

IL QUADRO DI RIFERIMENTO

1. LE VALENZE OPERATIVE, COMPORTAMENTALI E CULTURALI DEL CONTROLLO DI GESTIONE *di Angelo Riccaboni*

1.1.	Il controllo di gestione: nozione, caratteristiche e articolazione	pag.	5
1.1.1	Nozione	pag.	5
1.1.2	Elementi fondamentali del sistema di controllo	pag.	5
1.1.3	Ruolo delle misurazioni interne	pag.	6
1.1.4	Attività di controllo e governo aziendale	pag.	7
1.2.	Controllo e cultura dei risultati	pag.	7
1.2.1	L'affermazione dell'orientamento ai risultati	pag.	7
1.2.2	Orientamento ai risultati e controllo	pag.	8
1.2.3	Significato ed implicazioni della cultura dei risultati	pag.	9
1.2.4	Il nuovo ruolo del controllo di gestione	pag.	10
1.2.5	Caratteristiche degli indicatori di performance	pag.	11
1.2.6	Cultura dei risultati e cambiamento nella distribuzione del potere	pag.	12
1.3.	Dimensione «materiale» e «immateriale» del controllo	pag.	13
1.3.1	Componenti della dimensione materiale	pag.	13
1.3.2	Componenti della dimensione immateriale	pag.	14
1.3.3	Relazioni fra dimensione materiale, dimensione immateriale e altri fattori	pag.	19
1.3.4	L'effettivo ruolo del controllo	pag.	20
1.3.5	Le possibili conseguenze del controllo di gestione	pag.	22
1.3.6	Superare «il mito» degli indicatori	pag.	24
1.4.	Approfondire gli aspetti istituzionali e culturali del controllo	pag.	25
1.4.1	Il controllo come «pratica sociale istituzionalizzata»	pag.	25
1.4.2	Il controllo come accumulatore e diffusore di valori	pag.	26
1.4.3	Il cambiamento nei sistemi di controllo e nella cultura interna	pag.	27
1.5.	Il controllo come strumento di regolazione dei «trade-off» interni	pag.	32
1.5.1	I trade-off gestionali	pag.	32
1.5.2	Il controllo di gestione come strumento di regolazione interna	pag.	34
1.6.	Le altre forme di controllo	pag.	35
1.6.1	Il controllo delle azioni	pag.	36
1.6.2	Il controllo del personale e della cultura interna	pag.	37

2. GOVERNO E CONTROLLO AZIENDALE TRA TRADIZIONE E NUOVE BEST PRACTICES

di Cristiano Busco

2.1.	Introduzione	pag.	41
2.2.	La governance integrata	pag.	43
2.2.1.	Il dibattito sulla Corporate Governance: la compliance	pag.	43
2.2.2	La performance	pag.	46
2.2.3	Il rischio	pag.	47
2.2.4	La gestione delle conoscenze aziendali (knowledge management)	pag.	49
2.2.5	Le quattro dimensioni della governance integrata	pag.	50
2.3.	Governo aziendale e controllership: il caso General Electric	pag.	50
2.3.1	La cultura della «controllership» in GE	pag.	52
2.3.2	Il ruolo dei sistemi di controllo e della funzione Financial Planning and Analysis	pag.	53
2.4.	Il «Management System»	pag.	55
2.5.	Riflessioni conclusive	pag.	64

3. DEFINIRE E IMPLEMENTARE IN AZIENDA IL SISTEMA DI MISURAZIONE DEI RISULTATI

di Elena Giovannoni

3.1.	I sistemi di misurazione dei risultati: nozione e scopo	pag.	69
3.2.	Il framework di riferimento	pag.	70
3.3.	La scelta degli indicatori	pag.	73
3.4.	Il processo di sviluppo	pag.	79
3.5.	Implicazioni comportamentali e meccanismi informali	pag.	81
3.6.	Riflessioni di sintesi	pag.	84

