

Contabilità dei costi e budgeting.

**Teoria, tecniche e casi nei vari
comparti della Pubblica
Amministrazione**

Dott. Alberto Romolini
24 marzo 2006

Indicazioni bibliografiche

- Capitolo VII Sez. I, R. Mazzotta, *Il sistema di contabilità analitica dei costi negli enti locali*, in Mulazzani (a cura di), *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, Vol. II, Padova, Cedama, 2006.
- R. Levy Orelli F. Visani, *Analisi e gestione dei costi negli enti locali*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

Oggetto e finalità del modulo

- Acquisire le nozioni tecniche di costo e di programmazione attraverso il *budget*;
- Comprendere il valore informativo del costo per le decisioni manageriali.

La contabilità analitica dei costi

Alberto Romolini

4

- Determina i risultati, espressi attraverso costi e ricavi, attribuiti a specifici segmenti della gestione.
- E' un elemento fondamentale a supporto del processo decisionale manageriale e del controllo di gestione.
- Insieme alla contabilità generale d'esercizio e al *budget* forma il complesso di strumenti denominati "contabilità direzionale".

Alberto Romolini

5

Il valore del costo per il processo decisionale

- Le modalità di gestione di un servizio;
- la produzione diretta di un servizio o l'esternalizzazione della sua gestione;
- il livello di dimensione ottimale della produzione di un servizio;
- la delibera della politica tariffaria;

Alberto Romolini

6

... segue

- la produzione di un servizio in modo autonomo oppure mediante consorzio con altri soggetti;
- la localizzazione sul territorio di un servizio;
- la organizzazione accentrata o decentrata di un servizio, ecc.

Alberto Romolini

7

Il valore del costo per il controllo di gestione

- Confronti fra costi *standard* e costi effettivi, analoghi per oggetto e periodo, al fine di effettuare valutazioni di efficienza;
- confronti fra costi di produzione e tariffe, per valutazioni di economicità;
- confronti costi-qualità;
- confronti interaziendali, per valutazioni di *benchmarking* fra enti diversi;

Alberto Romolini

8

... segue

- confronti intra-aziendali, per valutazioni comparate fra organi o centri di costo dello stesso ente;
- confronti nel tempo per evidenziare tendenze al miglioramento o al peggioramento dei livelli di economicità e prendere le opportune decisioni;
- la redazione di *budget* economici.

Alberto Romolini

9

Contabilità analitica e Contabilità generale

	Contabilità Analitica	Contabilità Generale
Oggetto	Operazioni di gestione interna	Operazioni di gestione esterna e valori economici complessi (reddito e patrimonio)
Destinatari	Soggetti interni	Soggetti esterni
Periodicità	Report infrannuali	Report annuali
Informazioni	Valori economici approssimati ma tempestivi	Valori economico, finanziari, patrimoniali riferiti all'esercizio
Tecnica di rilevazione	Contabile o extra-contabile	Contabile
Competenza economica	Centri di costo	Esercizio
Attività	Parziale settoriale	Totale
Obbligatorietà	Facoltativa	Obbligatoria solo per i referti contabili

Perché utilizzare la contabilità analitica nel settore pubblico?

- Razionalizzazione del processo decisionale (programmato e non incrementale);
- controllo dei livelli di efficienza, efficacia ed economicità della gestione;
- Responsabilizzazione dei dirigenti delle unità operative;
- confronto di dati di costo nel tempo e nello spazio (*benchmarking*).

Alberto Romolini

11

Le principali classificazioni di costo

- Costi preventivi e consuntivi;
- costi speciali e generali;
- costi fissi e variabili, semifissi e semivariabili;
- costi diretti e indiretti;
- costi rigidi e flessibili;
- costi differenziali (o incrementali);
- costi evitabili e non evitabili.

Alberto Romolini

12

Gli oggetti di riferimento

- Centri di costo
- prodotti o servizi;
- centri di responsabilità;
- attività.

