

Indice

Introduzione	XVIII
Prefazione	XXI

Parte prima Introduzione generale

Capitolo 1	La funzione di controllo direzionale	3
1.1	Processi di programmazione e controllo	4
1.1.1	Pianificazione strategica	4
1.1.2	Controllo operativo	5
1.1.3	Controllo direzionale	5
1.2	L'ambiente del controllo direzionale	5
1.2.1	Struttura organizzativa	6
1.2.2	Articolazione in centri di responsabilità	6
1.2.3	Tipologie di centri di responsabilità	8
1.2.4	Relazioni organizzative	11
1.2.5	Informazioni	11
1.2.6	Efficienza ed efficacia	15
1.3	Il processo di controllo direzionale	16
1.3.1	Programmazione	17
1.3.2	Formulazione del budget	18
1.3.3	Svolgimento e misurazione dell'attività	18
1.3.4	Reporting e valutazione	19
1.3.5	Caratteristiche del sistema di controllo direzionale	19
1.4	Ambito del controllo direzionale	20
1.5	Limiti della trattazione	21
1.5.1	Esclusione dell'approccio sistemico	22
Caso 1.1	Hoagland Hospital	23
Capitolo 2	Caratteristiche delle aziende senza finalità di reddito	37
2.1	Caratteristiche rilevanti per il controllo direzionale	39
2.2	Reddito come indicatore di economicità	39
2.2.1	Rilevanza del reddito come indicatore sintetico	40
2.3	Aziende di servizi	42
2.4	Vincoli alla definizione di obiettivi e strategie	42
2.4.1	Diversificazione attraverso la creazione di aziende autonome	43
2.5	Acquisizione di risorse finanziarie	43
2.5.1	Aziende a finanziamento privato e a finanziamento pubblico	44

2.6	Natura professionale	45
2.7	Soggetto economico	46
2.7.1	Gli organi istituzionali nelle aziende senza finalità di reddito	47
2.7.2	Enti pubblici	48
2.8	La funzione di direzione generale	48
2.9	Influenze politiche	49
2.9.1	Necessità di rielezione	49
2.9.2	Visibilità pubblica	49
2.9.3	Pressioni esterne	50
2.9.4	Restrizioni legislative	50
2.9.5	Rapidità di avvicendamento della dirigenza	50
2.9.6	Rapporto di pubblico impiego	51
2.10	La tradizione	51
2.10.1	Concetto di competenza economica	51
2.10.2	Ostacoli allo sviluppo	51
2.11	Conclusione	52
	Appendice - Tipologie di aziende senza finalità di reddito negli USA	53
	Bibliografia	55
	Caso 2.1 Boston Symphony Orchestra	56

Parte seconda Principi di controllo direzionale

Capitolo 3	Misurazioni economiche negli enti pubblici	67
3.1	Premessa	68
3.2	Sistema di rilevazione	70
3.2.1	Fasi delle entrate e delle uscite	70
3.2.2	Fasi delle entrate: accertamento, riscossione, versamento	71
3.2.3	Fasi delle uscite: impegno, liquidazione, pagamento	71
3.2.4	Rendiconto	73
3.3	Organizzazione del sistema delle rilevazioni	74
3.4	Bilancio pubblico	75
3.4.1	Bilancio preventivo	75
3.4.2	Sistema delle autorizzazioni	76
3.4.3	Sistema delle variazioni di bilancio	76
3.4.4	Ruolo del bilancio di cassa	77
3.4.5	Collegamenti tra i bilanci preventivo e consuntivo: il risultato di amministrazione e il fondo cassa	77
3.5	Scopi del bilancio pubblico	79
	Bibliografia	81
	Allegato - Aggregazioni dei valori nel sistema dei bilanci degli enti locali	82
	Caso 3.1 Il comune di Brindisi	88

