

Codice org. AdP  
Protocollo 0018166/2016  
Data 2016-11-23  
Classificazione PU

- **DIREZIONE GENERALE**
- **DIREZIONE AMMINISTRATIVA**
- **DIREZIONE TECNICA**
- **DIREZIONE SECURITY**
- **DIREZIONE AVIATION**
- **RESPONSABILE UFFICIO LEGALE**
- **RESPONSABILE COMMERCIALE**
  
- EXTRA AVIATION**
- **RESPONSABILE UFFICIO DEL PERSONALE**
- **RESPONSABILE UFFICIO SISTEMI INFORMATIVI**
- **RESPONSABILE UFFICIO ACQUISTI**
- **RESPONSABILE SETTORE OPERATIVO**
- **RESPONSABILE AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE**
  
- **RESPONSABILE PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA**
  
- **INTERNAL AUDITING**
- **ORGANISMO DI VIGILANZA**

*E, p.c.*

**OGGETTO: PROCEDURA OPERATIVA: Il processo di programmazione e controllo di gestione di AEROPORTI DI PUGLIA S.p.A.”**

Premessa la necessità di adottare la procedura in oggetto come strumento di governo della società e come misura di prevenzione della corruzione nell'ambito dell'area a rischio contratti pubblici – sottoprocesso programmazione, in conformità a quanto previsto nel PTPC aziendale, si dispone quanto segue.

Il processo di programmazione e controllo di gestione rappresenta quel processo aziendale che interagisce sul comportamento dei diversi componenti della Società al fine di orientarli verso il raggiungimento delle finalità e degli obiettivi prefissati.

La Società adotta differenti strumenti di controllo:

1. Budget
2. Contabilità generale
3. Contabilità analitica
4. Contabilità regolatoria
5. Reporting Mensile del Conto Economico
6. Key Performance Indicators (KPI), cosiddetto "Cruscotto aziendale"
7. Sistema di Business Intelligence (SAS) per analisi dei dati

All'aumentare della complessità dei processi organizzativi, infatti, diviene necessario un maggior decentramento del processo decisionale e, conseguentemente, una maggior formalizzazione dei meccanismi di controllo.

Questa forma di controllo presenta il vantaggio di ridurre le esigenze di supervisione diretta garantendo il coordinamento con la formulazione del programma di budget.

Il controllo per risultati è strettamente integrato con il sistema informativo, che sviluppa tutte quelle informazioni utili alla formulazione della strategia aziendale, all'assunzione delle decisioni, alla responsabilizzazione, e al controllo dei risultati effettivamente raggiunti dai vari centri di responsabilità. Il sistema di controllo supporta in questo modo sia la fase di elaborazione della strategia sia quella della sua verifica.

### **La negoziazione del budget per l'attuazione del processo di programmazione e controllo di gestione**

In questo quadro il budget rappresenta il principale strumento di programmazione e controllo in quanto definisce in modo sistemico gli obiettivi da raggiungere, le attività da svolgere e le risorse da impiegare. Rappresenta allo stesso tempo anche uno strumento di coordinamento, comunicazione, motivazione e cambiamento organizzativo.

Il sistema di 'budgeting' può essere definito come il processo formale attraverso cui si stabiliscono, per ciascun Centro di Responsabilità\* gli obiettivi da perseguire e le risorse disponibili: è lo strumento del controllo di gestione che meglio ne coglie la logica, in quanto riesce a coniugare le responsabilità organizzative con quelle economiche.

Si tratta, quindi, di uno strumento di coinvolgimento che consente di guidare, attraverso un processo di responsabilizzazione sulle risorse e sui risultati da raggiungere, i comportamenti delle persone al conseguimento degli obiettivi stabiliti mediante opportuni processi di pianificazione e controllo.

Per essere efficace l'intero processo di budgeting deve essere partecipato.

### **La scheda budget**

La scheda budget è lo strumento tecnico per la formalizzazione delle proposte di budget, che devono essere

formulate dai Dirigenti e dei Responsabili specificamente individuati in quanto gestori di risorse.

