

DELIBERAZIONE N. 951 DEL 21 DIC. 2015
Oggetto: Adozione del Regolamento di Budgeting – metodologia e procedure per la programmazione, il monitoraggio e la verifica della performance organizzativa.

Esercizio 2015 Conto _____ Sottoconto n. _____ Centro di costo _____ Budget - assegnato: €..... - utilizzato: €..... - presente atto €..... - Residuo : €..... Scostamento budget NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> SERVIZIO RISORSE ECONOMICHE Servizio Risorse Economiche _____ <i>Parolella</i> 21.12.2015	<p style="text-align: center;">DIRETTORE AMMINISTRATIVO</p> <p style="text-align: center;">Dott. Guglielmo Di Balsamo</p> <p style="text-align: center;"><i>Guglielmo Di Balsamo</i></p> <p style="text-align: center;">Proposta n° <u>7</u> del <u>21/12/2015</u></p>
--	---

<p style="text-align: center;">PARERE DEL DIRETTORE SANITARIO</p> <p style="text-align: center;"><i>Parolella</i></p> <p>Data <u>21-12-2015</u></p> <p style="text-align: center;"><i>Parolella</i></p> <p style="text-align: center;">IL DIRETTORE SANITARIO</p>	<p style="text-align: center;">PARERE DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p>Data _____</p> <p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO</p>
--	--

Parere del Direttore Scientifico _____ data _____ Firma _____
 Parere del Direttore Scientifico _____ data _____ Firma _____

La presente deliberazione si compone di n° __ pagine di cui n° __ pagine di allegati che ne formano parte integrante e sostanziale.



segue deliberazione n° 951 del 21 DIC. 2015 pag. 2

Il Direttore Amministrativo

- Visto il decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 e successive modificazioni ed integrazioni, recante norme sul Riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'art.1 della legge 23 ottobre 1992 n.421;
- Visto il decreto legislativo 16 ottobre 2003, n. 288 recante norme sul Riordino della disciplina degli IRCCS, a norma dell'art. 42 c.1 della legge 16 gennaio 2003 n.3;
- Vista la legge regionale 23 gennaio 2006, n. 2 recante norme sulla Disciplina transitoria degli IRCCS di diritto pubblico non trasformati in fondazioni, ai sensi del decreto legislativo 16 ottobre 2003 n.288;
- Visto il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 concernente "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";
- Visto in particolare il Titolo II del predetto D.L.vo 150/2009 relativo alla "Misurazione, valutazione e trasparenza della performance" con il quale è stato disciplinato il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche;
- Vista inoltre, la legge regionale 16 marzo 2011, n. 1, avente ad oggetto "Norme in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficacia e trasparenza delle amministrazioni regionali. Modifiche alla legge regionale 18 febbraio 2002, n. 6 (Disciplina del sistema organizzativo della Giunta e del Consiglio e disposizioni relative alla dirigenza ed al personale regionale) e successive modifiche" e, in particolare, il Capo II – Ciclo di Gestione della prestazione e dei risultati;
- Considerato che con deliberazione del 14 aprile 2015, n. 233 è stato adottato il Piano Strategico 2014-2106 dell'Ente, che costituisce lo strumento di programmazione sanitaria triennale della Direzione Aziendale e che individua gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente;
- Atteso - che il Budget è lo strumento di programmazione con il quale annualmente si traducono i programmi e gli obiettivi contenuti nel Piano Strategico in obiettivi operativi e specifici di breve periodo assegnati ai Centri di Responsabilità;
- che attraverso l'attuazione del processo di budgeting l'Ente gestisce le fasi di programmazione, monitoraggio e verifica dei risultati operativi conseguiti dai Centri di Responsabilità;