Alberto Romolini

13

Contabilità analitica per centri di costo

- E' finalizzata alla determinazione del costo del prodotto o del servizio erogato;
- individua come oggetti intermedi i centri di costo;
- il centro di costo rappresenta un'unità organizzativa, reale o fittizia, guidata da un responsabile che impiega risorse (e quindi sostiene dei costi) per l'ottenimento di un prodotto/servizio.
- un centro di costo deve essere definito in aderenza ai criteri dell'omogeneità e dell'unitarietà.
- i centri di costo si suddividono in: finali; ausiliari, generali, fittizi.

Alberto Romolini

14

... segue

- Ogni centro di costo deve affluire ad un centro di responsabilità.
- I centri di responsabilità si suddividono in:
 - centri di costo (parametrici e discrezionali);
 - centri di ricavo;
 - centri di profitto (centri di profitto in senso stretto e di investimento).

Alberto Romolini

15

Le metodologie di calcolo

- Il *Full costing*;
- Il *Direct Costing*;
- L'*Activity Based Costing*.

Alberto Romolini

16

Il Full Costing

- Determinazione della configurazione completa di costo attraverso l'attribuzione all'oggetto di calcolo dei costi diretti e l'imputazione di quelli indiretti;
- attualmente, è la metodologia più adottata nelle amministrazioni pubbliche.

Alberto Romolini

17

Il piano dei centri di costo

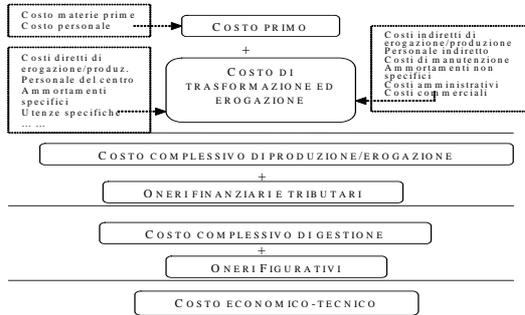
- Prima di procedere al calcolo del costo del prodotto/servizio è necessario redigere il piano dei centri di costo.

Centri di Costo
50 - Personale
10 - Organi Istituzionali
20 - Decentramento
30 - Gabinetto Sindaco
60 - Archivio e Protocollo
92 - Controllo di Gestione
680 - Servizio Sistemi Informativi
91 - Contabilità Generale
480 - Ufficio Patrimonio, Demanio ed Invim
100 - Economato
490 - Ufficio Amm.vo LL.PP.
500 - Uff. Amm.vo intersett.
620 - Manutenzione Fabbricati
355 - Assistenza Scolastica
1000 - Costi generati
610 - Tipografia
40 - Appalti e contratti

Alberto Romolini

18

La configurazione a costi pieni



Alberto Romolini

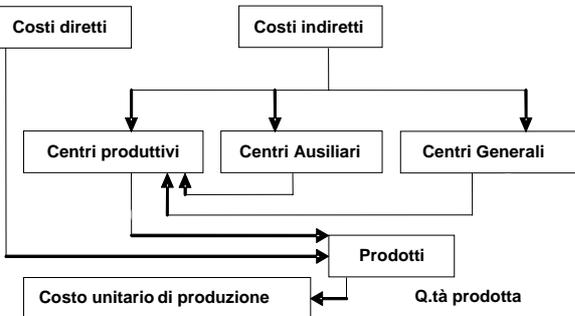
19

Le fasi del Full Costing

- Imputazione dei costi diretti a tutti i prodotti o servizi;
- localizzazione dei costi nei centri di costo;
- ribaltamento dei costi dei centri di costo generali, fittizi e ausiliari sui centri finali;
- determinazione dei costi totali dei centri di costo finali;
- determinazione del costo unitario di prodotto o servizio

Alberto Romolini

20



Alberto Romolini

21

La localizzazione dei costi

- Le voci di costo comuni a più prodotti/servizi dovranno essere imputate, preliminarmente, sui centri di costo e poi ribaltate sui prodotti servizi.

Alberto Romolini

22

Un esempio: il costo del personale

- Il personale è impiegato in modo esclusivo in un centro di costo \Rightarrow Costo = ore totali x costo orario della forza lavoro;
- Il personale è impiegato in più centri \Rightarrow Basi di attribuzione:
Rilevazione della forza lavoro effettivamente impegnata nel centro;
Anni persona (numero di risorse umane impiegate in media nel periodo di riferimento ovvero i Mesi Persona / 12).

