



Budget generale INMP

Anno 2017

Allegato alla delibera del Direttore dell'Istituto n. 440 del 28/10/2016

Istituto Nazionale per la promozione della salute delle popolazioni Migranti e per il contrasto delle malattie della Povertà (INMP)
National Institute for Health, Migration and Poverty (NIHMP)

Via di S. Gallicano 25/a 00153 Roma
Tel. +39 06/58558201 Fax 06/58558401 - info@inmp.it - www.inmp.it
Codice Fiscale e Partita IVA 09694011009



Indice

1. Presentazione.....	3
2. Il processo di <i>budgeting</i>	3
3. Il consolidamento delle schede di budget	4
3. <i>Focus</i> sui progetti a finanziamento esterno	8
4. Le risorse umane	8
5. Il processo di ribaltamento	9

Report:

N. 1 - Budget generale INMP 2017 - Raggruppamento per gruppo e struttura

N. 2 - Budget generale INMP 2017 - Raggruppamento per centro di costo (Cdc)

N. 3 - Budget generale INMP 2017 - Dettaglio per sottoconto e struttura

N. 4 - Dettaglio progetti a finanziamento esterno per mastro

N. 5 - Budget generale INMP 2017 - Riepilogo risorse umane in termini di *full time equivalent* (FTE) per struttura

N. 6 - Budget generale INMP 2017 - *Driver* per ribaltamenti

1. Presentazione

Il Budget generale è lo strumento di controllo di gestione che consente, in fase di preventivo, il raccordo tra le attività che si intendono realizzare nel periodo di riferimento e le relative risorse umane, economiche e strumentali.

Il Budget, quindi, è un documento amministrativo - contabile che, con riferimento a un orizzonte temporale di breve periodo, traduce in termini quantitativo - monetari i dati contenuti nel Piano della *performance*, che invece è triennale e viene aggiornato a scorrimento ogni anno, entro il 31 gennaio. In altri termini, si tratta di uno strumento di programmazione e controllo di breve periodo, che traduce in obiettivi annuali i programmi pluriennali della Direzione strategica, assegnandoli a specifici Centri di responsabilità (Cdr), in una logica di unitarietà di gestione dell'Istituto.

Scopo del presente documento è di spiegare il processo seguito per la realizzazione del Budget e di illustrarne i contenuti, in applicazione dei principi di trasparenza, chiarezza e comprensibilità dei documenti contabili, anche da parte di portatori di interesse (*stakeholder*) non necessariamente addetti ai lavori.

2. Il processo di *budgeting*

Il modello di controllo adottato dall'Istituto è *activity based*, considerato che è l'attività che genera costi e, conseguentemente, la finalità precipua del controllo di gestione è di valutare a consuntivo, attraverso lo strumento della contabilità analitica, l'assorbimento di risorse delle attività medesime, rilevando i costi non solo per natura - come avviene nella contabilità generale - ma anche per destinazione, effettuando l'analisi degli scostamenti rispetto alle risorse assegnate attraverso il Budget.

Il ciclo annuale di Budget è articolato nelle fasi seguenti:

- avvio del processo di *budgeting*;
- trasmissione delle proposte operative di Budget;
- negoziazione delle proposte operative;
- consolidamento delle proposte di Budget;
- predisposizione del documento finale (di cui la presente Relazione costituisce parte integrante), con la contestuale assegnazione dei budget alle strutture;
- monitoraggio intermedio del Budget e verifica finale.

Per la descrizione dettagliata delle diverse fasi, si rimanda al Disciplinare del processo di *budgeting*, adottato con delibera del Direttore dell'Istituto n. n. 375 del 15/09/2016, mentre l'impostazione metodologica seguita viene illustrata nella Relazione del Direttore dell'Istituto allegata al Bilancio di previsione 2017.

La finalità perseguita è la piena integrazione tra il ciclo di programmazione economico - finanziaria e di bilancio (il cui documento di riferimento è appunto il Bilancio di previsione) e il ciclo della *performance* (che a preventivo si avvia con l'adozione del Piano della *performance*).

