

ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE  
DEL PIEMONTE, LIGURIA E VALLE D'AOSTA  
VIA BOLOGNA 148 - TORINO

PROCEDURA GESTIONALE STANDARD

**IL PROCESSO DI BUDGET**

PGS N° 20IZ157	AREA:	
EDIZ./REV. N° 00/00	PAGINA 1 DI 9	DATA: 16/05/2014

COPIA CONTROLLATA DEL 18/07/2014

ED./REV.	PREPARATO DA	REDATTO DA	VERIFICATO DA	VERIFICA A.Q.	APPROVATO DA
INDICE	NOME	NOME	NOME	NOME	NOME
0/0	M.L. BUSSO	M.L. BUSSO	B.OSELLA	C. GIANOLA	M. CARAMELLI

Le informazioni contenute nel presente documento sono di proprietà dell'Istituto Zooprofilattico Sperimentale del Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta. Il possessore è responsabile del suo impiego, della riservatezza, della conservazione.

ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE DEL PIEMONTE, LIGURIA E VALLE D'AOSTA VIA BOLOGNA 148 - TORINO		
PROCEDURA GESTIONALE STANDARD		
<b>IL PROCESSO DI BUDGET</b>		
PGS N° 20IZ157	AREA:	
EDIZ./REV. N° 00/00	PAGINA 2 DI 9	DATA: 16/05/2014

ELENCO REVISIONI				
N° ED./REV.	DATA	PAGINA	PARAGRAFO	REVISIONE

COPIA CONTROLLATA DEL 18/07/2014

ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE DEL PIEMONTE, LIGURIA E VALLE D'AOSTA VIA BOLOGNA 148 - TORINO		
PROCEDURA GESTIONALE STANDARD		
<b>IL PROCESSO DI BUDGET</b>		
PGS N° 20IZ157	AREA:	
EDIZ./REV. N° 00/00	PAGINA 3 DI 9	DATA: 16/05/2014

## 1. SCOPO

- 1.1. Lo scopo della presente procedura è quello di esporre la metodologia adottata dall'IZS del Piemonte, Liguria e Valle d'Aosta, le responsabilità e le modalità operative per la gestione del processo di budget.

## 2. CAMPO DI APPLICAZIONE

- 2.1. La presente procedura si applica a tutte le attività necessarie alla definizione e redazione dei seguenti punti:
- Formulazione delle proposte di budget e degli obiettivi
  - Negoziazione e Definizione del budget e degli obiettivi
  - Sottoscrizione del documento di budget
  - Monitoraggio del budget
  - Revisione del documento di budget
  - Valutazione finale complessiva degli obiettivi di budget
- 2.2. Vengono individuati quali centri di responsabilità di budget:
- le strutture complesse sanitarie della sede centrale
  - le strutture complesse sanitarie territoriali
  - le strutture complesse amministrative
  - le strutture semplici di staff
- 2.3. Al processo di budget è correlato il sistema premiante.

## 3. RIFERIMENTI

- 3.1. d.lgs 30 dicembre 1992, n. 502 "Riordino della disciplina in materia sanitaria a norma dell'art. 1 della L. 23 ottobre 1992 n. 421";
- 3.2. d.lgs 23 dicembre 1993, n. 517 "Modificazioni al decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502, recante riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421";
- 3.3. d.lgs 19 giugno 1999, n. 229 "Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419";

ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE DEL PIEMONTE, LIGURIA E VALLE D'AOSTA VIA BOLOGNA 148 - TORINO		
PROCEDURA GESTIONALE STANDARD		
<b>IL PROCESSO DI BUDGET</b>		
PGS N° 20IZ157	AREA:	
EDIZ./REV. N° 00/00	PAGINA 4 DI 9	DATA: 16/05/2014

