  
e regolamentazione correlata**

- Regolamentazione OIV e STP
- Piano triennale della performance
- **Regolamento di budgeting:** metodologia e procedure per la pianificazione, monitoraggio e verifica della performance organizzativa.
- Performance individuale - Protocolli applicativi del Sistema premiante
- Relazione annuale sulle performance
- Valutazione permanente degli incarichi
- Programma triennale per la Trasparenza e l'Integrità
- Gestione del clima organizzativo e delle pari opportunità



## 1. Introduzione al sistema: definizioni e finalità.

Il **Sistema di gestione delle performance organizzative**, in linea con i principi del D.Lgs 150/09 e ss.mm.ii. e con quanto disposto dalla normativa regionale di riferimento, si inserisce nel più generale *Ciclo di gestione della performance* ed è logicamente collegato alle strategie direzionali. Attraverso l'attuazione del processo di budgeting, l'Azienda gestisce annualmente le fasi di pianificazione, monitoraggio e verifica dei risultati conseguiti dai Centri di Responsabilità (CdR) in cui la Stessa si articola.

La **performance organizzativa** rappresenta il contributo che ciascuna struttura della ASP di Ragusa fornisce per il conseguimento delle finalità e degli obiettivi pianificati dal Management, quindi alla soddisfazione dei fabbisogni per i quali l'Azienda stessa è costituita (*mission*). In attuazione della logica del c.d. "albero delle performance", l'Azienda annualmente misura e rende conoscibile l'efficacia ed efficienza dell'azione dei singoli CdR rispetto ai propri obiettivi istituzionali (*accountability*), introducendo fra l'altro, a supporto dei processi decisionali, uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti, quindi di gestione e sviluppo delle risorse umane e delle connesse responsabilità (*budgeting*).

## 2. Principi alla base del sistema di budgeting

Il Sistema di budgeting, costituendo di fatto la capacità dell'organizzazione di orientarsi annualmente nel percorso di attuazione della propria *vision*, deve orientare la sua attuazione ed ogni azione di miglioramento tenendo conto dei seguenti principi:

- assoluta coerenza dei contenuti di pianificazione operativa rispetto alle linee strategiche adottate dalla Direzione strategica;
- logica correlazione fra gli obiettivi pianificati e le risorse effettivamente destinabili al conseguimento degli stessi;
- oggettività dei contenuti di pianificazione e controllo, con particolare riferimento all'individuazione degli obiettivi e dei relativi indicatori di risultato;
- obiettivi di budget pertinenti, misurabili, chiari e finalizzati ad apportare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati, quindi sfidanti e qualificanti dell'impegno dell'intero contesto organizzativo aziendale;
- puntualità delle fasi annuali di pianificazione, monitoraggio e verifica degli obiettivi;
- attuazione del Sistema secondo principi di trasparenza, pari opportunità, responsabilizzazione e valorizzazione delle singole professionalità.

## 3. Funzioni aziendali direttamente coinvolte

Nella gestione della **performance organizzativa**, facendo riferimento alle fasi di **pianificazione, monitoraggio e verifica**, sono coinvolte, con diversi livelli di responsabilità e contenuti operativi, le seguenti funzioni aziendali:

- **Direzione strategica aziendale**, direttamente coinvolta nell'individuazione delle strategie aziendali di riferimento, nelle fasi di negoziazione di budget e nell'analisi dei risultati annuali e pluriennali conseguiti:
  - adotta e promuove il presente Regolamento;
  - coerentemente alla propria *vision*, individua annualmente le linee guida relative alle fasi di pianificazione degli obiettivi operativi (annuncio annuale del budget);
  - partecipa al Comitato di budget;
  - negozia gli obiettivi con le macrostrutture/strutture alla Stessa afferenti;
  - monitora il progressivo conseguimento delle strategie aziendali e, sulla base delle verifiche e valutazioni proposte dall'OIV grazie al supporto della Struttura tecnica permanente, recepisce le performance organizzative conseguite dai singoli CdR;
  - adotta la Relazione annuale sulle performance organizzative conseguite dalla ASP in riferimento a ciascun esercizio.



► **Collegio di Direzione:** Organo consultato dalla Direttore generale su tutte le questioni attinenti il governo delle attività cliniche, concorre alla pianificazione delle stesse e partecipa alla valutazione interna dei risultati conseguiti in relazione agli obiettivi prefissati.

► **Comitato Budget:** organismo presieduto dalla Direzione generale e che funge da punto di raccordo tra la funzione di indirizzo e definizione degli obiettivi strategici aziendali emanati dalla Direzione aziendale e la declinazione degli stessi negli specifici livelli organizzativi, attraverso l'istituto della contrattazione delle risorse, degli obiettivi specifici del singolo CdR e dei conseguenti indicatori da utilizzare per le verifiche parametriche di risultato.