Va rilevato, in proposito, che normativamente i calendari dei due cicli non sono allineati: se per un verso, infatti, il ciclo di programmazione economico - finanziaria e di bilancio deve realizzarsi entro il 31 ottobre di ogni anno, con l'adozione del Bilancio di previsione con riferimento all'anno successivo (art. 5, comma 3 del decreto del Ministro della salute n. 56 del 22/02/2013 - Regolamento recante disposizioni sul funzionamento e l'organizzazione dell'INMP), per l'altro il Piano della *performance* va adottato entro il 31 gennaio, ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera a) del d.lgs. n. 150/2009.

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'Istituto ha inteso raccordare i due cicli, prevedendo una fase ascendente del processo di pianificazione strategica e operativa con la proposta da parte dei titolari di Cdr degli obiettivi strategici con riferimento al 2016, da definire entro settembre. In una fase successiva, da concludersi entro il 31 gennaio con l'adozione del Piano della *performance*, verranno articolati in maniera dettagliata gli obiettivi operativi e di *performance* di struttura, con i relativi indicatori e *target*.

Come sopra accennato, il raccordo con le risorse umane, economiche e strumentali avviene attraverso il Budget delle strutture e dei progetti e le singole schede in cui esso si articola diventano lo strumento attraverso cui vengono illustrati i criteri di formulazione delle previsioni economiche.

Dal consolidamento a livello di Istituto dei budget delle strutture (Direzioni, UOC e UOS) e dei progetti - sia di quelli finanziati esternamente che di quelli previsti espressamente dal progetto interregionale - vengono individuate le risorse.

3. Il consolidamento delle schede di budget

Le schede di budget delle strutture e dei progetti (sia interregionale che a finanziamento esterno) sono state raccolte in un unico *data base* da parte dell'UOS Controllo di gestione, consentendo in tal modo il consolidamento dei valori a livello di Istituto. Il dato è stato rilevato al massimo livello di dettaglio, costituito dai singoli elementi di ciascun sottoconto riportati nelle schede, unitamente ai relativi criteri di previsione. Tale *data base* si configura come fonte alimentante del sistema di contabilità analitica, che, come sopra accennato, classifica i fattori produttivi non solo per natura, ma anche per destinazione, intendendo con ciò monitorare diversi oggetti di controllo, quali, nella fattispecie dell'Istituto, le strutture (centri di costo, che costituiscono articolazioni a diversi livelli della struttura organizzativa) e progetti (sia finanziati esternamente, che legati all'attività istituzionale, nell'ambito del progetto interregionale). Si tratta, in altri termini, di una vista multidimensionale, che dovrà essere implementata attraverso lo sviluppo nell'ambito del nuovo sistema informativo amministrativo - contabile sia dell'analisi degli scostamenti a consuntivo rispetto alle previsioni di budget, sia di un *reporting* direzionale ai diversi livelli organizzativi, con cadenza auspicabilmente trimestrale.

A titolo indicativo, si segnala che sono state realizzate n. 20 schede budget di struttura, corrispondenti alle articolazioni organizzative dell'istituto, che si configurano nel sistema di controllo di gestione quali centri di costo (Cdc), così codificati:

Cdc	Descrizione estesa Cdc
00000001	Direzione generale
00000002	Direzione generale - Comunicazione e URP
00010001	UOC Pianificazione strategica e bilancio sociale
00010101	UOS Controllo di gestione
00010201	UOS Sistema informativo e statistico
00020001	UOC Coordinamento scientifico
00020101	UOS Formazione e ECM
00020201	UOS Salute e mediazione transculturale

Cdc	Descrizione estesa Cdc
00030001	UOC Rapporti internazionali, con le Regioni e gestione del ciclo di progetto
00030101	UOS Salute globale e cooperazione sanitaria
00030201	UOS Epidemiologia
03000001	Direzione sanitaria
03010001	UOC Odontoiatria sociale a conduzione universitaria
03020001	UOC Prevenzione sanitaria
03020101	UOS Salute mentale
03020201	UOS Polispecialistica e professioni sanitarie
04000001	Direzione amministrativa
04010001	UOC Gestione del personale e affari amministrativi
04010101	UOS Acquisizione beni e servizi, patrimonio
04010201	UOS Contabilità generale e bilancio

Considerata la notevole granularità del Piano dei conti di contabilità generale, con particolare riguardo al costo del personale, mediamente ciascuna scheda di budget si compone all'incirca di n. 25 fogli, che rilevano in dettaglio gli elementi dei diversi sottoconti e i relativi criteri di previsione.

