

**Protocollo N. 9**  
**Pianificazione e controllo di gestione**



**Protocollo N.9**  
**Pianificazione e controllo di gestione**

**Approvato dal Consiglio di Indirizzo**  
**il 26 gennaio 2016**

**Emesso con determinazione del Sovrintendente**  
**n. 57 del 10 febbraio 2016**

**Protocollo N. 9**  
**Pianificazione e controllo di gestione**

### ***1. Scopo***

Lo scopo del presente protocollo è descrivere le modalità per la corretta elaborazione e gestione del:

- budget;
- bilancio preventivo annuale;
- bilancio pluriennale di previsione;

della Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino.

### ***2. Campo di applicazione***

Il presente proto si applica alla Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo nonché alle eventuali ulteriori Direzioni coinvolte nel processo.

### ***3. Riferimenti***

- D.Lgs. 231/01;
- Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 della Fondazione (approvato dal Consiglio di Indirizzo in data 26 gennaio 2016);
- Codice Etico della Fondazione (approvato dal Consiglio di Indirizzo in data 26 gennaio 2016);
- Protocollo n. 10 “*Predisposizione del Bilancio*”;
- Procedura “*Definizione del budget di spesa complessivo dell’anno*”;
- Procedura “*Gestione budget di spesa del Coordinatore Artistico*”.

### ***4. Termini e definizioni***

Si riportano le definizioni dei principali termini specifici utilizzati nel presente documento:

- **SOV:** Sovrintendente
- **DOP:** Direttore Operativo
- **DAFC:** Direzione Amministrazione, Finanza e Controllo
- **DFPC:** Direzione Finanza, Pianificazione e Controllo
- **DCI:** Direzione Comunicazione e Immagine
- **DRU:** Direzione Risorse Umane
- **DTS:** Direzione Tecnica e Sicurezza
- **Modello 231:** Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. 231/01 della Fondazione
- **Fondazione:** Fondazione Teatro del Maggio Musicale Fiorentino
- **Budget:** Si intende un documento di pianificazione strategica della Fondazione di medio periodo
- **Bilancio preventivo annuale:** Si intende uno strumento programmatico che fornisce indicazioni utili per la gestione economico-finanziaria della Fondazione e, in particolare, indica i costi e i ricavi di pertinenza dell’esercizio cui il bilancio si riferisce
- **Bilancio pluriennale di previsione:** Si intende un piano economico triennale da cui si evince che la gestione potrà svolgersi in condizioni di equilibrio economico-finanziario e comprende, distintamente per ciascun esercizio, la previsione dei costi e dei ricavi basati su valori monetari costanti riferiti al primo esercizio

**Protocollo N. 9**  
**Pianificazione e controllo di gestione**

## **5. Procedura**

### **5.1 Generalità**

A DFCP, di concerto con il SOV e il DOP, è affidata la gestione delle attività inerenti la Pianificazione e Controllo di Gestione, con specifico riferimento all'elaborazione, predisposizione e approvazione del:

- budget;
- bilancio preventivo annuale;
- bilancio pluriennale di previsione.

### **5.2 Elaborazione del budget**

#### **5.2.1 Premessa**

Il budget costituisce il principale strumento di supporto alla gestione della Fondazione. Esso recepisce:

- gli obiettivi operativi ed economico / finanziari fissati dal vertice della Fondazione;
- le previsioni e le relative valutazioni sull'andamento della gestione, fondate sulla programmazione delle attività artistiche.

L'elaborazione del budget comporta l'accurata programmazione delle attività e la relativa previsione dei costi e delle modalità di impiego dei vari fattori economici, finanziari e patrimoniali. Il processo di elaborazione richiede, pertanto, uno scambio iterativo di informazioni tra tutti i livelli della struttura organizzativa della Fondazione che consente di definire, in modo congiunto e condiviso, previsioni operative ed economico/finanziarie coerenti con gli obiettivi fissati. Il coordinamento del processo di elaborazione del budget è di responsabilità della DFCP.

#### **5.2.2 Formazione del budget**

Sulla base delle attività previste annualmente, anche a seguito della definizione della produzione teatrale, sono stimati i macro capitoli di spesa e commessa sulla base dei dati comunicate dalle varie Direzioni della Fondazione attraverso i format e gli standard forniti dalla DFCP avendo cura di indicare:

- le principali aree di attività/iniziativa con l'indicazione dei rispettivi benefici quali-quantitativi;
- il fabbisogno di risorse di organico e dei relativi profili professionali;
- il fabbisogno di prestazioni esterne;
- la stima dei ricavi delle rappresentazioni inserite nella programmazione delle attività artistiche;
- ulteriori costi afferenti l'esercizio dell'anno successivo.

Per la DRU, la DAFC e la DTS non è richiesta la valorizzazione dei benefici attesi ma è prevista la descrizione del Piano di attività.

La DFCP supporta le singole Direzioni nell'elaborazione del budget, analizzando con le stesse Direzioni le prime proiezioni emerse e verificando il rispetto degli standard indicati.

In seguito, dopo il consolidamento dei dati, DFCP predispose una proposta di budget da sottoporre alla valutazione di DOP, CART, DCI, DRU.

Successivamente il DFCP sottopone la proposta di budget all'esame del SOV supportandolo nell'analisi dei dati e recependo le indicazioni in merito a revisioni / integrazioni / modifiche. Al termine della fase di approfondimento e discussione con il SOV, il DFCP elabora la versione definitiva del budget da sottoporre al Consiglio d'Indirizzo per l'approvazione.