METODOLOGIE, STRUMENTI ED ESPERIENZE

4. DALLA PIANIFICAZIONE AZIENDALE AL BUDGET STRATEGICO

di Michela Magliacani

4.1.	Introduzione	pag.	91
4.2.	La pianificazione strategica: profili nozionistici	pag.	92
4.2.1	La formulazione delle strategie	pag.	94
4.2.2	Piano industriale e budget strategico	pag.	103
4.3.	Pianificazione aziendale e gestione del cambiamento: la TV digitale terrestre	pag.	104
4.3.1	La TV digitale terrestre: un settore <i>in fieri</i>	pag.	105

4.3.2	Il piano industriale ed il budget strategico di un ipotetico «operatore di rete»	pag. 107
4.4	Conclusioni	pag. 112

5. IL PROCESSO DI CONTROLLO E LA MAPPA DELLE RESPONSABILITÀ *di Simona Arezzini*

5.1.	Introduzione	pag. 117
5.2.	Il processo di controllo	pag. 118
5.3.	Il processo di pianificazione strategica	pag. 118
5.3.1	La definizione della missione aziendale	pag. 119
5.3.2	L'analisi della situazione di partenza	pag. 120
5.3.3	La definizione delle strategie	pag. 120
5.3.4	La costruzione del piano industriale	pag. 122
5.4.	Fasi del processo di controllo	pag. 122
5.4.1	La programmazione	pag. 123
5.4.2	La preparazione del budget	pag. 124
5.4.3	La misurazione e il reporting	pag. 126
5.4.4	La valutazione dei risultati raggiunti	pag. 127
5.5.	Stile di controllo	pag. 129
5.5.1	Modelli di controllo: partecipativo e autoritario	pag. 130
5.5.2	Il grado di rigidità del controllo	pag. 131
5.6.	Condizioni per l'efficacia del processo di controllo	pag. 132
5.7.	Soggetti coinvolti	pag. 133
5.8.	Benefici implementativi e attuazione del processo di controllo	pag. 134
5.9.	I centri di responsabilità	pag. 135
5.10.	Processo di delega	pag. 136
5.10.1	Condizioni per l'efficacia del processo di delega	pag. 136
5.10.2	Vantaggi introdotti dalla presenza di un processo di delega	pag. 137
5.11.	Articolazione dei centri di responsabilità finanziaria	pag. 138
5.11.1	Centri di costo	pag. 138
5.11.2	Centri di ricavo	pag. 140
5.11.3	Centri di profitto	pag. 140
5.11.4	Centri di investimento	pag. 142
5.12.	Misurazione delle performance dei titolari dei centri di responsabilità	pag. 144
5.12.1	Differenze con la valutazione delle performance dei centri di responsabilità	pag. 145
5.12.2	L'influenza dei prezzi di trasferimento	pag. 145

5.12.3	Il ruolo degli indicatori di performance	pag.	147
5.13.	Conclusioni	pag.	149

6. IL REPORTING DIREZIONALE *di Michela Magliacani*

6.1.	Introduzione	pag.	155
6.2.	Definizione, finalità e caratteri	pag.	156
6.2.1	Struttura e contenuto del reporting	pag.	158
6.2.2	Forma del reporting	pag.	160
6.2.3	La frequenza dell'elaborazione	pag.	164
6.2.4	La tempestività della presentazione	pag.	165
6.2.5	L'affidabilità e l'attendibilità del reporting	pag.	166
6.3.	Come implementare il sistema di reporting	pag.	166
6.3.1	Reporting e contesto economico-aziendale	pag.	166
6.3.2	Reporting e contesto organizzativo	pag.	172
6.4.	Modelli di reporting a confronto	pag.	176
6.4.1	Il sistema di reporting «tableau de bord»	pag.	176
6.4.2	Il reporting «Balanced Scorecard»	pag.	178
6.4.3	I tradizionali modelli di reporting: analisi comparata	pag.	179
6.5.	Nuovi orientamenti nella «cultura del controllo»: verso il modello di eco-reporting	pag.	181
6.6	Misurazione delle performance e reporting direzionale: il caso di un'azienda di mobilità urbana	pag.	184
6.6.1	Il caso Siena Parcheggi S.p.A.	pag.	184
6.6.2	L'evoluzione del controllo di gestione e del relativo sistema di reporting	pag.	186
6.6.3	Osservazioni di sintesi e sviluppi futuri	pag.	191
6.7.	Conclusioni	pag.	192