Per ciascuna struttura, inoltre, è stato compilato il modello predisposto per la rilevazione delle unità e dei costi del personale, che ha consentito di individuare appunto il numero di persone da impiegare, espresso in termini di *full time equivalent* (FTE - tempo pieno equivalente), il numero di ore di straordinario per il personale del comparto e i relativi costi.

In proposito, si specifica che il parametro degli FTE, espresso come numero medio di mesi di presenza, ponderato con la % di impiego, si presta ad essere utilizzato per qualsivoglia tipologia di risorsa umana, indipendentemente dal tipo di contratto. Ci si è avvalsi, quindi, di tale misurazione sia per il personale dipendente (a tempo indeterminato e determinato), sia per le altre categorie contrattuali, che comunque configurano un impiego del fattore umano (collaborazioni coordinate e continuative e lavoratori interinali). In aggiunta ai Cdc sopra elencati, ne sono stati individuati n. 3 ulteriori, per rilevare le risorse impiegate nei progetti, sia a finanziamento esterno che nell'ambito del progetto interregionale:

Cdc	Descrizione estesa Cdc
00000003	Rete nazionale per le problematiche di assistenza in campo socio-sanitario legate alle popolazioni migranti e alla povertà
00030202	Osservatorio epidemiologico nazionale (OENIP)
00030002	UOC IRP - Progetti a finanziamento esterno

I primi due, come già sopra accennato, rappresentano delle linee di attività istituzionali particolarmente rilevanti per l'INMP e, conseguentemente, per esse si è ritenuto opportuno predisporre delle specifiche schede di budget, allo scopo di consentire a consuntivo una rilevazione analitica delle risorse impiegate.

Dal punto di vista organizzativo, la Rete nazionale si colloca all'interno della Direzione generale, mentre l'OENIP si configura come un centro di costo ulteriore all'interno della UOS Epidemiologia, afferente alla UOC Rapporti internazionali, con le Regioni e gestione del ciclo di progetto.

Nell'ambito di quest'ultima UOC, vengono pure rilevati in un distinto Cdc i fattori produttivi impiegati nell'ambito dei progetti a finanziamento esterno, che, con riferimento al 2017, vengono di seguito indicati:

Cdc	Descrizione estesa Cdc	Codice di progetto	Progetto
00030002	UOC IRP - Progetti a finanziamento esterno	CE_16_01	CARE - <i>Common Approach for Refugees and other migrants' health</i>
		MAE_2012_001	Sostegno ai programmi gibutini per la salute della donna
		MININT_16_01	Svolgimento di prestazioni sanitarie specialistiche nel Centro per immigrati di Lampedusa (Ag)
		MININT_16_02	Svolgimento di prestazioni sanitarie specialistiche nel Centro per immigrati di Trapani- Milo
		MININT_16_03	FAMI
		MINSAL_2015_02	Valutazione clinica e socio-assistenziale dei dispositivi in oculistica per la profilassi delle più frequenti affezioni dei segmenti oculari anteriore e posteriore nelle fasce più deboli della popolazione
		MINSAL_2016_01	Valutazione di dispositivi medici in dermatologia per le fasce deboli della popolazione
		MINSAL_2016_02	Valutazione di dispositivi medici per la presa in carico di pazienti complessi nel campo delle sindromi metaboliche
		MINSAL_2016_03	Valutazione di dispositivi medici per la prevenzione e la cura di malattie tropicali
		MINSAL_2016_04	Valutazione di dispositivi medici nel campo della odontoiatria pediatrica
		MINSAL_2017_01	Valutazione clinica e socio-assistenziale dei dispositivi in oculistica
		MINSAL_2017_02	Valutazione clinica e socio-assistenziale dei dispositivi in audiologia

Per ciascun progetto, è stata predisposta una scheda di budget del tutto analoga a quella delle strutture, articolata ugualmente per sottoconto di contabilità generale e per elementi di dettaglio del sottoconto, indicando pure i criteri impiegati per le previsioni dei singoli elementi.