Il Comitato budget, in considerazione delle funzioni che è chiamato a svolgere, è composto dal Direttore Generale (con funzione di Presidente), dal Direttore Sanitario aziendale, dal Direttore Amministrativo aziendale e da un referente aziendale relativamente a ciascuno dei seguenti ambiti organizzativi:

- area sanitaria
- area programmazione e controllo di gestione
- area economico-finanziaria;
- area gestione del personale.

Oltre una figura con funzioni di segreteria.

Il Comitato budget, per il puntuale svolgimento dei propri compiti, può anche chiedere il supporto di altri servizi aziendali per acquisire le informazioni necessarie all'impostazione dei contenuti di pianificazione di propria competenza.

In considerazione delle strategie pluriennali di riferimento, quindi, il Comitato predisponde e negozia gli obiettivi di budget e le risorse a tal fine impiegabili con i titolari dei CdR che compongono l'Azienda, secondo quanto previsto dal presente Regolamento.

► **Organismo Indipendente di Valutazione (OIV):** chiamato a svolgere funzioni di controllo interno ai sensi dell'articolo 7 del decreto legislativo n. 150/2009, assolve in tale contesto un ruolo fondamentale, in quanto è individuato come uno dei soggetti che concorrono a costituire il Sistema di misurazione e valutazione delle performance; l'Organismo, infatti, fra i propri compiti ha quello di garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione dell'azione aziendale nel suo complesso, anche sovrintendendo alla redazione di un'apposita relazione annuale sui risultati ottenuti e sullo stato di funzionamento del sistema stesso.

L'OIV ha la responsabilità di procedere, con il supporto della Struttura tecnica permanente, alle verifiche delle performance organizzative conseguite dalle strutture aziendali, i cui esiti vengono portati all'attenzione del Management della ASP.

Le modalità di composizione e funzionamento dell'OIV, oltre alla specifica indicazione delle Sue responsabilità operative, vengono puntualmente delineate in apposito Regolamento aziendale.

► **Struttura Tecnica Permanente (STP):** momento organizzativo attivato nell'ambito della struttura addetta al Controllo di gestione, in cui si svolgono le funzioni aziendali a supporto del Management e dell'OIV (rif. art.14 c. 9 e 10 del D.Lgs 150/2009) nelle fasi di monitoraggio e verifica delle performance organizzative. La STP, in base alle indicazioni metodologiche fornite dall'OIV, ha la responsabilità di confrontare, selezionare, analizzare ed interpretare le informazioni ed i parametri ufficiali di origine interna o esterna all'Azienda, utilizzabili per l'attività di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa. Tali informazioni sono elaborate e messe a disposizione da parte di tutti i soggetti - unità operative o uffici - a diverso titolo coinvolti nel processo di pianificazione e controllo seguendo le metodologie più aggiornate debitamente validate dall'OIV aziendale.

In tale contesto la STP supporta l'OIV nello svolgimento delle proprie funzioni ed a tal fine viene individuata come un momento organizzativo nell'ambito del quale le competenze riferite all'attività di controllo di gestione, ove necessario, possono essere integrate dal contributo di ulteriori professionalità afferenti alle tematiche oggetto di monitoraggio e valutazione da parte dell'OIV stesso (vd. area sanitaria, area risorse umane ed area economico-finanziaria).



- **Direttori e Responsabili di Centro di Responsabilità (CdR):** tali figure, direttamente responsabili dell'efficace ed efficiente utilizzo delle risorse assegnate alla propria struttura in relazione al conseguimento degli obiettivi annuali, sono coinvolti dal Comitato budget nelle fasi di negoziazione degli obiettivi annuali del proprio CdR ed hanno l'onere di rendere partecipe di tali contenuti l'ambito organizzativo dagli stessi diretto.

Il Comitato budget, in linea con le scelte organizzative preventivamente individuate dalla Direzione strategica, nelle fasi di negoziazione può rivolgersi direttamente ai singoli CdR aziendali (negoziare di budget ad un livello), oppure può coinvolgere i soli Direttori di macrostruttura (negoziare di budget a due livelli); in tal caso sorge l'ulteriore responsabilità da parte di questi ultimi di procedere ad una negoziazione di budget di secondo livello nei confronti dei CdR che agli stessi afferiscono. Le risultanze di tale fase negoziale vengono portate a conoscenza del Comitato budget, quindi della Direzione strategica, per la presa d'atto degli impegni operativi annuali assunti dalle singole strutture.

Tutti i Direttori/Responsabili di struttura hanno inoltre il compito di relazionare periodicamente ed annualmente circa il contesto organizzativo ed il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati al proprio CdR, fornendo così alla STP le informazioni di dettaglio necessarie all'assolvimento delle proprie attività istruttorie.