7. IL BUSINESS PLAN E IL PIANO INDUSTRIALE *di Maria Pia Maraghini*

7.1.	Introduzione	pag.	197
7.2.	Il business plan e il piano industriale	pag.	198
7.3.	La pianificazione e la programmazione di un'iniziativa imprenditoriale	pag.	201
7.3.1	La necessità di redazione di un Piano strategico	pag.	205
7.4.	Le funzioni del Piano strategico	pag.	208
7.4.1	Finalità interne	pag.	209
7.4.2	Finalità esterne	pag.	214
7.5.	I contenuti del Piano strategico	pag.	217
7.6.	Il processo di redazione del Piano strategico	pag.	223

7.6.1	Descrizione dell'idea e del progetto imprenditoriale	pag.	223
7.6.2	Presentazione dei proponenti il progetto, delle persone chiave e delle istituzioni eventualmente coinvolte	pag.	224
7.6.3	Raccolta ed analisi dei dati e delle informazioni essenziali alla verifica dei rischi e delle opportunità dell'iniziativa	pag.	226
7.6.4	Scelta della strategia da attuare	pag.	226
7.6.5	Determinazione delle risorse economico-finanziarie ed organizzative	pag.	228
7.6.6	Sintesi e decisione finale	pag.	229
7.6.7	Analisi di sensitività	pag.	229
7.6.8	Definizione di obiettivi misurabili	pag.	230
7.6.9	Redazione definitiva del piano	pag.	230
7.6.10	Controllo, revisione e aggiornamento del piano	pag.	231
7.7.	Suggerimenti pratici per formulare un Piano strategico efficace	pag.	233
7.8.	Riflessioni conclusive	pag.	235

8. CARATTERISTICHE, SCOPI E REDAZIONE DEL BUDGET AZIENDALE *di Federico Barnabè*

8.1.	Introduzione	pag.	241
8.2.	Le caratteristiche principali del budget	pag.	242
8.3.	Le principali funzioni del budget	pag.	247
8.3.1	Specifiche funzioni associate al budget	pag.	247
8.4.	L'iter di redazione del budget	pag.	249
8.4.1	La composizione del budget aziendale	pag.	250
8.4.2	Presupposti di formulazione del budget	pag.	251
8.4.3	Una possibile agenda per il processo di budgeting	pag.	253
8.5.	Il budget commerciale	pag.	261
8.5.1	Il budget delle quantità vendute e dei ricavi	pag.	264
8.5.2	Il budget dei costi commerciali	pag.	274
8.6.	Il budget della produzione	pag.	278
8.6.1	Politica delle scorte	pag.	280
8.6.2	Fattori produttivi impiegati e costi standard	pag.	284
8.6.3	Le sub-dimensioni del budget di produzione	pag.	286
8.6.4	Il budget delle materie prime	pag.	288
8.6.5	Il budget della manodopera diretta	pag.	294
8.6.6	Il budget delle altre spese generali tecniche	pag.	299