Tutte le schede di budget delle strutture e di progetto, unitamente ai modelli impiegati per la rilevazione del personale (complessivamente n. 60 schede), sono agli atti dell'amministrazione, salvati in un'apposita *directory* condivisa su *server* denominata "Ciclo di budget/2017".

Per ciò che concerne i criteri impiegati per le previsioni, è stato reso disponibile nella stessa *directory* condivisa un *report* con i dati pregressi di contabilità generale, in cui sono stati rappresentati i dati relativi alle ultime rilevazioni disponibili al momento dell'avvio del processo di *budgeting*:

- consuntivo 2014;
- consuntivo 2015;
- bilancio di verifica al 31/07/2016;
- bilancio di previsione 2015;
- bilancio di previsione 2016.

Successivamente, il dato relativo al bilancio di verifica è stato aggiornato al 30/09/2016, effettuando una proiezione a tutto il 2016, in modo da confrontare le previsioni effettuate rispetto ai dati pregressi.

In aggiunta, quest'anno sono stati forniti alle strutture *report* di contabilità analitica, con l'indicazione delle risorse impiegate al 30/09/2016, confrontate con il budget negoziato per il 2016, incuse le eventuali rimodulazioni intercorse durante l'esercizio.

Evidentemente, considerando le variazioni in termini di attività che si realizzeranno nel 2017, non sempre il dato previsionale per il prossimo esercizio appare in linea con le rilevazioni precedenti.

Ciò in ogni caso è coerente con l'evoluzione che ha caratterizzato l'Istituto in questi primi anni di stabilizzazione.

Il risultato del consolidamento dei dati analitici di tutte le schede di budget è rappresentato nel report n. 1 - Budget generale INMP 2017 - Raggruppamento per gruppo e struttura, nel quale in colonna vengono evidenziate le 5 unità operative complesse (UOC) dell'Istituto, unitamente alle n. 3 Direzioni (generale, sanitaria e amministrativa), e in riga le aggregazioni per gruppo dei sottoconti di contabilità generale, in modo da mostrare in maniera più sintetica i risultati.

Sono stati previsti n. 4 aggregazioni di sottoconti:

1. immobilizzazioni;
2. ricavi;
3. costi diretti;
4. costi indiretti ribaltati.

L'ultima riga evidenzia il risultato d'esercizio, che a livello complessivo si presenta in pareggio.

Con riferimento specifico alle diverse colonne del report, si specifica che in quella relativa alla struttura Direzione generale vengono rilevati anche i ricavi e i costi della Rete nazionale.

Invece, nella struttura UOC Rapporti internazionali, con le Regioni e gestione del ciclo di progetto (UOC IRP) vengono rilevati anche i ricavi e i costi relativi ai progetti con finanziamento esterno, sopra dettagliatamente elencati.

Si segnala, inoltre, che nella UOS Epidemiologia, dipendente dalla stessa UOC IRP, sono stati rilevati costi e ricavi relativi all'Osservatorio epidemiologico nazionale (OENIP), nell'ambito del Progetto interregionale.

Un cenno specifico merita la colonna relativa ai "Fattori comuni", nella quale sono stati rilevati costi e ricavi non direttamente attribuibili alle strutture.

Nello specifico, si tratta, sul versante dei ricavi, del contributo di € 10.000.000, che costituisce la principale fonte di finanziamento dell'INMP, non attribuibile a una struttura in particolare.

Sul versante dei costi, invece, la gran parte degli importi rilevati come fattori comuni è costituita dagli ammortamenti (circa il 98% del totale dei costi), in quanto le rilevazioni attuali di contabilità analitica (Coan) non consentono ancora di attribuire i cespiti oggetto di ammortamento alle singole strutture. Tale lacuna verrà colmata con l'implementazione del nuovo sistema amministrativo – contabile, di recente acquisizione. Le stesse considerazioni valgono anche per le variazioni delle rimanenze, che non vengono rilevate in Coan sulle strutture.