- 3.4. d.lgs 30 luglio 1999, n. 286 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"
- 3.5. Leggi finanziarie (reperibile su [www.normattiva.it](http://www.normattiva.it));
- 3.6. Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro – comparto del Servizio Sanitario Nazionale – in vigore (reperibile su: [www.aranagenzia.it](http://www.aranagenzia.it));
- 3.7. Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell'area della Dirigenza Sanitaria Professionale Tecnica ed Amministrativa del Servizio Sanitario Nazionale – in vigore (reperibile su: [www.aranagenzia.it](http://www.aranagenzia.it));
- 3.8. Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dell'area relativa alla Dirigenza Medica e Veterinaria – in vigore (reperibile su: [www.aranagenzia.it](http://www.aranagenzia.it));
- 3.9. Bilancio economico di previsione dell'IZS (reperibile su Lapis e sulla pagina Amministrazione Trasparente del sito [www.izsto.it](http://www.izsto.it));
- 3.10. Delibera del Direttore Generale n. 269 del 7 maggio 2010 di individuazione, graduazione e valutazione economica della posizione organizzativa "Responsabile della struttura tecnica permanente per la misurazione della performance e Coordinatore delle politiche di budget" (reperibile su Lapis);
- 3.11. Delibera del Direttore Generale n. 36 del 24 gennaio 2011 "Costituzione Organismo Indipendente di Valutazione (art. 14 d.lgs 150/2009) (reperibile su Lapis).

#### 4. DEFINIZIONI E ABBREVAZIONI

- SMP: Struttura Tecnica per la Misurazione della Performance
- Peso %: Valore percentuale attribuito al singolo obiettivo
- Obiettivo di struttura: Finalità che il Responsabile di Struttura deve perseguire nel corso dell'anno
- Documento di budget: Documento che comprende gli obiettivi assegnati alla struttura e le risorse messe a disposizione
- Negoziazione del budget: Trattativa tra la Direzione Generale e ogni Responsabile di Struttura Complessa sugli obiettivi e le risorse necessarie per raggiungere gli stessi
- Sottoscrizione del documento di budget: Firma apposta in calce al documento di budget annuale
- Rinegoziazione del documento di budget: Trattativa tra la Direzione Generale ed ogni Responsabile di Struttura Complessa per verificare l'esigenza di modificare gli obiettivi e/o le risorse necessarie per raggiungere gli stessi, ed eventualmente apportare le modifiche necessarie. Può avvenire più volte durante l'anno per tutte le strutture a seguito di convocazione della Direzione Generale
- OIV: Organismo Indipendente di Valutazione. Istituito ai sensi dell'articolo 14 del Decreto Legislativo 27

ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE DEL PIEMONTE, LIGURIA E VALLE D'AOSTA VIA BOLOGNA 148 - TORINO		
PROCEDURA GESTIONALE STANDARD		
<b>IL PROCESSO DI BUDGET</b>		
PGS N° 20IZ157	AREA:	
EDIZ./REV. N° 00/00	PAGINA 5 DI 9	DATA: 16/05/2014

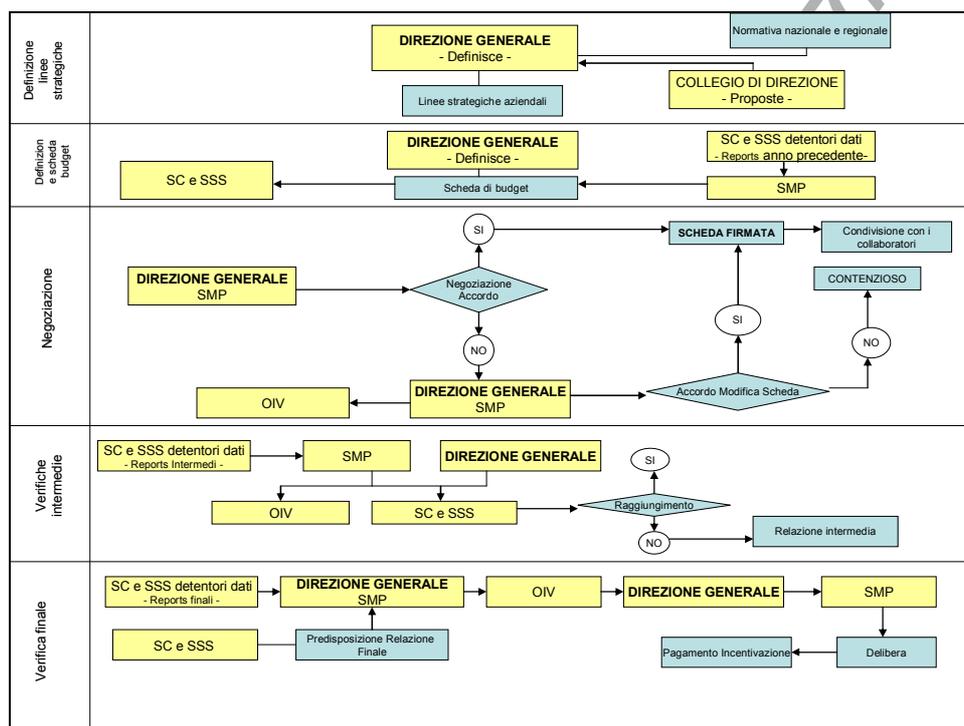
- ottobre 2009, n. 150, esercita le attività di controllo strategico di cui all'articolo 6, comma 1, del medesimo decreto e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo
- Collegio di Direzione: organo previsto dall' art. 17 del D. Lgs 502/92 e smi che rappresenta uno strumento di supporto del Direttore Generale per il governo delle attività, programmazione e valutazione delle stesse. E' composto dalla Direzione dell'Istituto e dai Responsabili delle Strutture Complesse.