## **Protocollo N. 9**

### **Pianificazione e controllo di gestione**

#### **5.2.3 *Approvazione del budget***

Entro la chiusura dell'esercizio contabile, il SOV presenta al Consiglio d'Indirizzo il budget per la formale approvazione, a seguito della quale ne è data comunicazione a DFCP. Quest'ultimo comunica alle singole Direzioni l'avvenuta approvazione del budget della Fondazione e la relativa assegnazione riconosciuta a ciascuna delle Direzioni. La DFCP provvede, inoltre, all'inserimento dei dati di budget nel sistema informatico LABINF.

#### **5.2.4 *Verifica periodica del budget***

Le varie Direzioni della Fondazione hanno la responsabilità di monitorare costantemente le attività di propria competenza, al fine di verificare scostamenti rilevanti rispetto al budget definito.

Qualora si determini la necessità per una Direzione di sostenere spese superiori al budget assegnato, è necessaria l'autorizzazione preventiva del DOP, CART, DIR-DRU e del SOV.

Periodicamente la DFCP, sulla base delle informazioni ricevute dalle singole Direzioni:

- verifica ed analizza eventuali scostamenti rispetto al budget definito;
- esamina l'andamento atteso delle principali variabili gestionali per la verifica degli obiettivi di budget;
- condivide con le varie Direzioni l'andamento dei principali dati economici di propria competenza;
- individua le azioni correttive da proporre al SOV per il conseguimento degli obiettivi di budget.

Eventuali revisioni di budget seguono lo stesso iter precedentemente descritto.

#### **5.3 *Predisposizione e approvazione del bilancio preventivo annuale***

Il SOV, sulla base degli indirizzi di gestione economica e finanziaria stabiliti dal Consiglio d'Indirizzo e sulla base dei budget delle singole Direzioni, di concerto con il DFCP e con il DOP, predisporre il bilancio preventivo annuale.

Nel bilancio preventivo annuale, che viene redatto secondo i principi della contabilità economico-patrimoniale, i costi e i ricavi sono iscritti al loro importo integrale, senza alcuna riduzione o compensazione di correlative entrate o spese. Il bilancio preventivo, inoltre, deve contenere:

- il budget analitico per ogni centro di spesa;
- il raffronto, articolato in categorie, con la previsione dell'esercizio precedente e con i risultati dell'ultimo bilancio consuntivo di esercizio approvato.

Al bilancio preventivo deve essere allegata la relazione del SOV contenente valutazioni sui costi e sui ricavi previsti, sugli obiettivi artistici, organizzativi e gestionali che si prevede di conseguire, nonché l'illustrazione delle linee e dei criteri culturali posti a base dell'attività programmata, cui possono aggiungersi eventuali elaborati contabili e statistici idonei a conferire maggiore chiarezza al piano economico-finanziario.

Il bilancio preventivo annuale deve essere predisposto entro il 15 Novembre di ogni anno e inviato, entro i quindici giorni successivi, dal SOV al Collegio dei Revisori dei conti al fine di acquisire un parere in merito.

In seguito, comunque non oltre i dieci giorni successivi, il bilancio di previsione pluriennale viene sottoposto all'approvazione del Consiglio d'Indirizzo entro la fine dell'esercizio precedente a quello del primo anno a cui il bilancio si riferisce.

#### **5.4 *Predisposizione e approvazione del bilancio pluriennale di previsione***

Il SOV, entro il mese di Luglio, sottopone all'approvazione del Consiglio d'Indirizzo il programma di attività artistica dell'anno successivo e quelli degli esercizi seguenti sulla base del quale, in considerazione anche degli

## **Protocollo N. 9**

### **Pianificazione e controllo di gestione**

indirizzi di gestione economica e finanziaria stabiliti dal Consiglio d'Indirizzo e di concerto con il DFCEP e con il DOP, verrà predisposto il bilancio pluriennale di previsione.

Il bilancio pluriennale di previsione deve essere predisposto entro il 15 Novembre dell'ultimo anno del triennio precedente e inviato, entro i quindici giorni successivi, dal SOV al Collegio dei Revisori dei conti al fine di acquisire un parere in merito.

In seguito, comunque non oltre i dieci giorni successivi, il bilancio di previsione pluriennale viene sottoposto all'approvazione del Consiglio d'Indirizzo entro la fine dell'esercizio precedente a quello del primo anno a cui il bilancio si riferisce. Qualora eventuali variazioni legate alla gestione dell'esercizio modifichino le risultanze complessive dei costi o dei ricavi previsti, il SOV deve sottoporre tali scostamenti all'approvazione del Consiglio d'Indirizzo.

#### ***6. Archiviazione***

La DFCEP si occupa dell'archiviazione della documentazione relativa alle attività di elaborazione ed approvazione del budget annuale.

#### ***7. Sintesi dei controlli interni ai fini del D.Lgs. 231/01***

Le modalità di lavoro descritte integrano le previsioni di cui al par. 3.4 della Parte Generale del Modello 231 della Fondazione e dei protocolli di controllo specifici relativi all'area a rischio "*Pianificazione e controllo*":

- formale approvazione del budget e degli eventuali extra-budget;
- formale approvazione della revisione del budget.