## 4. Fasi e modalità di gestione del processo annuale di budgeting

Il ciclo annuale di budgeting prevede lo sviluppo di tre principali fasi: la PIANIFICAZIONE degli obiettivi operativi di CdR, il MONITORAGGIO infrannuale sul conseguimento dei singoli obiettivi e le VERIFICHE ANNUALI della performance organizzativa conseguita dai CdR e dall'Azienda nel suo complesso.

### PIANIFICAZIONE

Nella fase di impostazione di ciascun ciclo annuale di budget, la Direzione aziendale, in considerazione dei contenuti individuati nel Piano triennale delle performance, previo coinvolgimento del Collegio di Direzione, in vista del nuovo esercizio annuncia all'organizzazione - *invito al budget* - l'avvio delle procedure annuali di budgeting, portando a conoscenza dei titolari di ciascun CdR le strategie verso cui la ASP di Ragusa dovrà convergere nel corso dell'esercizio.

A seguito di ciò, il Comitato Budget formula nei confronti dei titolari di CdR la c.d. "**proposta di budget**", in forma coerente con gli equilibri economici e finanziari di propria responsabilità, facendo pervenire a ciascun direttore o responsabile di struttura (CdR) la relativa **scheda di budget** nella quale sono riportati:

- le strategie aziendali di riferimento;
- la descrizione dei singoli obiettivi proposti (con indicazione del relativo peso strategico/operativo);
- un congruo numero (almeno 3) indicatori di performance riferiti a ciascun obiettivo operativo (con indicazione del relativo peso strategico/operativo);
- (ove rilevabile) il dato storico riferito ai singoli indicatori di performance;
- Il risultato atteso in relazione a ciascun indicatore, cui corrisponde una performance del 100%;
- il risultato minimo accettabile in relazione a ciascun indicatore, pari ad una performance dello 0%.

In considerazione del modello di negoziazione individuato dalla Direzione strategica (negoziare ad un livello o a due livelli), nelle relative fasi di contrattazione degli obiettivi di budget, i titolari delle macrostrutture di riferimento di ciascuna unità operativa coinvolta (Direttori di Presidi, Dipartimenti, Distretti, Aree) possono essere coinvolti al fianco delle UU.OO. alle stesse afferenti. Analogamente, in considerazione dell'articolazione interna di ciascun CdR, nelle fasi di negoziazione degli obiettivi di UO, il relativo direttore/responsabile può essere affiancato anche dal responsabile di UOS interna e/o dalla funzione di coordinamento/posizione organizzativa afferente al proprio CdR.



La ASP di Ragusa adotta il seguente modello di scheda riferita agli obiettivi ed indicatori di performance a livello di CdR:

**Scheda di budget - Piano Operativo**

Macrostruttura:  
CdR  
Direttore/Resp:

Cod.Ob.	Obiettivo strategico di riferimento	Descrizione ObSpecifico	Peso %	Cod. Indicatore			Peso %	Unità misura	Storico	Atteso		Verificato	Perf. %
				1-a	1-b	1-c				Minimo	Maximo		
1				1-a									
				1-b									
				1-c									
2				2-a									
				2-b									
				2-c									
3				3-a									
				3-b									
				3-c									
4				4-a									
				4-b									
				4-c									
5				5-a									
				5-b									
				5-c									
<b>PESO TOTALE OBIETTIVI</b>			%										

Eventuali annotazioni:

**TOTALE Performance (%)**

Il Direttore/Responsabile del CdR

Per la declinazione delle strategie direzionali negli specifici contenuti operativi di CdR, l’Azienda si orienta individuando un numero limitato di obiettivi adeguatamente sfidanti ed in grado di “tracciare” lo sforzo organizzativo messo annualmente in atto da ciascuna struttura. Il grado di conseguimento di ciascun obiettivo verrà misurato ricorrendo – per ciascuno di questi - ad opportuni ed oggettivi indicatori di risultato in termini di parametri qualitativi/quantitativi, di sforzo organizzativo e di economicità degli interventi.

Prima che avvenga la fase di negoziazione degli obiettivi, il direttore/responsabile di ciascun CdR ha il dovere e la diretta responsabilità di portare a conoscenza di tutto il personale afferente alla propria unità operativa circa i contenuti della proposta di pianificazione convenuta per coinvolgere tutto il personale nel raggiungimento degli obiettivi; è questo il momento in cui il processo di budget si raccorda con la “valorizzazione” dell’apporto dei singoli alla produttività del CdR. All’interno del CdR, il Dirigente individua eventuali equipe omogenee che, sinergicamente, offrono il loro impegno massimo e lo condividono in modo trasparente e partecipato. L’insieme dei fogli della scheda di budget del CdR, oltre ad appositi spazi per la verbalizzazione dei contenuti di negoziazione, sono completati da ulteriore reportistica riferita all’analisi di contesto riguardante le risorse disponibili (umane, tecnologiche, ecc.), i livelli storici di attività svolte ed i correlati costi/ricavi di funzionamento della unità operativa in questione.