La scheda budget è articolata in modo da contenere indicazioni quantitative e, ove necessario, qualitative.

Le informazioni sulle risorse umane sono di fondamentale importanza per la Direzione Aziendale perché permettono di effettuare una ricognizione sul personale in carico all'Azienda. Le informazioni sulle risorse

strumentali sono sia quelle in dotazione sia quelle che si intendono richiedere per gli anni seguenti, per lo svolgimento dell'attività o necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Gli indicatori utili per il monitoraggio del budget possono essere di tipo prestazionale, di processo, di risultato e di esito, e svolgono la funzione di misurare in termini quantitativi il raggiungimento degli obiettivi.

## **Procedura di budget**

### **1. INTRODUZIONE**

#### **1.1. SCOPO**

Descrivere le diverse fasi di attività del processo di budget aziendale: programmazione, negoziazione, gestione e verifica dei risultati.

#### **1.2. OBIETTIVI**

Assicurare che il processo di definizione e gestione del budget venga gestito dalle articolazioni organizzative aziendali coinvolte rispettando obiettivi, tempi e responsabilità. Un corretto svolgimento del processo di budgeting consente di: realizzare un efficace coordinamento tra le differenti aree organizzative; motivare le Unità Organizzative interessate; costituire un'importante esperienza di sviluppo professionale per le persone coinvolte nel processo; identificare significativi parametri di riferimento per la valutazione delle performance delle Unità Organizzative.

### **2. CAMPO DI APPLICAZIONE**

Questa procedura si applica alle attività del processo di definizione/gestione del budget aziendale ed alle articolazioni organizzative aziendali coinvolte.

### **3. DEFINIZIONI**

*Direzione strategica:* Amministratore Unico, Direttore Generale, Direttore Amministrativo, coadiuvati dal Responsabile Controllo di gestione

*Comitato di budget:* È costituito dai Dirigenti e dai responsabili gestori delle risorse trasversali;

### **4. IL DIAGRAMMA DI FLUSSO**

(vedi il diagramma)

### **5. DESCRIZIONE DELLE ATTIVITÀ**

#### **5.1. FASE DI PROGRAMMAZIONE**

##### *Elaborazione delle linee strategiche aziendali*

- Definizione degli elementi di scenario: politiche relative ai livelli di produzione, politica di qualità, ipotesi di

equilibrio costi e ricavi (con particolare riferimento al piano investimenti e piano risorse umane).

- Definizione degli obiettivi strategici aziendali
- Invio ai Dirigenti e responsabili coinvolti, da parte del responsabile del Controllo di gestione, delle schede di budget da compilare

##### *Approvazione proposta di Scheda Budget*

La Direzione Strategica valuta e approva la proposta delle Schede di Budget predisposte dai Dirigenti e dai responsabili coinvolti.

## 5.2. FASE DI NEGOZIAZIONE

### *Negoziazione con la Direzione Generale*

La Direzione Aziendale incontra i Dirigenti e responsabili coinvolti per la discussione/negoziazione delle risorse e degli obiettivi complessivi ed il superamento di eventuali punti critici non ancora risolti.

### *Definizione Documento Budget aziendale*

Il Controllo di Gestione, acquisite le Schede Budget definitive, predispone il documento finale complessivo.

## 5.3. FASE DI GESTIONE E VERIFICA

### 5.3.a. *Proposta integrazione budget*

Se la previsione, successivamente alla fase di negoziazione, risultasse non adeguata rispetto al budget assegnato, la Direzione Aziendale ne potrebbe valutare l'integrazione.

### 5.3.b. *Valutazioni periodiche*

Il Responsabile del Controllo di Gestione rileva ed elabora mensilmente i dati e trasmette il report alla Direzione aziendale; La Direzione aziendale può effettuare incontri specifici con le articolazioni organizzative per analizzare eventuali criticità rispetto al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

### *Verifica dei risultati*

La Direzione Aziendale convoca incontri periodici con i Dirigenti e responsabili coinvolti, dedicati all'analisi dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi pianificati, analizzando ed approfondendo le cause degli eventuali scostamenti ed attivando azioni correttive e di miglioramento.