9. DAL BUDGET DELLE «ALTRE AREE» AL BUDGET GLOBALE *di Federico Barnabè*

9.1.	Il budget delle altre aree funzionali	pag.	309
9.1.1	Costi discrezionali e costi vincolati	pag.	311
9.1.2	Possibili approcci per la definizione dei costi discrezionali	pag.	312
9.2.	Incremental budgeting	pag.	314
9.3.	Lo zero-based budgeting	pag.	316
9.3.1	Le principali fasi dello ZBB	pag.	317
9.4.	Il budget dell'area ricerca e sviluppo	pag.	324
9.5.	Il budget degli investimenti	pag.	326
9.5.1	Le principali caratteristiche del budget degli investimenti	pag.	326
9.5.2	La valutazione e la selezione dei progetti di investimento	pag.	330
9.6.	Il consolidamento dei budget settoriali	pag.	337
9.7.	Il budget economico	pag.	338
9.7.1	Corretta imputazione degli oneri finanziari	pag.	342
9.7.2	Duplicazione di costi e ricavi	pag.	342
9.8.	Il budget finanziario	pag.	344
9.8.1	Il budget delle fonti e degli impieghi	pag.	346
9.8.2	Il budget di cassa	pag.	351
9.9.	Il budget patrimoniale	pag.	360
9.9.1	Caso Azienda Omega	pag.	361
9.10.	Vantaggi e limiti associati all'uso del budget	pag.	363
9.10.1	Vantaggi del budget	pag.	363
9.10.2	Inconvenienti e limiti nell'utilizzo del budget	pag.	364
9.11.	Un caso aziendale sul processo di redazione del budget il caso Data.net	pag.	365
9.11.1	Obiettivi conoscitivi ed articolazione del caso	pag.	365
9.11.2	Presentazione dell'azienda	pag.	366
9.11.3	Informazioni utili per la redazione del budget	pag.	367
9.11.4	Obiettivi di budget e raccordo con il piano strategico aziendale	pag.	370

10. LA CONTABILITÀ DEI COSTI: PRINCIPI BASE ED APPROCCI METODOLOGICI TRADIZIONALI *di Michela Maglicani*

10.1.	Introduzione	pag.	391
10.2.	I principi di base della contabilità dei costi	pag.	393
10.2.1	L'oggetto di rilevazione	pag.	396

10.2.2	La tempistica di riferimento	pag.	398
10.2.3	Le principali classificazioni dei costi dei fattori produttivi	pag.	398
10.2.4	Le configurazioni del costo di produzione	pag.	404
10.2.5	I procedimenti analitici per la determinazione del costo del prodotto fabbricato/servizio reso	pag.	405
10.3.	La determinazione del costo del prodotto/servizio per centri di responsabilità	pag.	406
10.3.1	Caso «Azienda Campitello S.p.A.»	pag.	408
10.4.	Il supporto della contabilità analitica alle decisioni aziendali	pag.	412
10.4.1	Caso «Ferma S.p.A.»	pag.	413
10.5.	L'Activity Based Costing: un approfondimento	pag.	414
10.5.1.	La genesi dell'Activity Based Costing	pag.	414
10.5.2.	Nozione e principi cardine dell'ABC	pag.	415
10.5.3.	La progettazione ed il funzionamento dell'ABC	pag.	416
10.5.4	Caso «Hotel Royal Meridien S.p.A.»	pag.	417
10.5.5	ABC e contabilità analitica per centri di responsabilità: un confronto	pag.	418

11. L'ANALISI DELLE VARIANZE A SUPPORTO DEL CONTROLLO DI GESTIONE *di Elena Giovannoni*

11.1.	Il ciclo del controllo	pag.	427
11.2.	La nozione di «varianza»	pag.	429
11.3.	La varianza nei costi variabili	pag.	431
11.3.1	Le materie prime dirette	pag.	432
11.3.2	La mano d'opera diretta	pag.	434
11.4.	La varianza nei costi fissi	pag.	435
11.5.	La varianza nel costo dei servizi tecnici	pag.	436
11.6.	La varianza nei ricavi	pag.	438
11.6.1	L'azienda produce un solo modello di prodotto	pag.	438
11.6.2	L'azienda produce più modelli di prodotto	pag.	439
11.7.	Le cause elementari delle varianze	pag.	440
11.7.1	La scomposizione della varianza nel costo delle materie prime	pag.	440
11.7.2	La scomposizione della varianza nel costo della mano d'opera diretta	pag.	448
11.7.3	La scomposizione della varianza nel costo dei servizi tecnici	pag.	455
11.8.	La scomposizione della varianza nei ricavi	pag.	455
11.8.1	L'azienda produce un solo modello di prodotto	pag.	455

