

PROCEDURA AMMINISTRATIVA
PER LA GESTIONE DEL
PROCESSO DI BUDGET

INDICE

<i>Articolo 1 Oggetto della Procedura</i>	3
<i>Articolo 2 Finalità del Processo di Budget</i>	3
<i>Articolo 3 Principi e vincoli</i>	3
<i>Articolo 4 Fasi del Processo</i>	3
<i>Articolo 5 Comitato di Budget</i>	4
<i>Articolo 6 Negoziazione</i>	5
<i>Articolo 7 Monitoraggio periodico degli obiettivi di spesa</i>	5
<i>Articolo 8 Stato di avanzamento ed eventuale revisione di Budget</i>	6
<i>Articolo 9 Valutazione</i>	6
<i>Articolo 10 Obiettivi delle strutture non assegnatarie di budget</i>	6
<i>Articolo 11 Sistema Incentivante</i>	7
<i>Articolo 12 Obiettivi assegnati al personale del Comparto</i>	7
<i>Articolo 13 Norma di rinvio</i>	7

Articolo 1 **Oggetto della Procedura**

La presente procedura ha per oggetto la disciplina del processo di negoziazione del budget e dei connessi obiettivi delle strutture della Fondazione IRCCS *Istituto Nazionale dei Tumori* (INT) definiti sulla base delle indicazioni nazionali e regionali.

Articolo 2 **Finalità del Processo di Budget**

Il budget può essere definito come un programma di azione espresso in termini economici per migliorare la qualità delle cure e minimizzare i costi.

Il processo di budget ha quindi, in primo luogo, lo scopo di coordinare gli obiettivi aziendali con le risorse e i vincoli indicati dalla Giunta Regionale e dal Ministero della Salute e di ripartire tali obiettivi a cascata sulle strutture della Fondazione. Inoltre, il processo è volto a favorire il coordinamento delle attività delle diverse unità operative verso un disegno comune, nonché a delegare le responsabilità sia in ordine agli obiettivi economici, sia relativamente a quelli volti all'accrescimento qualitativo dei servizi e allo sviluppo professionale degli operatori.

Articolo 3 **Principi e vincoli**

In linea di principio, il processo di budget si configura come un processo negoziale, che prevede il confronto dialettico dei soggetti coinvolti e che prende avvio dalla proposta della Direzione Strategica.

Detta proposta è formulata sulla base delle Regole di sistema del Servizio Socio Sanitario Lombardo, adottate dalla Giunta regionale di norma entro il mese di novembre dell'anno antecedente a quello cui si riferiscono, e dagli obiettivi economici definiti nel Bilancio di Previsione Economico (BPE), approvato, di norma, entro il mese di febbraio, sulla base delle assegnazioni regionali.

Gli obiettivi economici possono essere modificati, in coerenza con le eventuali revisioni del BPE in corso di esercizio.

Articolo 4 **Fasi del Processo**

Il processo di budget si articola nelle seguenti fasi:

- **Fase Propedeutica:** individuazione dei centri di costo e di responsabilità sulla base di quanto stabilito dal Piano Organizzativo Aziendale Strategico (POAS);
- **Fase Preliminare (entro dicembre dell'anno precedente):** presa d'atto delle Regole Regionali e invio ai Centri di Responsabilità (CdR) dei dati di attività dei

nove mesi dell'anno precedente, al fine di fornire un quadro preliminare in vista della negoziazione di budget;

- **Fase 1 (entro febbraio):** redazione del Bilancio Preventivo sulla base delle indicazioni regionali e invio ai CdR dei dati di attività definitivi dell'anno precedente e della proposta di scheda di budget e di obiettivi per l'anno in corso;
- **Fase 2 (entro marzo):** ricezione di eventuali osservazioni e proposte da parte dei CdR e avvio della negoziazione;
- **Fase 3 (secondo i tempi della negoziazione, entro maggio):** sottoscrizione delle schede di budget e degli obiettivi da parte della Direzione Strategica e dei Direttori/Responsabili di CdR;
- **Fase 4 (di norma, entro ottobre, tenuto conto delle scadenze regionali per l'eventuale assestamento di bilancio):** eventuale revisione di budget ed obiettivi sulla base di fattori intercorsi successivamente alla firma, che impediscono il raggiungimento di alcuni obiettivi dei primi 6-9 mesi dell'anno;
- **Fase 6 (di norma entro aprile dell'anno successivo):** raccolta dei dati ed elaborazione delle schede di valutazione degli obiettivi ed invio ai Direttori/Responsabili di CdR per la raccolta di eventuali osservazioni;
- **Fase 7 (di norma entro giugno dell'anno successivo):** valutazione definitiva e validazione dei risultati da parte del Nucleo di Valutazione.