Alberto Romolini

23

La scheda di rilevazione delle ore di lavoro nel centro di costo

Dipendente	Centro di costo A					Centro di costo B					Totale				
	Settimana dal ___ al ___					Settimana dal ___ al ___					Settimana dal ___ al ___				
	L	M	G	V	S	L	M	G	V	S	L	M	G	V	S
Mario Rossi	2	2	2	2	2	6	6	6	6	6	8	8	8	8	8
Ugo Bianchi	6	8	8	4	2	6	2	0	0	0	6	2	8	8	8
.....															
Totale															

Alberto Romolini

24

Il ribaltamento dei costi dei centri ausiliari e generali su quelli finali

- Imputazione diretta ai centri finali se misurabili, o se riferiti ad un determinato centro, o se ciò è conveniente.
- mediante parametri oggettivi (ad es. i costi del centro manutenzione sono imputati in via diretta in base alle ore richieste e rilevate attraverso apposite schede).

Alberto Romolini

25

... segue

- In alternativa, i costi possono essere imputati su base indiretta di riparto.
- Ad esempio, i costi del centro di manutenzione possono essere imputati utilizzando le ore di funzionamento delle macchine dei centri produttivi o il valore delle immobilizzazioni.
- I problemi principali si riscontrano per i centri generali, per i quali è difficile valutare il contributo ai centri produttivi (si usano, di solito, gli anni persona).

Alberto Romolini

26

Il *direct costing*

- L'obiettivo è la determinazione del costo variabile complessivo di prodotto, o servizio, attraverso l'imputazione dei costi variabili.
- Non tutti i costi variabili possono essere imputati direttamente al prodotto o al servizio.
- Quelli indiretti sono localizzati sui centri di costo e, successivamente, ribaltati sui prodotti o servizi.

Alberto Romolini

27

...segue

- I costi fissi sono tenuti in considerazione nella determinazione del reddito di periodo.
- Il *direct costing* è orientato alle decisioni di breve periodo ed è poco utilizzato in presenza di elevati livelli di costi fissi come, ad esempio, negli enti locali.

Alberto Romolini

28

Contabilità dei costi di impresa

<i>Direct costing puro</i>	<i>Direct costing evoluto</i>
Ricavi Unitari -	Ricavi -
Costi variabili unitari =	Costi variabili =
Margine lordo unitario X	Margine lordo complessivo -
Quantità vendute =	Costi fissi diretti =
Margine lordo complessivo -	Margine semilordo complessivo -
Costi fissi =	Costi fissi =
Risultato netto	Risultato netto

Alberto Romolini

29

L'Activity-Based Costing

- La realizzazione del prodotto/servizio richiede lo svolgimento di attività che impiegano risorse e, quindi, generano i costi.
- si utilizzano come oggetti intermedi di costo i centri di attività anziché i centri di costo.
- i centri di attività si suddividono: primari, di supporto e infrastrutturali.

Alberto Romolini

30

Le fasi dell'ABC

- Definizione del piano dei centri di attività;
- attribuzione ai prodotti/servizi dei costi ad essi direttamente riferibili;
- attribuzione dei costi delle risorse impiegate alle attività;
- imputazione dei costi delle attività ai prodotti/servizi.

Alberto Romolini

31

L'attribuzione dei costi delle risorse impiegate alle attività

- Attraverso la misurazione diretta (ad esempio, utilizzando il tempo impiegato per svolgere un'attività);
- attraverso parametri o indicatori di impiego in grado di misurare la quantità di risorse consumate da ciascuna attività (ad esempio, il numero delle persone impiegate, la superficie occupata, ecc.).

Alberto Romolini

32

Attribuzione dei costi delle risorse impiegate alle attività

- E' necessario individuare i *cost driver* o *activity driver* che misurino la frequenza e l'intensità di impiego di un'attività da parte di un prodotto/servizio (es. numero atti per attività di protocollazione, numero mandati di pagamento per la gestione spese).
- Quantificazione del volume del *cost driver*.