11.8.2	L'azienda produce più modelli di prodotto	pag.	457
--------	---	------	-----

12. L'ANALISI DI BILANCIO E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE *di Michela Magliacani*

12.1.	Introduzione	pag.	463
12.2.	Alcune precisazioni concettuali	pag.	468
12.3.	La metodologia di analisi	pag.	469
12.4.	La riclassificazione di bilancio	pag.	470
12.4.1	Riclassificazione dello Stato Patrimoniale	pag.	471
12.4.2	Riclassificazione del Conto Economico	pag.	474
12.5.	L'analisi per indici	pag.	476
12.5.1	Indicatori statici	pag.	477
12.5.2	Indicatori dinamici	pag.	480
12.6.	Un caso aziendale	pag.	489

13. IL RENDICONTO FINANZIARIO SINTETICO *di Maria Pia Maraghini*

13.1.	Introduzione	pag.	497
13.2.	Il rendiconto finanziario	pag.	498
13.2.1	La disciplina nazionale e internazionale in materia di rendiconto finanziario	pag.	499
13.2.2	Le finalità e i contenuti del rendiconto finanziario	pag.	502
13.2.3	La risorsa finanziaria di riferimento	pag.	503
13.2.4	Le fasi di redazione	pag.	504
13.3.	Il rendiconto finanziario sintetico di indebitamento netto	pag.	507
13.3.1	L'indebitamento netto	pag.	508
13.3.2	Le fasi di redazione	pag.	510
13.4.	Considerazioni di sintesi	pag.	520

14. VALUTAZIONE E INCENTIVAZIONE DEL PERSONALE *di Alessandro Bacci*

14.1.	Introduzione	pag.	525
14.2.	Funzioni e caratteri dei sistemi incentivanti	pag.	526
14.3.	Progettare i sistemi di incentivazione	pag.	527
14.3.1	Destinatari degli incentivi	pag.	527
14.3.2	Indicatori di performance	pag.	528
14.3.3	Balanced Scorecard e sistema incentivante	pag.	532
14.3.4	Incentivi di breve e medio lungo termine	pag.	534
14.3.5	Incentivi individuali e di gruppo	pag.	537
14.3.6	Entità degli incentivi e legame con i risultati	pag.	538
14.3.7	La gestione degli eventi incontrollabili	pag.	539

14.3.8	Quadro di sintesi sui sistemi di incentivazione	pag. 540
14.4.	La valutazione della prestazione	pag. 540
14.4.1	Progettare un sistema di valutazione della prestazione	pag. 544
14.4.2	Valutare la prestazione nelle PMI	pag. 546
14.4.3	Caso PMI settore plastico: sistemi di incentivazione	pag. 547
14.4.4	Caso PMI: erogazione della retribuzione variabile	pag. 550
14.5.	L'incentivazione in aziende orientate al valore	pag. 554
14.5.1	L'Eva come strumento di incentivazione	pag. 556
14.5.2	Caso Pirelli: sistemi di incentivazione	pag. 560
14.6.	Incentivare con la partecipazione finanziaria	pag. 561
14.6.1	Partecipazione monetaria ed azionaria	pag. 562
14.6.2	Partecipazione opzionaria: le stock option	pag. 563
14.7.	Conclusioni	pag. 565