segue deliberazione n° 954 del 21 DIC. 2015 pag. 3

- Ritenuto necessario adottare un Regolamento di Budgeting al fine di disciplinare in modo efficace ed efficiente il complesso delle attività finalizzate all'attuazione del sistema di Budget secondo principi di trasparenza, pari opportunità, responsabilizzazione e valorizzazione delle singole professionalità;
- Attestato che il presente provvedimento, a seguito dell'istruttoria effettuata, nella forma e nella sostanza è totalmente legittimo ed utile per il servizio pubblico, ai sensi dell'art. 1 della legge 20/94 e successive modifiche, nonché alla stregua dei criteri di economicità e di efficacia di cui all'art. 1, primo comma, della legge 241/90, come modificata dalla legge 15/2005;
- Attestato in particolare, che il presente provvedimento è stato predisposto nel pieno rispetto delle indicazioni e dei vincoli stabiliti dai decreti del Commissario ad acta per la realizzazione del Piano di Rientro dal disavanzo del settore sanitario della Regione Lazio;

Propone

per le motivazioni e le finalità di cui in narrativa e che qui si intendono integralmente riportate:

- di adottare il **“Regolamento di Budgeting – metodologia e procedure per la programmazione, il monitoraggio e la verifica della performance organizzativa”** nel testo che allegato al presente provvedimento ne costituisce parte integrante e sostanziale.

La U.O.S. Programmazione, Pianificazione e Controllo curerà tutti gli adempimenti per l'esecuzione della presente deliberazione.

**Il Direttore Amministrativo
Dott. Guglielmo Di Balsamo**



segue deliberazione n° 951 del 21 DIC. 2015 pag. 4

Il Commissario Straordinario

- Visto il decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502 e successive modificazioni ed integrazioni;
- Visto il decreto legislativo 16 ottobre 2003, n. 288;
- Vista la legge regionale 23 gennaio 2006, n. 2;
- In virtù dei poteri conferitigli con decreto del Presidente della Regione Lazio n. T00098 del 20 maggio 2015;
- Preso atto che il Direttore Amministrativo proponente il presente provvedimento, sottoscrivendolo, attesta che lo stesso a seguito dell'istruttoria effettuata, nella forma e nella sostanza è totalmente legittimo e utile per il servizio pubblico, ai sensi dell'art. 1 della legge 20/94 e successive modifiche, nonché alla stregua dei criteri di economicità e di efficacia di cui all'art. 1, primo comma, della legge 241/90, come modificata dalla legge 15/2005;
- Preso atto altresì che il Direttore Amministrativo proponente il presente provvedimento, sottoscrivendolo attesta, in particolare, che lo stesso è stato predisposto nel pieno rispetto delle indicazioni e dei vincoli stabiliti dai decreti del Commissario ad acta per la realizzazione del Piano di Rientro dal disavanzo del settore sanitario della Regione Lazio;
- Visto il parere favorevole espresso dal Direttore Sanitario Aziendale;
- ritenuto di dover procedere;

Delibera

- di approvare la proposta così come formulata concernente **“Adozione del Regolamento di Budgeting – metodologia e procedure per la programmazione, il monitoraggio e la verifica della performance organizzativa.**

Il Commissario Straordinario
Dott.ssa Marta Branca



segue deliberazione n° 951 del 21 DIC. 2015 pag. 5

Si attesta che la presente determinazione è stata pubblicata sul sito dell'Ente a decorrere

dal 21 DIC. 2015

**IL DIRIGENTE
DELLA U.O. ATTI DELIBERATIVI**

(.....)
IL DIRIGENTE AMMINISTRATIVO
Dr. Enrico DEL BAGLIVO

La presente deliberazione è stata notificata in copia al Collegio Sindacale in

data 21 DIC. 2015

**IL DIRIGENTE
DELLA U.O. ATTI DELIBERATIVI**

(.....)
IL DIRIGENTE AMMINISTRATIVO
Dr. Enrico DEL BAGLIVO

Regolamento di budgeting.

Metodologia e procedure per la programmazione, monitoraggio e verifica della performance organizzativa.