## 5. RESPONSABILITA'

- 5.1. **Direzione Generale.** svolge funzioni di indirizzo per la pianificazione strategica delle attività, di negoziazione del budget di struttura, di verifica della rispondenza dei risultati delle attività e della gestione agli indirizzi impartiti ed agli obiettivi prestabiliti.
- 5.2. **Struttura per la Misurazione della Performance.** Collabora con la Direzione per la strutturazione del processo (elaborazione delle proposte di budget, predisposizione della documentazione di supporto, definizione delle schede di budget; offre supporto tecnico nella fase di negoziazione con i responsabili di Struttura Complessa; collabora nella definizione del processo dalla fase istitutiva alla fase del controllo/valutazione finale; svolge la funzione di segreteria per l'Organismo Indipendente di Valutazione.
- 5.3. **Struttura Semplice Controllo di Gestione.** Elabora periodicamente i reports economici ai diversi livelli.
- 5.4. **Strutture Amministrative e di Staff.** Elaborano periodicamente i reports relativi a specifici obiettivi individuati nella scheda di budget.
- 5.5. **Collegio di Direzione.** Formula proposte per gli obiettivi e collabora con la Direzione Generale.
- 5.6. **Responsabili Strutture Complesse Sanitarie (della sede centrale e territoriali) e Amministrative e Strutture Semplici di Staff.** Analizza e valuta la proposta di budget formulata dalla Direzione; propone progetti in conformità agli indirizzi aziendali; elabora proposte relativamente alle risorse e agli obiettivi assegnati; discute i contenuti di budget in sede di negoziazione; risponde dei risultati della struttura stessa.
- 5.7. **Organismo indipendente di valutazione.** Verifica periodicamente e a fine anno il raggiungimento degli obiettivi da parte delle strutture.

ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE DEL PIEMONTE, LIGURIA E VALLE D'AOSTA VIA BOLOGNA 148 - TORINO		
PROCEDURA GESTIONALE STANDARD		
<b>IL PROCESSO DI BUDGET</b>		
PGS N°	20IZ157	AREA:
EDIZ./REV. N°	00/00	PAGINA 6 DI 9
		DATA: 16/05/2014

## 6. MODALITA' ESECUTIVE



### Definizione linee strategiche

- Entro il mese di novembre dell'anno precedente la Direzione Generale, in base alla normativa nazionale e regionale e sentite le proposte del Collegio di Direzione e/o dei singoli responsabili di struttura complessa sanitaria e amministrativa e i responsabili delle strutture di staff, definisce le linee strategiche aziendali. Tali strategie possono essere riferite a più anni.
- Entro la prima metà del mese di dicembre dell'anno precedente le linee strategiche definitive vengono condivise con il Collegio di Direzione.