15. ECONOMIC VALUE ADDED di *Andrea Melis, Silvia Gaia, Giulia Leoni, Simone Aresu*

15.1.	Introduzione	pag. 569
15.2.	Economic value added: concetto e principi generali	pag. 570
15.3.	L'EVA come strumento per prendere decisioni in azienda	pag. 572
15.4.	Le principali rettifiche alle voci di bilancio per il calcolo del NOPAT e del CI	pag. 578
15.4.1	Avviamento	pag. 579
15.4.2	Costi pluriennali	pag. 582
15.4.3	Oneri di ristrutturazioni aziendali	pag. 588
15.4.4	Rideterminazioni di valore delle immobilizzazioni	pag. 590
15.4.5	Immobilizzazioni acquisite in <i>leasing</i>	pag. 592
15.4.6	Trattamento di fine rapporto (TFR)	pag. 597
15.4.7	Rimanenze di Magazzino	pag. 599
15.4.8	Fondi rischi e fondi oneri	pag. 602
15.4.9	Compensi basati su azioni	pag. 607
15.5.	Il calcolo del costo del capitale investito	pag. 613
15.6.	Il calcolo dell'EVA: un caso applicativo	pag. 617
15.6.1	Calcolo dell'EVA dell'azienda Gamma	pag. 620
15.6.2.	Calcolo dell'EVA dell'azienda Omega	pag. 623
15.6.2	Giudizio di valore sulle aziende Gamma e Omega	pag. 627
15.7.	Osservazioni conclusive e principali limiti dell'EVA	pag. 629

PRATICHE INNOVATIVE

16. LA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE IN CHIAVE STRATEGICA: LA BALANCED SCORECARD *di Cristiano Busco, Alessandro Bacci, Alessandro Saviotti e Sara Tommasiello*

16.1. Introduzione	pag.	637
16.2. La descrizione della strategia: le Strategy Map	pag.	638
16.3. La misurazione della strategia: le Balanced Scorecard	pag.	642
16.4. La gestione della strategia: l'azienda strategy-focused	pag.	645
16.5. Dal budget alla BSC in un'azienda di abbigliamento	pag.	647
16.5.1 L'azienda Monnalisa S.p.A.	pag.	647
16.5.2 Il controllo di gestione in Monnalisa S.p.A.	pag.	648
16.5.3 L'introduzione della Balanced Scorecard in Monnalisa S.p.A.	pag.	650
16.5.4 L'implementazione della BSC: il modello logico	pag.	651
16.5.5 I risultati emersi nella prima fase di implementazione	pag.	657
16.5.6 L'evoluzione del sistema Balanced Scorecard	pag.	659
16.6. Conclusioni	pag.	663

17. BUSINESS PROCESS REENGINEERING *di Alessandro Saviotti*

17.1. Introduzione	pag.	667
17.2. Gestire l'azienda per processi	pag.	668
17.3. Tipologie di intervento sui processi aziendali	pag.	674
17.4. Finalità del Business Process Reengineering	pag.	677
17.5. Le fasi del processo di BPR	pag.	680
17.5.1 Attività preliminari	pag.	680
17.5.2 Analisi e mappatura dei Processi (AS-IS)	pag.	682
17.5.3 Analisi del valore (Gap Analysis)	pag.	683
17.5.4 Pianificazione dei nuovi processi (TO-BE)	pag.	685
17.5.5 Attuazione, Misurazione e Verifica	pag.	686
17.6. Requisiti per la gestione del cambiamento nel BPR	pag.	687
17.7. BPR e controllo di gestione	pag.	688
17.7.1. Un caso applicativo di BPR	pag.	690
17.8. Considerazioni di sintesi	pag.	698
17.8.1 Il ruolo del BPR	pag.	699
17.8.2 Vantaggi del BPR	pag.	699
17.8.3 Fattori chiave da considerare	pag.	700