**Sistema aziendale
di misurazione e valutazione
delle performance
e correlata regolamentazione**

- Regolamentazione OIV e STP
- Piano triennale della performance
- **Regolamento di budgeting:** metodologia e procedure per la programmazione e controllo 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 L.R. n.1 /2011, si inserisce nel più generale *Ciclo di gestione della performance* ed è logicamente collegato alle strategie direzionali; attraverso l'attuazione del processo di budgeting, infatti, l'Azienda gestisce annualmente le fasi di programmazione, monitoraggio e verifica dei risultati operativi conseguiti dai Centri di Responsabilità (CdR) in cui la Stessa si articola.

La **performance organizzativa** rappresenta il contributo che ciascuna struttura fornisce per il conseguimento delle finalità e degli obiettivi programmati 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 (*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.

2. Principi alla base del sistema di budgeting

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

- assoluta coerenza dei contenuti di programmazione operativa rispetto alle linee strategiche adottate dalla Direzione strategica;
- logica correlazione fra gli obiettivi programmati e le risorse effettivamente destinabili al conseguimento degli stessi;
- oggettività dei contenuti di programmazione 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 organizzativo aziendale;
- tempestività delle fasi annuali di programmazione, 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 **programmazione, monitoraggio e verifica**, sono interessate, 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 individuazione degli obiettivi 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 programmazione degli obiettivi operativi (annuncio annuale del budget);
 - esercita la propria azione di programmazione operativa nell'ambito del Comitato di budget;
 - attribuisce gli obiettivi alle macrostrutture/strutture aziendali;

- supportata dalle funzioni della Struttura tecnica Permanente, monitora il progressivo conseguimento delle strategie aziendali e, sulla base delle verifiche eseguite dall'OIV, recepisce le performance organizzative conseguite dai singoli CdR;
- adotta la *Relazione annuale sulle performance organizzative* conseguite dall'Azienda in riferimento a ciascun esercizio.

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

► **Comitato Budget:** organismo 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.

Il Comitato budget, in considerazione delle funzioni che è chiamato a svolgere, è composto da professionalità riconducibili ai seguenti ambiti organizzativi:

- area direzionale;
- area sanitaria;
- area controllo di gestione;
- area delle politiche del farmaco;
- area economico-finanziaria;
- area gestione del personale.

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 programmazione di propria competenza.

In considerazione delle strategie pluriennali di riferimento, quindi, il Comitato predispose e attribuisce gli obiettivi di budget e le risorse a tal fine impiegabili ai 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 D.Lgs n. 150/2009 e ss.mm.ii., 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 prestazioni e dei risultati; l'Organismo, infatti, ha fra i propri compiti quello di garantire la correttezza del processo di misurazione e valutazione dell'azione aziendale nel suo complesso, anche producendo un'apposita relazione annuale 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 delle strutture aziendali, i cui esiti vengono portati all'attenzione del Management.

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

► **Struttura Tecnica Permanente (STP):** 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 ha, infatti, la responsabilità di confrontare, selezionare, analizzare ed interpretare le informazioni 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 programmazione e controllo.

In considerazione delle suddette responsabilità, le funzioni di STP fanno principalmente riferimento all'area del controllo di gestione, all'area risorse umane ed all'area economico-finanziaria, riservandosi di coinvolgere ulteriori ambiti aziendali ove sia reso opportuno dalle specifiche tematiche oggetto di analisi.

- **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 delle finalità aziendali, sono a tal fine coinvolte dal Comitato budget nelle fasi di individuazione 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 individuazione degli obiettivi operativi annuali può rivolgersi direttamente ai singoli CdR aziendali, oppure può riferirsi direttamente ai Direttori di macrostruttura; in tal caso sorge l'ulteriore responsabilità da parte di questi ultimi di procedere ad un'attribuzione degli obiettivi di budget di secondo livello nei confronti dei Direttori e Responsabili di CdR che agli stessi afferiscono. Le risultanze di tale fase vengono portate a conoscenza dello stesso Comitato budget, quindi della Direzione strategica, per la presa d'atto degli impegni operativi annuali assunti dalle singole strutture.