### Definizione scheda di budget

- Entro il mese di dicembre dell'anno precedente vengono predisposte delle bozze di scheda di budget da parte della Struttura Tecnica per la Misurazione della Performance. Il modello di scheda di budget (Mod. n. 1) è omogeneo per tutte le strutture (sanitarie, amministrative e di staff) e si differenzia per la graduazione delle categorie di obiettivi e per gli indicatori previsti. La scheda è divisa in tre macrocategorie: obiettivi di carattere economico, obiettivi di attività e obiettivi di qualità. Per ogni

ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE DEL PIEMONTE, LIGURIA E VALLE D'AOSTA VIA BOLOGNA 148 - TORINO		
PROCEDURA GESTIONALE STANDARD		
<b>IL PROCESSO DI BUDGET</b>		
PGS N°	20IZ157	AREA:
EDIZ./REV. N° 00/00	PAGINA 7 DI 9	DATA: 16/05/2014

obiettivo individuato all'interno della macrocategoria vengono indicati: i documenti di riferimento, la modalità di verifica dell'obiettivo e il peso dell'obiettivo stesso. I documenti di riferimento possono essere dei documenti già esistenti all'interno dell'IZS (es.: piani aziendali, documento organizzativo, ecc..), oppure, soprattutto all'interno della macrocategoria degli obiettivi di carattere economico, possono essere dei documenti contenenti in modo dettagliato gli importi oggetto di budget, oppure possono essere delle schede allegate a quella di budget che esplicitano in modo più dettagliato l'obiettivo stesso (Mod. n. 2), anche un'eventuale sua ripartizione in più obiettivi, il peso degli stessi, gli aspetti quantificabili, la modalità di rilevazione e la modalità di verifica.

- 6.4. Tra gli obiettivi contenuti nella scheda di budget è prevista la voce "Valutazione Individuale: Competenze e Comportamenti generali" con un peso percentuale da stabilire annualmente.
- 6.5. La bozza della scheda di budget viene inviata a tutti i responsabili coinvolti nel processo di budget prima degli incontri di negoziazione. La parte relativa agli obiettivi economici verrà redatta entro il mese di febbraio. Nella scheda di budget vengono altresì individuate le strutture detentrici dei dati che devono provvedere al loro invio alla SMP.
- 6.6. Nel mese di dicembre si condividono con l'OIV gli obiettivi di budget definiti dalla Direzione.

#### Negoziazione

- 6.7. Nel mese di gennaio le schede vengono negoziate con i responsabili delle Strutture Complesse Sanitarie e Amministrative e con i responsabili delle Strutture Semplici di Staff. La negoziazione si articola in un calendario di incontri tra la Direzione e i responsabili delle strutture coinvolte nel processo di budget, al fine di cercare le soluzioni più appropriate e vantaggiose coniugando gli interesse della direzione con quelli del professionista sanitario. In base alle soluzioni emerse si provvede a modificare la scheda di budget e la scheda definitiva viene firmata congiuntamente dalla Direzione Generale e dal responsabile della struttura. Gli obiettivi indicati nella scheda e il piano delle attività da svolgere durante l'anno per il raggiungimento degli stessi devono essere condivisi con tutti i collaboratori.
- 6.8. Durante l'anno si può verificare l'esigenza di modificare gli obiettivi e/o le risorse necessarie per raggiungere gli stessi. A fronte di tale situazione si apre una trattativa tra il Direttore Generale ed il Responsabile di Struttura Complessa per verificare effettiva ed eventualmente apportare le modifiche necessarie. Può avvenire più volte durante l'anno per tutte le strutture a seguito di convocazione della Direzione Generale o a seguito della richiesta di trattativa da parte del responsabile di struttura.

#### Verifiche intermedie

- 6.9. Almeno due volte durante l'anno viene verificato il raggiungimento degli obiettivi appartenenti alla

ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE DEL PIEMONTE, LIGURIA E VALLE D'AOSTA VIA BOLOGNA 148 - TORINO		
PROCEDURA GESTIONALE STANDARD		
<b>IL PROCESSO DI BUDGET</b>		
PGS N° 20IZ157	AREA:	
EDIZ./REV. N° 00/00	PAGINA 8 DI 9	DATA: 16/05/2014

macrostruttura obiettivi economici. In tale contesto la SMP predispone un riepilogo delle performance ottenute nel periodo preso in considerazione e lo invia alle strutture stesse. Se la Direzione reputa necessario, verranno anche svolte verifiche intermedie sui restanti obiettivi. I dati rilevati da tali verifiche vengono condivise con l'OIV al fine di predisporre una panoramica globale della situazione.