Capitolo 4	Sistemi di rilevazione e schemi di bilancio delle aziende non profit	95
4.1	Le aziende non profit nell'ordinamento giuridico e tributario italiano	95
4.2	Sistema informativo nelle aziende non profit	97
4.3	Sistema di rilevazione: contabilità generale e contabilità analitica	99
4.4	Uno schema di rappresentazione dei risultati derivanti dall'azione delle aziende non profit	100
4.4.1	Schema di Stato patrimoniale	102
4.4.2	Rendiconto della gestione (schema di rappresentazione dei risultati economici a proventi e oneri)	104
4.4.3	Contenuto della Nota integrativa	108
4.4.4	Prospetto di rappresentazione della dinamica (movimentazione) delle componenti del patrimonio netto	110
4.4.5	Relazione di missione (o Relazione morale)	112
Caso 4.1	Comitato Telethon - Schema di rappresentazione dei risultati di sintesi della gestione	115
Capitolo 5	Contabilità a costi pieni	135
5.1	Natura del problema della determinazione dei costi	135
5.2	Utilizzo dei dati di costo pieno	136
5.2.1	Formulazione dei prezzi	136
5.2.2	Stime della profittabilità	136
5.2.3	Analisi comparative	137
5.3	Decisioni relative al sistema di contabilità dei costi	137
5.3.1	Oggetto finale di costo	138
5.3.2	Oggetti di costo intermedi	138
5.3.3	Centri di costo	139
5.3.4	Attribuzione dei costi	140
5.3.5	Basi di imputazione	141
5.3.6	Metodo di riparto	142
5.3.7	Attribuzione dei costi ai centri di prestazioni finali e centri di prestazioni intermedie	145
5.3.8	Calcolo dei costi per processo e per commessa	146
5.4	Un caso esemplificativo	147
5.4.1	Precisiamo i contenuti del concetto di omogeneità	151
5.4.2	Activity-based costing	152
5.4.3	Effetti interattivi	154
5.5	Fattori di complicazione	154
5.5.1	Definire i costi diretti	154
5.5.2	Adeguatezza dei costi indiretti	155
5.5.3	Costi standard	156

5.5.4	Costi del capitale	157
5.5.5	Costi opportunità	157
5.5.6	Costi imputati	157
5.5.7	Costi basati su un sistema statistico	158
5.5.8	Implicazioni	158
5.6	Conclusione	159
	Appendice - Terminologia di cost accounting	159
	Bibliografia	160
Caso 5.1	Croswell University Hospital	161
Caso 5.2	Neighborhood Servings	172
Capitolo 6	Determinazione e utilizzo dei costi differenziali	179
6.1	Analisi dei costi e scelte di convenienza economica	180
6.2	Andamento dei costi	181
6.2.1	Costi fissi	181
6.2.2	Costi semifissi	181
6.2.3	Costi variabili	182
6.2.4	Costi semivariabili	183
6.2.5	Costi totali	183
6.3	Break-even analysis	185
6.3.1	Margine di contribuzione	187
6.4	Ipotesi di partenza	187
6.4.1	Intervallo di significatività	187
6.4.2	Linearità	188
6.4.3	Omogeneità del volume	189
6.4.4	Parità delle condizioni	190
6.5	Stima del rapporto costo-volume	190
6.5.1	Metodo della retta per due punti	190
6.5.2	Metodo della nube di punti	191
6.5.3	Metodo dei minimi quadrati o della regressione lineare	192
6.5.4	Metodo incrementale	192
6.5.5	Metodo dei singoli elementi di costo	192
6.6	Aspetti di complessità	192
6.6.1	Utilizzo delle informazioni di costo pieno	192
6.6.2	Costi differenziali e costi variabili	195
6.7	Decisioni outsourcing	197
6.7.1	Natura delle scelte di outsourcing	198
6.7.2	Principi generali	198
6.7.3	L'ammortamento	199
6.7.4	Tendenze alla privatizzazione	199
6.7.5	Riguardo la privatizzazione	201
6.8	Conclusione	203
	Bibliografia	203
Caso 6.1	Carlsbad Home Care	204
Caso 6.2	Abbington Youth Center	206