Da ultimo, vanno evidenziati gli importi rilevati come fattori comuni sui conti relativi al costo del personale. Si tratta, in questo caso, di differenti valutazioni che sono state fatte in contabilità generale rispetto all'analitica sul volume di ore di straordinario del comparto, articolato nei diversi ruoli e tipi di contratto (indeterminato e determinato): mentre in Coan è stato definito per singola unità di personale un budget di

ore limitato, in Coge si è effettuata una previsione massima sulla base di quanto previsto dal contratto per l'individuazione del fondo del disagio (un massimo di n. 180 ore annuo per unità di personale).

Conseguentemente, oltre agli importi del compenso straordinario, anche quelli relativi agli oneri sociali sugli straordinari e dell'IRAP presentano valori difforni in contabilità generale rispetto all'analitica.

Per tutti gli altri sottoconti, invece, c'è una perfetta corrispondenza tra quanto rilevato in contabilità generale e budget e il bilancio di previsione INMP con riferimento al 2017 è stato redatto a partire dalla previsioni di budget qui descritte.

Nel report n. 2 - Budget generale INMP 2017 - Raggruppamento per centro di costo (Cdc), gli stessi dati vengono rappresentati in maniera diversa, riportando in riga i singoli centri di costo e in colonna le aggregazioni dei sottoconti.

Infine, nel report n. 3 - Budget generale INMP 2017 - Dettaglio per sottoconto e struttura, gli stessi dati rappresentati per gruppo di sottoconti nel report n. 1 vengono esplosi al massimo livello di dettaglio per sottoconto del Piano dei conti di contabilità generale, mantenendo in colonna le strutture e i fattori comuni, secondo lo stesso schema del report n. 1.

3. Focus sui progetti a finanziamento esterno

Sul punto, è utile richiamare le disposizioni normative istitutive dell'INMP che ne disciplinano il finanziamento, con particolare riguardo ai progetti a finanziamento esterno:

- decreto legge 13 settembre 2012, n. 158, recante "Disposizioni urgenti per promuovere lo sviluppo del Paese mediante un più alto livello di tutela della salute", convertito con modificazioni dalla L. 8 novembre 2012, n. 189, art. 14, comma 6: "Per il finanziamento dell'INMP, di cui al comma 2, si provvede nell'ambito dello stanziamento di cui al comma 5, di euro 5 milioni nell'anno 2012 e di euro 10 milioni a decorrere dall'anno 2013, nonché mediante i rimborsi delle prestazioni erogate a carico del Servizio sanitario nazionale e la *partecipazione a progetti anche di ricerca nazionali ed internazionali*".

Trattandosi, appunto, di progetti a finanziamento esterno, regolati da apposite convenzioni stipulate dall'Istituto con gli Enti che lo erogano (principalmente, Ministero della salute, Ministero dell'interno e Ministero degli affari esteri), si è ritenuto opportuno, come sopra accennato, prevedere delle apposite schede di budget di progetto, del tutto analoghe a quelle delle strutture, allo scopo precipuo di consentire a consuntivo una rendicontazione dettagliata dei costi sostenuti a fronte dei finanziamenti ricevuti.

Per fornire un'informazione più dettagliata sulla natura dei costi rilevati in tali schede di budget di progetto, è stato predisposto il report n. 4 - Dettaglio progetti a finanziamento esterno per mastro, in cui vengono sintetizzati in colonna i costi al terzo livello della gerarchia del Piano dei conti della Regione Lazio, impiegato in INMP, e in riga i singoli progetti, già elencati in precedenza.

4. Le risorse umane

Considerata la cospicua incidenza del costo del personale dipendente e assimilato sul totale dei costi INMP, si è ritenuto opportuno rappresentare nel report n. 5 - Budget generale INMP 2017 - Riepilogo risorse umane in termini di *full time equivalent* (FTE) per struttura - le unità di personale, articolate nelle diverse qualifiche. In proposito, si segnala che, accanto alle qualifiche del personale dipendente, sono state inserite anche le unità di personale sia dei collaboratori coordinati e continuativi che dei lavoratori interinali, espresse ugualmente in termini di FTE, allo scopo di rappresentare nel suo complesso la dotazione di risorse umane delle singole strutture.