Alberto Romolini

33

...segue

- Costo per un'unità *driver* = Costo dell'attività / Volume di *driver* dell'attività.
- Assorbimento di attività da parte dei prodotti/servizi.
- Costo di attività per prodotto/servizio = Costo per unità di driver x assorbimento di attività.

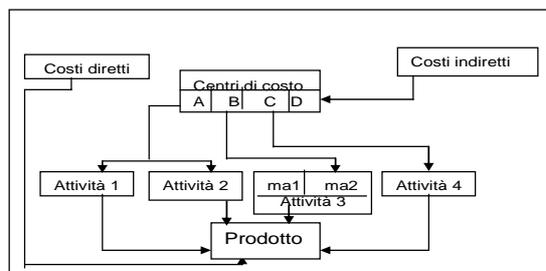
Integrazione della contabilità per centri di costo e per attività

Possibili soluzioni:

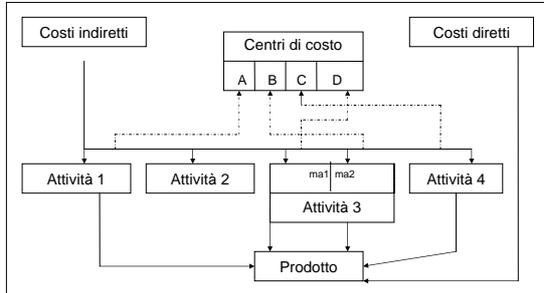
- Attività realizzata all'interno di un centro di costo \Rightarrow tutti i costi del centro sono riferibili all'attività;
- Attività realizzata in un centro di costo in cui si svolgono anche altre attività \Rightarrow Il costo dell'attività è pari alla somma dei costi del centro attribuiti direttamente o indirettamente;
- Attività trasversale a più centri di costo \Rightarrow Il costo dell'attività è pari ai costi diretti e indiretti essa riferibili

Due possibili soluzioni

- Contabilità per centro di costo e attività (approccio *top-down*);



■ **Contabilità per attività e centro di costo (approccio *bottom-up*).**



Alberto Romolini

37

Alcune osservazioni

- Non esiste una metodologia di calcolo migliore in assoluto;
- il metodo per centri di costo è più facile da applicare negli enti locali perché è più legato alla struttura organizzativa e permette di programmare, controllare e valutare le risorse umane;
- l'ABC è più utilizzato nelle aziende sanitarie, ma dovrebbe essere applicato anche negli enti locali.

Alberto Romolini

38

Lo stato dell'arte

- Un'indagine condotta dall'Osservatorio sulla contabilità e i controlli negli enti locali della Toscana ha dimostrato che la contabilità analitica dei costi è applicata nel 40% delle Province, nel 10% delle Comunità Montane e solamente nel 12% dei Comuni.
- Si dimostra ancora un forte ritardo degli enti locali nell'implementazione di sistemi di controlli interni e sui servizi esternalizzati

Alberto Romolini

39

L'integrazione della contabilità generale e di quella analitica

- Il sistema informativo contabile è composto almeno dalla contabilità finanziaria.

Tre possibili soluzioni di integrazione:

- sistemi autonomi e indipendenti;
- sistemi collegati ma indipendenti;
- sistemi contabili integrati

Alberto Romolini

40

Riferimenti normativi per la contabilità analitica dei costi negli Enti Locali

- D.Lgs. n. 77/95;
- D.Lgs n. 279/1997 art. 10. comma 1;
- D.Lgs. n. 267/2000 (T.U.E.L.);
- D.Lgs n. 296/1999;
- L. n. 131/2003 (Legge La Loggia);
- “Piano di azione per lo sviluppo economico, sociale e territoriale”, 22 marzo 2005, art. 7;

Alberto Romolini

41

I principali riferimenti nel T.U.E.L.