Ciascun CdR, preso atto della proposta di obiettivi ed indicatori formulata dal Comitato budget, durante la fase della negoziazione ha la possibilità di proporre modifiche e/o integrazioni alle diverse sezioni della scheda stessa, anche in base al grado di flessibilità organizzativa di cui il Dirigente ha acquisito la disponibilità da parte delle equipe omogenee come sopra definite.

A seguire, la Direzione strategica convoca le unità operative titolari di budget per concludere la fase di negoziazione dei relativi obiettivi operativi riportati puntualmente nella documentazione di budget (*Scheda del CdR*). A questa ultima fase, insieme alla Direzione, partecipano il Comitato budget ed il Direttore/Responsabile dell’unità operativa titolare di budget, eventualmente affiancato dal Direttore della macrostruttura di riferimento, oltre che dai titolari delle eventuali UOS interne e posizioni organizzative/ funzioni di Coordinamento afferenti all’unità operativa in questione.

In forma coerente con i principi di trasparenza e responsabilizzazione che caratterizzano l’operato dell’Amministrazione, previa validazione da parte dell’OIV, i contenuti di pianificazione individuati a livello di ciascun CdR aziendale sono resi noti ai portatori di interesse dell’Azienda attraverso la pubblicazione nel sito web aziendale, oltre ad essere allegati al Piano triennale della performance.



## MONITORAGGIO E VERIFICHE INTERMEDIE

Nel corso dell'esercizio, la struttura aziendale addetta al Controllo di gestione, con particolare riferimento alle funzioni della STP, fornisce alla Direzione aziendale ed ai singoli CdR informazioni inerenti il grado di conseguimento delle performance organizzative che risultano dalla prima istruttoria. A tal fine, secondo opportuni livelli di accertamento ufficiale, tenuto conto dei flussi informativi disponibili, si richiede la collaborazione dei titolari dei CdR a redigere una relazione intermedia ove viene motivato l'eventuale non ottimale grado di conseguimento dei singoli obiettivi; la documentazione di cui sopra, insieme alle elaborazioni istruttorie della STP, sono portate a conoscenza dell'OIV per eventuali verifiche intermedie della performance conseguita (%).

## VERIFICHE ANNUALI

All'approssimarsi della conclusione di ciascun esercizio, l'Azienda imposta le **verifiche sul grado di conseguimento delle performance organizzative (%)** effettivamente conseguite da ciascun CdR.

A tal fine, immediatamente dopo la conclusione dell'anno, ciascun direttore/responsabile di CdR è tenuto a far pervenire all'Amministrazione (entro la conclusione del mese di Febbraio), secondo opportuni livelli di dettaglio, una relazione sull'attività svolta nel corso dell'esercizio, corredata da puntuali indicazioni circa il contesto osservato ed il livello di performance che si presume di aver conseguito relativamente a ciascuno degli indicatori di risultato degli obiettivi contenuti nella scheda di budget a suo tempo "negoziata".

In base alle informazioni derivanti dai flussi informativi aziendali, dalla documentazione formalmente ricavabile e dalla suddetta relazione del Dirigente di CdR, la STP imposta la fase istruttoria delle verifiche annuali di budgeting.

Le risultanze di tale analisi sono quindi trasmesse all'OIV, che, oltre a verificare il grado di conseguimento degli obiettivi sulla base delle responsabilità effettivamente ascrivibili ai singoli CdR, ove opportuno, potrà richiedere ulteriori livelli di approfondimento, così da elaborare in via definitiva la proposta della performance conseguita dal CdR stesso.

Tale proposta è portata all'attenzione della Direzione aziendale per le debite considerazioni strategiche e per la definitiva presa d'atto dei risultati annuali conseguiti.

Sulla base delle suddette verifiche e con il supporto della STP, l'Amministrazione è chiamata a redigere entro il 30 giugno una **Relazione annuale sulle performance organizzative** effettivamente conseguite nell'esercizio appena conclusosi, quindi sul progressivo grado di conseguimento delle strategie definite dal Piano triennale delle performance. Tale Relazione, prima della definitiva adozione e pubblicazione sul sito web istituzionale, è portata a conoscenza dell'OIV, chiamato dalla norma a validarne i contenuti.

Le risultanze della verifica delle performance organizzative, in base al protocollo applicativo del Sistema premiante aziendale, sono trasmesse agli uffici amministrativi ai fini della gestione del correlato "salario di risultato" da erogare ai singoli dipendenti dei veri comparti (Dirigenza ed area non dirigenziale).

Di seguito si riassume schematicamente la tempistica annuale delle principali fasi in cui si articola il processo di budgeting.