I dati rappresentati costituiscono il consolidamento delle n. 22 schede di previsione del costo del personale delle strutture, mentre non sono stati considerati i collaboratori previsti nell'abito dell'attività progettuale con finanziamento esterno.

Come si nota, il numero complessivo di collaboratori coordinati e continuativi è contenuto nel limite delle 30 unità previste dal regolamento istitutivo dell'INMP e la gran parte (n. 10,5 su un totale di 15,38, pari a oltre il 68%) è rappresentato dai mediatori transculturali in ambito sanitario, la cui figura professionale non ha ancora ottenuto un riconoscimento giuridico formale nell'ambito del comparto sanità.

5. Il processo di ribaltamento

Per una chiara rappresentazione della metodologia seguita nella formulazione delle previsioni di budget, è necessario illustrare i criteri impiegati nella fase di ribaltamento di alcuni fattori produttivi.

Il processo di ribaltamento, infatti, riguarda delle specifiche tipologie di costi che solitamente vengono rilevati in prima istanza in capo ai centri gestori - nella fattispecie dell'INMP, la UOS Acquisizione beni e servizi, patrimonio e la UOS Sistema informativo e statistico - e, successivamente, ripartiti tra i Cdc, in funzione di parametri (*driver*), che esprimono il livello di assorbimento delle risorse medesime.

Tipicamente, i *driver* di ribaltamento più utilizzati sono, per un verso, i metri quadri occupati da ciascun centro e, per l'altro, il numero di unità di personale, espresso sempre in termini di FTE.

Quest'ultimo dato è stato facilmente reperito dal consolidamento delle schede di previsione del costo del personale, come sopra descritto, mentre per i metri quadri si è provveduto ad aggiornare l'archivio informatizzato sviluppato in occasione del budget per l'esercizio in corso.

Le informazioni presenti nel db sono le seguenti:

- Edificio;
- Piano;
- N. stanza;
- Descrizione spazi;
- Cdc;
- Nominativi occupanti;
- M².

L'archivio è impostato in maniera analitica, anche allo scopo di poterlo utilizzare nelle ulteriori fasi di sviluppo del sistema di controllo di gestione, prevedendo un'articolazione più dettagliata dei Cdc, fino a livello di singola specialità (ad esempio, i diversi ambulatori nell'ambito della UOS Polispecialistica e professioni sanitarie). Il dato è stato, quindi, raggruppato per Cdc e, sulla base delle % così individuate, sono stati ripartiti gli importi previsti dai centri gestori.

Nello specifico, sulla base del *driver* m² sono stati ripartiti i seguenti importi:

Sottoconto	Descrizione	Importo di previsione
501020102	Materiali di guardaroba, di pulizia e di convivenza in genere	€ 8.000
502020102	Pulizia	€ 102.000
502020111	Utenze elettricità	€ 72.000
502020112	Altre utenze	€ 58.000
502020117	Servizio di vigilanza e sicurezza	€ 146.000
503010101	Manutenzione e riparazione ai fabbricati e loro pertinenze	€ 80.000
Totale costi ribaltati in base ai m ²		€ 466.000

Invece, sulla base del *driver* FTE sono stati ripartiti i seguenti importi:

Sottoconto	Descrizione	Importo di previsione
502020104	Mensa – Dipendenti	€ 75.000
502020106	Servizi di assistenza informatica	€ 194.500
502020110	Utenze telefoniche	€ 29.600
Totale costi ribaltati in base ai m ²		€ 299.100

Il totale dei costi indiretti ribaltati è pari a € 765.100.

Nel report n. 6 - Budget generale INMP 2017 - *Driver* per ribaltamenti - vengono rappresentati i dati relativi ai *driver* per Cdc, con l'individuazione delle % di competenza, sulla base delle quali i costi sopra descritti sono stati ripartiti.