## **Aspetti regolatori di competenza dell'Autorità dei Trasporti e dell'ENAC**

Il Budget, come strumento di gestione e controllo aziendale di una società di gestione aeroportuale, deve recepire anche i vincoli di carattere tecnico e normativo derivante dalla specifica normativa di settore.

In particolare, per quanto riguarda i cosiddetti proventi da servizi regolamentati (diritti e tasse aeroportuali, ecc), le previsioni dovranno essere definite tenendo conto di quanto previsto dal D.L. 133/2014 convertito nella Legge n. 164/2014 in materia di Contratti di programma, così come di quanto disposto dai modelli di regolazione adottati dall'Autorità di Regolazione dei Trasporti con Delibera n. 64/2014.

In particolare, per AEROPORTI DI PUGLIA S.p.A. si adotta il Modello n. 2 (Aeroporti con traffico compreso tra 3 e 5 milioni di passeggeri) in quanto all'Allegato A- Nota Metodologica (delibera del Consiglio dell'Autorità di Regolazione dei Trasporti del 7 maggio 2014 n. 31), a pag. 2, si evidenzia che:

*“Per quanto riguarda, poi, i sistemi aeroportuali esistenti nei quali sia presente un unico Gestore titolare della concessione, si è ritenuto che, a regime, tutti gli aeroporti appartenenti al sistema applichino il modello regolatorio di quello principale per volumi di traffico”.*

Sulla base di quanto previsto dall'ART e dal DL 133/14, quindi, i proventi relativi ai servizi regolamentati dovranno essere approvati a seguito di consultazione degli utenti previa approvazione da parte dell'ENAC:

1. del Piano del Traffico
2. del Piano quadriennale degli Investimenti
3. del Piano della Qualità

4. del Piano della Tutela ambientale.

I 4 suddetti documenti riportano, quindi, gli impegni che il gestore aeroportuale assume nei confronti del concedente ENAC e dell'utenza e, di conseguenza, introducono elementi di indirizzo nella predisposizione delle previsioni dei ricavi e dei costi, nonché degli investimenti.

**Conclusioni**

Il controllo di gestione, quindi, è fondamentale per assicurare che tutte le attività dell'azienda si realizzino nella forma desiderata e contribuiscano ciascuna alla realizzazione degli obiettivi globali.

In tal senso, il controllo di gestione si realizza non solo attraverso meccanismi di misurazione dei risultati ottenuti, ma soprattutto cercando di orientare e di influire sul comportamento individuale ed organizzativo, usando qualsiasi meccanismo atto a garantire il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione.

In questa prospettiva, il controllo di gestione non solo è realizzato dalla direzione aziendale dell'organizzazione, ma appartiene a ciascuna delle persone che ne fanno parte; non solo si realizza a posteriori, ma in forma permanente; non solo si limita agli aspetti tecnici e più formali della sua architettura, ma considera anche la necessità di adeguarsi alla cultura dell'organizzazione e alle persone che ne fanno parte; non può considerare come parametro di riferimento unicamente il risultato, ma deve promuovere la flessibilità e considerare il controllo anche come possibile meccanismo di motivazione e di apprendimento.

La presente procedura oltre a descrivere la sequenza logica degli adempimenti e degli oneri in capo ai rispettivi uffici, opera quale misura di prevenzione della corruzione nel sottoprocesso "contratti pubblici – programmazione". A tal fine si ordina la pubblicazione sul sito aziendale, nella sezione "Società Trasparente" – "Atti Generali" dei seguenti documenti: Piano del Traffico, Piano quadriennale degli Investimenti, Piano della Qualità, Piano della Tutela ambientale.

L'AMMINISTRATORE UNICO

Dott. Giuseppe Acierno