T.U.E.L.	Contenuto
Art. 147	Tipologia dei controlli interni. Al punto b) quali compiti del controllo interno di “verificare, attraverso il controllo di gestione, l’efficacia, l’efficienza ed economicità dell’azione amministrativa, al fine di ottimizzare... il rapporto tra costi e risultati”
Art. 151	Principi in materia di contabilità. Comma 5. “ risultati di gestione sono rilevati anche mediante contabilità economica e dimostrati nel rendiconto ...”
Art. 165	Struttura del bilancio. Si fa riferimento al centro di responsabilità. Comma 8. A ciascun servizio è correlato un reparto organizzativo, semplice o complesso, composto da persone e mezzi, cui è preposto un responsabile. Comma 9. A ciascun servizio è affidato, col bilancio di previsione, un complesso di mezzi finanziari, ... del quale il responsabile del servizio risponde
Art. 169	Piano esecutivo di gestione. Comma 2. Il piano esecutivo di gestione contiene una ulteriore graduazione delle risorse dell’entrata in capitoli, dei servizi in centri di costo e degli interventi in capitoli.
Art. 196	Controllo di gestione. Comma 2. “Il controllo di gestione è la procedura diretta a verificare lo stato di attuazione degli obiettivi programmati e, attraverso l’analisi delle risorse acquisite e della comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell’organizzazione dell’ente, l’efficacia, l’efficienza ed il livello di economicità nell’attività di realizzazione dei predetti obiettivi”
Art. 197	Modalità del controllo di gestione. Comma 2. Il controllo di gestione si articola in tre fasi: a)...., b)rilevazione dei dati relativi ai costi ed ai proventi... Comma 3. Il controllo di gestione è svolto in riferimento ai singoli servizi e centri di costo

Alberto Romolini

42

Principi contabili

- Principio n. 3 dell'Osservatorio sulla finanza e sulla contabilità degli enti locali.
- “Nel sistema attuale la sola contabilità finanziaria è obbligatoria per legge. Il principio contabile sostiene però la necessità di dotarsi di una contabilità generale, ai fini della informativa esterna, e di una contabilità analitica a fondamento economico, ai fini della gestione dell'ente” (par. 37).

Alberto Romolini

43

Le esperienze in diversi comparti della PA

Alberto Romolini

44

L'ABC applicato al servizio bibliotecario comunale.

Individuazione delle unità operative (centri di attività) del settore biblioteca:

- Biblioteca classica (attività di prestito bibliotecario e interbibliotecario, consultazione volumi e banche dati, assistenza all'utenza, accesso ad internet, fotocopiatrice) (11 addetti);
- Biblioteca Moderna (attività di prestito bibliotecario e interbibliotecario, consultazione volumi di narrativa moderna e di letteratura per ragazzi, assistenza all'utenza, accesso ad internet, fotocopiatrice) (5 addetti);

Alberto Romolini

45

... segue

- **Emeroteca (consultazione e fotocopia periodici, assistenza all'utenza, accesso internet) (2 addetti);**
- **Fondo Piancastelli (assistenza nella ricerca e nella consultazione dei materiali del fondo, attività propedeutiche a mostre che espongono oggetti del fondo);**
- **Direzione e amministrazione (3 addetti).**

Individuazione dei costi da attribuire alle unità operative nel bilancio dell'ente (impegni di competenza del centro di costo "Biblioteche").

Alberto Romolini

46

- **Definizione del piano dei centri di attività (concentriamoci sull'unità operativa Biblioteca classica):**

Biblioteca classica	
1. Ricerche bibliografiche cartacee	
2. Informazioni	
3. Reperimento testi	
4. Gestione prestiti libri	
5. Nuove iscrizioni	
6. Controllo e riordino scaffali	
7. Collocazione/ricollocazione libri sugli scaffali	
8. Ricerche bibliografiche al computer	
9. Fotocopiatura e fax	
10. Catalogazione nuovi testi	
11. Catalogazione testi esistenti	
12. Gestione prestiti interbibliotecari	
13. Inventariazione	
14. Riordino biblioteca e bagni	
15. Scansioni	

Alberto Romolini

47

Attribuzione dei costi per attività:

- **costi del personale (54,4% dei costi totali) sulla base di interviste al personale e dell'osservazione diretta;**