#### Verifica finale

- 6.10. Nei mesi di gennaio e febbraio dell'anno successivo, previa raccolta dei dati dalle strutture individuate sulla scheda di budget e attraverso la relazione a consuntivo predisposta da ogni responsabile di struttura coinvolto nel processo di budget, viene effettuato il monitoraggio per una valutazione complessiva della performance. La SMP provvede a raccogliere le informazioni e la documentazione necessaria alla valutazione, ad inviare a tutte le strutture coinvolte i risultati finali del budget, ad informare la Direzione sul grado di raggiungimento dei risultati, a curare i rapporti tra l'IZS e i componenti dell'OIV, a convocare d'intesa con la Direzione Generale le sedute dell'OIV al fine di svolgere una funzione di controllo del raggiungimento degli obiettivi di struttura, una valutazione annuale dei risultati e la formulazione di considerazioni alla Direzione Generale sui risultati raggiunti.
- 6.11. L'OIV, terminato l'esame dei risultati (Mod. n. 3) e della documentazione ad essi allegata, formula pareri e proposte alla Direzione Generale su eventuali criticità incontrate e formula, eventualmente, proposte di abbattimento della retribuzione di risultato.
- 6.12. La Direzione Generale, attraverso l'Organismo Indipendente di Valutazione, verifica il raggiungimento degli obiettivi e redige una delibera per l'approvazione del grado di raggiungimento degli obiettivi da parte delle strutture.
- 6.13. I dati contenuti nella delibera vengono comunicati ai responsabili firmatari della scheda di budget e alla S.C. Personale – U.O. Stipendi. Infatti, al processo di budget è collegato il sistema premiante. Il mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati comporta una decurtazione sull'erogazione della retribuzione di risultato del responsabile della struttura e dei collaboratori coinvolti nel piano di azione per il raggiungimento dello stesso. Tale decurtazione viene calcolata in base al peso dell'obiettivo stesso e alla percentuale di raggiungimento.

## 7. 7 BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE

ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE DEL PIEMONTE, LIGURIA E VALLE D'AOSTA VIA BOLOGNA 148 - TORINO		
PROCEDURA GESTIONALE STANDARD		
<b>IL PROCESSO DI BUDGET</b>		
PGS N° 20IZ157	AREA:	
EDIZ./REV. N° 00/00	PAGINA 9 DI 9	DATA: 16/05/2014

ISTITUTO ZOOPROFILATTICO SPERIMENTALE DEL PIEMONTE, LIGURIA E VALLE D'AOSTA VIA BOLOGNA 148 - TORINO			
<b>ELENCO DEI DOCUMENTI ALLEGATI ALLA P.G.S N° 20IZ157</b>			
<b>CODICE DOCUMENTO</b>	<b>TITOLO</b>	<b>ED./REV.</b>	<b>N° PAGINE</b>
40IZ364	SCHEDA RIASSUNTIVA	0/0	1
40IZ365	INDIVIDUAZIONE OBIETTIVI A TERMINE	0/0	1
40IZ366	VERIFICA RAGGIUNGIMENTO	0/0	1
<b>ELENCO DEI DOCUMENTI COLLEGATI ALLA P.G.S N° 20IZ157</b>			
<b>CODICE DOCUMENTO</b>	<b>TITOLO</b>		
70DLGS032	D.lgs 30 dicembre 1992, n. 502 "Riordino della disciplina in materia sanitaria a norma dell'art. 1 della L. 23 ottobre 1992 n. 421"		
70DLGS033	D.lgs 23 dicembre 1993, n. 517 "Modificazioni al decreto legislativo 30 dicembre 1992, n. 502, recante riordino della disciplina in materia sanitaria, a norma dell'articolo 1 della legge 23 ottobre 1992, n. 421"		
70DLGS034	D.lgs 19 giugno 1999, n. 229 "Norme per la razionalizzazione del Servizio sanitario nazionale, a norma dell'articolo 1 della legge 30 novembre 1998, n. 419"		
70DLGS035	D.lgs 30 luglio 1999, n. 286 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"		