Articolo 5 **Comitato di Budget**

Il Comitato di budget della Fondazione è composto da: Direttore Generale, Direttore Sanitario, Direttore Amministrativo, Direttore Medico di Presidio, Direttore della s.c. Risorse Umane e Relazioni sindacali, Responsabile della s.s. Controllo di Gestione e Responsabile SITRA.

La struttura competente in materia di controllo di gestione si occupa di tutte le fasi del processo, con compiti di: predisporre le proposte, inviare le schede, acquisire le osservazioni, organizzare i lavori del comitato, redigere i verbali delle riunioni, acquisire le firme dei responsabili dei CdR, monitorare l'andamento dell'attività e convocare gli incontri.

La responsabilità di approvare la proposta di obiettivi e le eventuali modifiche è in capo alla Direzione Strategica, mentre il Comitato ha il compito gestire tutte le fasi della negoziazione.

Ha inoltre il compito di supportare la Direzione Strategica ai fini della valutazione finale, anche sulla base delle eventuali osservazioni dei Direttori/Responsabili di CdR.

Articolo 6 **Negoziazione**

La negoziazione del budget e degli obiettivi viene effettuata secondo le fasi di cui al precedente articolo 4.

Il Comitato di Budget può convocare alle riunioni anche i responsabili delle strutture competenti per le materie oggetto degli obiettivi in discussione.

Alla negoziazione partecipano i Direttori/Responsabili di CdR e i coordinatori infermieristici o tecnici dei Dipartimenti di volta in volta coinvolti nella negoziazione.

La negoziazione ha lo scopo di raggiungere un accordo condiviso sul budget e sugli obiettivi assegnati; a tal fine, la sottoscrizione delle schede deve avvenire al termine della riunione di negoziazione. Qualora tale accordo non venga raggiunto, viene comunque redatto verbale contenente le ragioni della mancata condivisione.

In tale ultimo caso il Comitato di Budget può formulare, una sola volta, una nuova proposta che il Direttore/Responsabile di CdR deve sottoscrivere entro i 15 giorni successivi o rifiutare motivatamente in forma scritta.

Qualora l'accordo non venga raggiunto, budget e obiettivi vengono assegnati sulla base dell'ultima proposta del Comitato di Budget, ma il Direttore/Responsabile può chiedere che il suo dissenso, motivato ed elaborato in forma scritta, sia sottoposto al Nucleo di Valutazione delle Prestazioni come ultima istanza, terza rispetto alle parti, che potrà tenere conto delle osservazioni in sede di valutazione finale.

Articolo 7 **Monitoraggio periodico degli obiettivi di spesa**

Al fine di consentire alla Direzione Aziendale il monitoraggio degli obiettivi di costo assegnati alla Fondazione e di intraprendere in tempo utile gli eventuali correttivi, gli obiettivi di spesa assegnati ai Direttori/Responsabili di CdR vengono monitorati mensilmente.

Entro il 10 del mese successivo, la struttura competente in materia di Controllo di Gestione invia alla Direzione Strategica il report relativo ai consumi di farmaci, dispositivi medici, altri beni sanitari e beni non sanitari di tutte le strutture cliniche, segnalando eventuali criticità.

Successivamente, e sulla base delle indicazioni della Direzione stessa, il report viene inviato alla struttura competente in materia di acquisti di farmaci e dispositivi medici che entro i successivi 20 giorni elabora, di concerto con il Direttore/Responsabile di CdR interessato, ed invia alla Direzione Strategica una analisi degli scostamenti stessi. La struttura competente in materia di Controllo di Gestione fornisce il supporto tecnico necessario all'analisi stessa.