Biblioteca classica	Costo del personale	
Attività	€	%
1. Ricerche bibliografiche cartacee	38.551	14,4
2. Informazioni	34.062	12,7
3. Reperimento testi	35.661	13,3
4. Gestione prestiti libri	15.376	5,7
5. Nuove iscrizioni	14.374	5,4
6. Controllo e riordino scaffali	12.757	4,8
7. Collocazione/ricollocazione libri scaffali	20.240	7,5
8. Ricerche bibliografiche al computer	25.106	9,4
9. Fotocopiatura e fax	10.541	3,9
10. Catalogazione nuovi testi	11.375	4,2
11. Catalogazione testi esistenti	20.615	7,7
12. Gestione prestiti interbibliotecari	6.825	2,5
13. Inventariazione	6.684	2,5
14. Riordino biblioteca e bagni	14.523	5,4
15. Scansioni	1.730	0,6
Totale	268.428	100

Alberto Romolini

48

La determinazione del costo delle prestazioni attraverso l'analisi delle attività nelle aziende ospedaliere

- Il laboratorio di analisi produce 4 tipi di esami (*output*): A, B, C, D;
- Costi diretti per ogni esame: materiali impiegati e lavoro diretto;
- Costi diretti del laboratorio: supporto al personale amministrativo, *set up*, strumenti e macchinari;
- Costi indiretti allocati al laboratorio: manutenzione macchinari, fornitura e distribuzione materiali.

Alberto Romolini

52

L'attività del laboratorio

- Per ogni esame è necessario un *set up* degli strumenti e dei macchinari;
- successivamente, i tecnici di laboratorio eseguono gli esami utilizzando i materiali;
- infine, il personale amministrativo compila la documentazione e distribuisce gli esami alle diverse unità;
- la manutenzione degli strumenti, l'acquisto, la consegna dei materiali sono realizzate da unità operative diverse.

Alberto Romolini

53

I dati delle attività

Tipologia di attività	A	B	C	D	Totale
Numero di test per anno	100.000	60.000	80.000	5.000	245.000
Materiali per test (in €)	5	3,2	12,5	2	
Lavoro diretto per test (h)	0,05	0,1	0,04	0,1	
Attrezzature per test (h)	0,22	0,05	0,6	0,828	
Numero di setup (h)	5.000	6.000	16.000	2.500	29.500
Lavoro diretto per setup (h)	0,05	0,08	0,12	0,15	

Alberto Romolini

54

I costi

Costi	Importo in €
Costo orario del personale tecnico	30
Costi generali di laboratorio annui	
Supporto del personale amministrativo	147.000
Setup	90.750
Ammortamenti strumenti e macchinari	30.856
Costi indiretti allocati	
Manutenzioni	46.284
Fornitura e distribuzioni	8.510

Alberto Romolini

55

I cost driver

Attività	Cost driver
Supporto del personale amministrativo	Numero di test
Setup	Ore di lavoro per setup
Strumenti e macchinari	Ore di impiego
Manutenzioni	Ore di impiego di strumenti e macchinari
Aquisito di materiali e distribuzioni	Costo dei materiali

Indicazioni operative:

il costo per ora di impiego dei macchinari si calcola facendo il rapporto tra il costo dell'attività (30.856 €) e il numero di ore di impiego, pari a 77.140.

Quest'ultimo dato si ottiene moltiplicando il numero di test per tipologia di esame e il corrispondente valore del lavoro diretto per *setup*: $(0,22 \times 100.000) + (0,05 \times 60.000) + (0,6 \times 80.000) + (0,828 \times 5000)$

Alberto Romolini

56

Il Costo pieno per singola prestazione

Costi	A	B	C	D
Materiali	5	3,2	12,5	2
Lavoro diretto	1,5	3	1,2	3
Costi generali di laboratorio				
Supporto amministrativo	0,6	0,6	0,6	0,6
Setup	1,5	2,4	3,6	4,5
Ammortamenti	0,09	0,02	0,24	0,33
Costi generali allocati				
Manutenzioni	0,13	0,03	0,36	0,5
Fornitura e distribuzione	0,025	0,016	0,063	0,01
Costo pieno standard	8,84	9,27	18,56	10,94