Capitolo 7	Decisioni di pricing	211
7.1	Rilevanza del pricing per il controllo direzionale	211
7.1.1	Comportamento del cliente	212
7.1.2	Misura di output	213
7.1.3	Comportamento dei manager	213
7.2	Determinazione del prezzo in condizioni di normalità	214
7.2.1	Costo pieno	215
7.2.2	L'esigenza di generare un margine soddisfacente	216
7.2.3	Pericolo dell'uso di un prezzo normale	217
7.3	L'oggetto cui riferire il prezzo del servizio	217
7.3.1	Il prancing degli ospedali come esempio di suddivisione analitica	218
7.4	Varianti ai prezzi normali	220
7.4.1	Prezzi influenzati da soggetti esterni	220
7.4.2	Rimborso dei costi	221
7.4.3	Prezzi basati sul mercato	222
7.5	Servizi a prezzi agevolati	222
7.5.1	Agevolazioni per alcuni servizi	222
7.5.2	Agevolazioni per alcuni clienti	224
7.5.3	Agevolazioni per tutti i clienti	226
7.6	Servizi gratuiti	227
7.6.1	Servizi pubblici	227
7.6.2	Servizi semipubblici	227
7.6.3	Prezzo dei servizi periferici	229
7.6.4	Altri servizi gratuiti	229
7.7	Conclusione	230
	Bibliografia	230
Caso 7.1	Harlan Foundation	231
Caso 7.2	Town of Waterville Valley	235

Parte terza Sistemi di controllo direzionale

Capitolo 8	L'ambiente del controllo direzionale	249
8.1	Struttura organizzativa	250
8.1.1	Centri di responsabilità	251
8.1.2	Tipi di centri di responsabilità	251
8.1.3	Prezzi di trasferimento	252
8.1.4	Criteri di individuazione dei centri di reddito	255
8.1.5	Centri di reddito e autonomia direzionale	257
8.1.6	Sovvenzionamento incrociato tra centri di reddito	257
8.2	Struttura per programmi	258
8.2.1	Composizione di una struttura per programmi	259
8.2.2	Criteri per selezionare una struttura di programma	261
8.2.3	Struttura a matrice	262
8.3	Struttura informativa	264

8.4	Regole amministrative	265
8.4.1	Tipi di regole	265
8.4.2	Struttura dei sistemi retributivi	266
8.5	Fattori comportamentali	267
8.5.1	Fini e bisogni personali	267
8.5.2	Congruenza dei fini	268
8.5.3	Collaborazione e conflitto	269
8.5.4	Burocrazia	270
8.5.5	Ruolo del controller	271
8.6	Fattori culturali	271
8.6.1	Atteggiamento della direzione	272
8.6.2	Altri aspetti culturali	272
8.7	Conclusione	273
	Bibliografia	273
	Caso 8.1 White Hills Children's Museum	274
Capitolo 9	La pianificazione strategica	277
9.1	Natura della pianificazione strategica e della predisposizione del budget	277
9.1.1	Pianificazione strategica e processo di budget	278
9.1.2	Pianificazione strategica ed elaborazione strategica	278
9.1.3	Fini, obiettivi e programmi	279
9.1.4	Coniugare fini, obiettivi e programmi	283
9.2	Gli attori del processo di pianificazione strategica	284
9.2.1	Ufficio pianificazione	284
9.2.2	Ruolo del controller	285
9.3	Processo decisionale relativo ai programmi	285
9.3.1	Avvio dell'analisi	286
9.3.2	Selezione delle alternative	286
9.3.3	Analisi tecnica	288
9.3.4	Analisi politica	288
9.3.5	Fase decisionale	289
9.4	Sistemi di programmazione formalizzati	291
9.4.1	Pianificazione, programmazione e sistema di budget	292
9.4.2	Orizzonte temporale	292
9.4.3	Fasi di un sistema formalizzato di pianificazione strategica	293
9.5	Conclusione	296
	Bibliografia	296
	Caso 9.1 Isabella Stewart Gardner Museum	297
Capitolo 10	L'analisi dei programmi	305
10.1	L'analisi costi-benefici	305
10.1.1	Lo stato dell'arte	305
10.1.2	Il ruolo dell'analisi costi-benefici	306