Articolo 8

Stato di avanzamento ed eventuale revisione di Budget

Al fine di consentire ai Direttori/Responsabili di CdR di monitorare l'andamento di budget ed obiettivi e di prendere gli eventuali correttivi necessari, entro il mese di agosto il Controllo di Gestione elabora, sulla base dei dati forniti da tutte le strutture coinvolte, una scheda che riporta l'avanzamento del budget e degli obiettivi al I semestre dell'anno in corso.

Sulla base di tale documento, i Direttori/Responsabili di CdR possono chiedere la revisione del budget e/o degli obiettivi con richiesta motivata in forma scritta.

Il Comitato di Budget può accogliere o respingere le proposte o convocare una nuova fase di negoziazione da svolgersi secondo quanto previsto al precedente articolo 6.

Richieste di modifiche di budget ed obiettivi effettuate dopo il 31 ottobre saranno tenute in considerazione solo qualora siano corroborate da solide ragioni oggettive e previo parere favorevole del Nucleo di Valutazione.

La scheda con l'avanzamento di Budget ed obiettivi al 30 settembre viene elaborata ed inviata ai Direttori/Responsabili di CdR entro il mese di novembre dell'anno in corso.

Articolo 9

Valutazione

Al termine dell'esercizio e coerentemente con la disponibilità dei dati necessari, la struttura competente in materia di controllo di gestione effettua la compilazione delle schede necessarie alla valutazione.

Sulla base delle predette schede, il Comitato di Budget effettua la valutazione degli obiettivi ed invia le risultanze provvisorie ai Direttori/Responsabili di CdR per la raccolta di eventuali osservazioni che devono essere inviate in forma scritta ed entro il termine tassativo di volta in volta stabilito.

Il Comitato di Budget può accogliere con parere motivato le osservazioni o inviarle al Nucleo di Valutazione unitamente alla schede di valutazione per la valutazione definitiva.

Articolo 10

Obiettivi delle strutture non assegnatarie di budget

Per le strutture che per loro natura non possono avere la responsabilità di un budget economico in senso stretto (in particolare le strutture amministrative e di staff e le strutture afferenti alla Direzione Scientifica), le regole dettate dagli articoli precedenti si applicano, per quanto compatibili, alla negoziazione e valutazione degli obiettivi assegnati.

Articolo 11 **Sistema Incentivante**

Ai sensi dei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CC.CC.NN.LL.) vigenti, il sistema di budget, e in particolare la valutazione degli obiettivi assegnati alle diverse strutture, costituiscono lo strumento per il riconoscimento della retribuzione di risultato e di incentivazione.

Le modalità di ripartizione vengono determinate sulla base di quanto previsto dagli accordi integrativi.

Nel caso di Dirigenti a cui siano assegnate ad interim responsabilità di strutture differenti da quella principale, la quota relativa agli obiettivi delle strutture oggetto dell'interim è erogata solo qualora gli obiettivi siano aggiuntivi rispetto a quelli della struttura principale e secondo il peso agli stessi attribuito.

Articolo 12 **Obiettivi assegnati al personale del Comparto**

Gli obiettivi del personale del Comparto sono assegnati dal Direttore/Responsabile di CdR per quanto riguarda il personale delle strutture amministrative, di staff e afferenti alla Direzione Scientifica, mentre sono assegnati dal Responsabile del SITRA per quanto riguarda il personale delle strutture cliniche.

Gli obiettivi devono essere redatti tenendo conto dei vincoli generali della Fondazione, nonché essere collegati agli obiettivi assegnati alla Dirigenza del CdR di appartenenza, ma tenendo conto della specificità delle attività svolte dal Comparto.

Articolo 13 **Norma di rinvio**

Per tutto quanto non espressamente disciplinato nel presente Regolamento, si applicano le disposizioni di legge e contrattuali vigenti in materia, nonché gli accordi integrativi stipulati con le OO.SS.