Con l'approccio tradizionale basato sui centri di costo, il valore di costo di ciascun esame svolto sarebbe stato determinato dividendo il costo complessivo del laboratorio (costi diretti e indiretti allocati) per il numero di test effettuati, determinando in questo modo un costo medio

Alberto Romolini

57

La determinazione dei costi e il budgeting nelle aziende sanitarie

Centro di Responsabilità (CdR) Chirurgia 2

La contabilità analitica negli Atenei

I presupposti per l'implementazione:

- piano del centro di costo/responsabilità:
Cdc/Cdr produttivi: facoltà e dipartimenti;
Cdc/Cdr di supporto: direzione amministrativa, rettorato, senato accademico, cda, nucleo di valutazione, amministrazione centrale;
- piano dei conti;
- piano delle attività e dei processi:
processi primari: didattica e ricerca;
processi di supporto: rapporti con gli studenti, amministrazione;

La scelta della metodologia di rilevazione

- **Full Costing**: ottica di controllo su più esercizi;
- **Direct Costing**: verifica di breve periodo sul livello dirigenziale;
- ABC.
- E' possibile prevedere anche un'utilizzo integrato del **Full Costing**, del **Direct Costing** e dell'ABC

L'ABC per il costo del personale

- Individuazione delle attività svolte all'interno di ciascun CDC o CDR

Alberto Romolini

61

Il budget aziendale

Alberto Romolini

62

Il budget

- E' uno strumento di programmazione di breve periodo;
- è una tecnica del controllo di gestione.

Alberto Romolini

63

Il processo di pianificazione, programmazione e controllo

- Definizione di finalità di lungo periodo (pianificazione strategica);
- definizione di obiettivi quantitativi di breve periodo coerenti e strumentali rispetto ai precedenti attraverso la redazione del *budget*;
- assegnazione degli obiettivi di breve e delle risorse ai soggetti responsabili;
- svolgimento delle attività;
- misurazione dei risultati raggiunti (contabilità generale e analitica);

Alberto Romolini

64

... segue

- individuazione dello scostamento tra obiettivo assegnato e risultato conseguito (*report*);
- individuazione delle cause dello scostamento (di prezzo, di rendimento, di volume, di attività) e correzione, con intervento sulle attività svolte o sugli obiettivi di breve periodo (*feedback correttivo*);
- valutazione delle prestazioni dei singoli e dei gruppi in funzione della gestione delle ricompense (*feedback valutativo*).

Alberto Romolini

65

...segue

Affinchè il processo visto in precedenza possa operare sono necessarie due condizioni:

- chiara identificazione dei centri di responsabilità;
- disponibilità di un sistema informativo idoneo a supporto del processo.

Alberto Romolini

66

Il budget: una definizione

- Il *budget* aziendale è un sistema di obiettivi quantitativi riferiti all'esercizio futuro.

Caratteristiche del *budget*:

- globalità (sistema unitario);
- articolazione per centri di responsabilità;
- articolazione per periodo infrannuali;
- definizione di obiettivi in termini quantitativi tradotti, ove possibili, in valori economici e finanziari.

Alberto Romolini

67

Le funzioni del budget

- Programmazione;
- coordinamento delle attività aziendali;
- controllo interno di gestione;
- valutazione dei dirigenti;
- motivazione del personale

Alberto Romolini

68

Il sistema dei *budget* aziendali

Lo schema di *budget* varia a seconda della struttura organizzativa dell'azienda. In un'azienda industriale esso comprende:

- Il *budget* delle vendite;
- Il *budget* della produzione e delle scorte dei prodotti;
- Il *budget* dei materiali;
- Il *budget* degli approvvigionamenti e delle scorte dei materiali;
- Il *budget* del lavoro diretto;
- Il *budget* dei costi comuni industriali;
- Il *budget* dei costi di distribuzione;
- Il *budget* dei costi amministrativi;
- Il *budget* degli investimenti;
- Il *budget* di cassa;
- Il *budget* del risultato economico di periodo;
- Il *budget* di stato patrimoniale.

Tutti i *budget* devono essere coordinati fra loro e subordinati al fattore produttivo vincolante.

Alberto Romolini

69