10.1.3 Chiarimento dei fini	308
10.1.4 Ambito di applicabilità dell'analisi costi-benefici	309
10.2 Tecniche di analisi degli investimenti	312
10.2.1 Periodo di recupero	312
10.2.2 Valore attuale	313
10.2.3 Analisi del valore attuale netto	316
10.2.4 Rapporto benefici-costi	318
10.2.5 Tasso interno di rendimento	319
10.2.6 Scelta del tasso di attualizzazione	319
10.2.7 Problemi connessi alla scelta di bassi tassi di attualizzazione	322
10.2.8 Inserimento nell'analisi del grado di rischio	324
10.3 L'uso di modelli	325
10.4 Altri fattori	327
10.4.1 Quantificazione del valore della vita	327
10.5 Conclusione	329
Bibliografia	330
Caso 10.1 Yoland Research Institute	331
Caso 10.2 Disease Control Program	333
Capitolo 11 Il budget operativo	345
11.1 Natura del processo di budgeting	345
11.1.1 Collegamento con la programmazione	346
11.1.2 Bilancio preventivo e budget	346
11.2 Rilevanza e specificità del budgeting nelle aziende senza finalità di reddito	347
11.2.1 Differenze rispetto alle imprese private	347
11.2.2 Logica del budget	347
11.2.3 Eccezioni che confermano la regola	349
11.3 Componenti del budget operativo	350
11.3.1 Budget per programmi e per natura dei fattori	351
11.3.2 Dati di attività	351
11.4 Fasi del processo di budgeting	354
11.4.1 Formulazione di linee guida	354
11.4.2 Predisposizione delle proposte di budget	355
11.4.3 Consolidamento delle proposte di budget: aspetti tecnici	359
11.4.4 Consolidamento delle proposte di budget: aspetti comportamentali	360
11.4.5 Approvazione del budget	364
11.5 Il budget degli investimenti	364
Appendice - Alcune strategie di budget	365
Bibliografia	373
Caso 11.1 Moray Junior High School	274
Caso 11.2 Urban Arts Institute	380
Caso 11.3 Lomita Hospital	397

Capitolo 12	Il controllo delle modalità di svolgimento della gestione	411
12.1	Controlli di natura finanziaria	411
12.1.1	Vincoli a preventivo	412
12.1.2	Processo di definizione dei vincoli	413
12.1.3	Modificazioni di budget	414
12.2	Sistema contabile	415
12.2.1	Caratteristiche generali	415
12.2.2	Contabilità a fini autorizzativi	416
12.2.3	Altri conti ausiliari	419
12.3	Revisione contabile	419
12.3.1	Revisione interna	419
12.3.2	Imputazioni errate	421
12.3.3	Revisione esterna	422
12.4	Controllo di efficacia e di efficienza delle attività d'azienda	422
12.4.1	Rapporti con il controllo operativo	422
12.4.2	Obiettivo di produttività	424
12.4.3	Revisione gestionale	425
12.4.4	Controllo di progetto	428
12.4.5	Controlli di efficacia	431
12.5	Considerazioni di carattere comportamentale	432
12.5.1	Coinvolgimento della direzione generale	433
12.5.2	Importanza di uno staff adeguato	433
12.5.3	Equilibrio tra libertà e vincoli	433
12.5.4	Motivazione	434
12.5.5	Burocrazia	437
	Bibliografia	438
	Caso 12.1 Ospedale San Pedro	439
Capitolo 13	Misurazione dell'output	443
13.1	Le principali categorie di misurazione	444
13.1.1	Indicatori sociali	444
13.1.2	Indicatori di risultato	445
13.1.3	Indicatori di processo	446
13.1.4	Collegamenti tra i diversi indicatori di misura	451
13.2	Problemi di selezione degli indicatori di output	453
13.2.1	Misure soggettive vs. misure oggettive	453
13.2.2	Misure quantitative vs. misure non quantitative	454
13.2.3	Misure discrete vs. misure scalari	454
13.2.4	Misure effettive vs. misure sostitutive	454
13.2.5	Quantità vs. qualità	456
13.3	Implementazione delle misure di output: alcuni principi generali	458
13.3.1	Principio n. 1: disporre di qualche indicatore di output è meglio che non averne	458