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

PROGRAMMAZIONE

Nella fase di impostazione di ciascun ciclo annuale di budget, la Direzione aziendale, in considerazione dei contenuti dalla Stessa individuati nel Piano triennale delle performance, previo coinvolgimento del Collegio di Direzione, annuncia all'organizzazione l'avvio delle procedure annuali di budgeting, portando a conoscenza dei titolari di ciascun CdR le strategie verso cui l'Azienda intende convergere nel corso dell'esercizio.

A seguito di ciò, la Direzione strategica, con il supporto del Comitato Budget ed in forma coerente con gli equilibri economici e finanziari di propria responsabilità, individua gli obiettivi operativi dei CdR, presentando ad ogni Direttore e Responsabile di struttura i contenuti delle relative **schede di budget**:

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

In considerazione del processo di individuazione degli obiettivi messo annualmente in atto dalla Direzione strategica (ad un livello o a due livelli), i titolari delle macrostrutture (Dipartimenti / Aree) possono essere coinvolti al fianco delle UU.OO. alle stesse afferenti. Analogamente, in considerazione dell'articolazione interna di ciascun CdR, nelle fasi di attribuzione 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 servizio.

L'Azienda 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	Descrizione Indicatore	Peso %	Unità misura	Storico	Atteso	Minimo	Verificato	Perf. %
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								
PESO TOTALE OBIETTIVI %												
Eventuali annotazioni:								TOTALE Performance (%) <input type="text"/>				
								<small>Il Direttore/Responsabile del CdR</small>				

Ai fini dell'individuazione dei contenuti operativi correlati alle specifiche strategie direzionali, 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 viene quindi misurato corredando ciascuno di questi con opportuni ed oggettivabili **indicatori di risultato** in termini di sforzo organizzativo, efficacia, efficienza ed economicità degli interventi ed esiti qualitativi/quantitativi degli stessi.

Le schede di budget, oltre ad appositi spazi per la verbalizzazione dei contenuti di programmazione, sono corredate da ulteriore reportistica riferita all'analisi di contesto del CdR, alle risorse disponibili (umane, tecnologiche, ecc.), ai livelli storici di attività sviluppati ed ai correlati costi/ricavi di funzionamento.

Ciascun CdR, preso atto della degli obiettivi ed indicatori di risultato individuati dalla Direzione strategica per tramite del Comitato budget, ha la possibilità di proporre modifiche e/o integrazioni degli stessi.

A seguire la Direzione strategica convoca le unità operative titolari di budget per concludere la fase di individuazione dei relativi obiettivi operativi. A tale fase partecipano la Direzione strategica, 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.

Individuati gli obiettivi operativi annuali, 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 i contenuti di programmazione convenuti.

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 programmazione 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 delle prestazioni e dei Risultati.

MONITORAGGIO

Nel corso dell'esercizio le funzioni di controllo interno aziendale forniscono alla Direzione strategica ed ai singoli CdR informazioni inerenti il grado di conseguimento delle performance organizzative programmate. A tal fine, secondo opportuni livelli di sintesi, tenuto conto dei flussi informativi disponibili e con la debita collaborazione dei titolari dei CdR, viene prodotta un'apposita reportistica circa il grado di conseguimento dei singoli obiettivi, portando tali risultanze a conoscenza dell'OIV.

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 su ciascun indicatore di risultato.

In base alle informazioni derivanti dai flussi informativi aziendali, dalla documentazione formalmente ricavabile e dalla suddetta relazione di CdR, le funzioni che afferiscono alla STP impostano 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 può chiedere ulteriori livelli di approfondimento, così da elaborare in via definitiva la proposta delle performance conseguite.

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 della prestazione e dei risultati. 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 sono inoltre trasmesse agli uffici amministrativi anche ai fini della gestione del correlato sistema premiante aziendale.

Di seguito si rappresenta schematicamente la tempistica annuale delle principali fasi verso cui dovrà orientarsi l'organizzazione annuale del processo di budgeting.