13.3.2	Principio n. 2: se possibile, confrontate gli indicatori di output con gli indicatori reperibili da altre fonti	459
13.3.3	Principio n. 3: usate indicatori che si possano riportare in modo tempestivo	461
13.3.4	Principio n. 4: sviluppare una pluralità di indicatori	462
13.3.5	Principio n. 5: non riportate più informazioni di quelle che saranno utilizzate	464
13.3.6	Principio n. 6: non esagerate nel dare credito agli indicatori sostitutivi	466
13.4	Confronto tra le misure di output usate per la formulazione della strategia e quelle usate per il controllo direzionale	466
13.4.1	Precisione	466
13.4.2	Causalità	467
13.4.3	Responsabilità	467
13.4.4	Tempestività	468
13.4.5	Costo	468
13.4.6	Correlazione con gli elementi del programma	468
13.5	Conclusione	469
	Bibliografia	469
Caso 13.1	Morazan e Izaltenago	471
Caso 13.2	I Vigili del fuoco di Charlottesville	481
Capitolo 14	Il sistema di reporting: aspetti tecnici	489
14.1	Il flusso informativo	489
14.1.1	Informazioni quantitative	489
14.1.2	Altre informazioni	491
14.2	Le “quasi imprese”	491
14.3	L’analisi degli scostamenti	492
14.3.1	Scostamento di volume	495
14.3.2	Scostamento di mix	496
14.3.3	Scostamento di prezzo	497
14.3.4	Scostamento di efficienza	497
14.3.5	Un esempio pratico	498
14.3.6	Analisi degli scostamenti e controllo direzionale	505
14.4	Altri indicatori	506
14.4.1	Indicatori di efficacia	506
14.4.2	Indicatori di processo	507
14.5	Aziende con caratteristiche particolari	508
14.5.1	Aziende a risorse fisse	508
14.5.2	Aziende ad attività fissa	509
	Bibliografia	509
Caso 14.1	Pacific Park School	510
Caso 14.2	Nucio Hospital	512

Capitolo 15	Il report di controllo direzionale	515
15.1	I report informativi	515
15.2	I report di valutazione	516
15.3	Contenuto dei report di controllo	516
15.3.1	Ambito di responsabilità dei destinatari	517
15.3.2	Livelli dei report	517
15.3.3	Definizione di parametri di riferimento	520
15.3.4	Informazioni rilevanti	522
15.3.5	Criteri tecnici	524
15.3.6	Un esempio	526
15.4	Uso dei report di controllo	528
15.4.1	Processo di feedback	529
15.4.2	Analisi e individuazione delle aree critiche	529
15.4.3	Svolgimento dell'indagine	532
15.4.4	Individuazione di azioni correttive	533
	Bibliografia	533
	Caso 15.1 Union Medical Center	534
Capitolo 16	La valutazione	543
16.1	Distinzioni di fondo	543
16.2	L'analisi di gestione	544
16.2.1	Rilevanza	544
16.2.2	Motivazioni	545
16.2.3	Attori coinvolti	545
16.2.4	Processo	546
16.2.5	Ricevimento del mandato	546
16.2.6	Identificazione degli obiettivi	547
16.2.7	Identificazione delle aree critiche	547
16.2.8	Definizione di indicatori di output	548
16.2.9	Svolgimento dell'analisi	548
16.2.10	Formulazione e presentazione delle conclusioni	550
16.2.11	Supporto all'implementazione	551
16.3	La valutazione di programma	551
16.3.1	Esigenze informative alla base della valutazione di programma	552
16.3.2	Problemi principali	552
16.3.3	Tipologie di valutazione di programma	556
16.3.4	Le fasi della valutazione	559
16.3.5	Analisi di gestione e valutazione di programma	561
16.4	Conclusione	561
	Bibliografia	562
	Caso 16.1 Bureau of Child Welfare	563

Capitolo 17	I sistemi di controllo direzionale in un contesto più generale	571
17.1	Caratteristiche fondamentali di un valido controllo direzionale	572
17.2	Il contesto nel quale opera il controllo direzionale	573
17.2.1	Ruolo del vertice aziendale	574
17.2.2	Ruolo dei personal computer	576
17.3	Contesto organizzativo di riferimento	577
	Bibliografia	581
	Indice dei nomi	583
	Indice dei casi	586
	Indice analitico	587