18. IL BENCHMARKING *di Alessandro Saviotti*

18.1. Introduzione	pag. 703
18.2. Origini	pag. 705
18.3. Definizione	pag. 706
18.4. Elementi caratterizzanti	pag. 707
18.4.1 Continuità e sistematicità	pag. 707
18.4.2 Focus sui processi	pag. 708
18.4.3 Misurazione dei risultati	pag. 709
18.4.4 Confronto con i migliori	pag. 710
18.4.5 Nuovi obiettivi e prassi di processo	pag. 710
18.5. Benefici e rischi del benchmarking	pag. 711
18.5.1 Principali benefici	pag. 711
18.5.2 Principali rischi	pag. 714
18.6. Requisiti di base per l'applicazione	pag. 716
18.7. Tipologie di benchmarking	pag. 717
18.7.1 Classificazione in base alle «finalità»	pag. 718
18.7.2 Classificazione in base ai «soggetti coinvolti»	pag. 719
18.7.3 Classificazione in base all'«oggetto del confronto»	pag. 719
18.7.4 Classificazione in base all'«ambito di applicazione»	pag. 720
18.7.5 Classificazione in base alle «risultanze del confronto»	pag. 720
18.7.6 Classificazione in base alla «prassi operativa»	pag. 721
18.7.7 Un cenno sulle altre tecniche di confronto: l'analisi competitiva	pag. 722
18.8. Processo di benchmarking	pag. 724
18.8.1 Processo di pianificazione	pag. 725
18.8.2 Processo di esecuzione	pag. 726
18.8.3 Processo di innovazione	pag. 736
18.8.4 Processo di gestione	pag. 737
18.9. Benchmarking e controllo di gestione	pag. 739
18.9.1 Pianificazione e programmazione	pag. 739
18.9.2 Controllo e misurazione	pag. 740
18.10 Considerazioni di sintesi	pag. 741

19. NUOVE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE PER IL CONTROLLO DI GESTIONE *di Monica Bianchini e Maria Pia Maraghini*

19.1. Introduzione	pag. 745
19.2. Le nuove tecnologie per i processi di pianificazione e controllo di gestione	pag. 748

19.3.	Il supporto nella messa a disposizione delle informazioni di base	pag. 749
19.4.	Il supporto nella gestione dei dati e delle informazioni per le decisioni	pag. 757
19.4.1.	Il <i>Datawarehouse</i>	pag. 758
19.4.2.	I sistemi di <i>Business Intelligence</i>	pag. 763
19.5.	Il supporto alla conoscenza necessaria per i processi di pianificazione e controllo	pag. 772
19.6.	La gestione del cambiamento per l'adozione dei nuovi strumenti ICT	pag. 774

20. SISTEMI DI SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PER IL CONTROLLO DI GESTIONE *di Federico Barnabè*

20.1.	Introduzione	pag. 785
20.2.	Il quadro di riferimento	pag. 786
20.3.	I concetti di Supply Chain e Supply Chain Management	pag. 788
20.3.1.	Elementi introduttivi	pag. 788
20.3.2.	La struttura generica di una Supply Chain	pag. 790
20.4.	Strumenti e processi per il Supply Chain Management	pag. 795
20.5.	La misurazione delle performance in un sistema di Supply Chain Management	pag. 799
20.5.1.	Un primo framework di riferimento	pag. 799
20.5.2.	Il modello Supply Chain Operations Reference (SCOR)	pag. 803
20.5.3.	La Balanced Scorecard per la Supply Chain	pag. 805
20.6.	Implicazioni gestionali ed organizzative dei sistemi di SCM	pag. 810
20.7.	Riflessioni di sintesi	pag. 813

21. IL PROJECT MANAGEMENT *di Simona Arezzini*

21.1.	Introduzione	pag. 819
21.2.	Gli aspetti caratterizzanti il Project Management	pag. 820
21.2.1.	La pianificazione e il controllo	pag. 821
21.2.2.	La gestione delle risorse umane	pag. 823
21.3.	Le condizioni per l'efficacia del Project Management	pag. 826
21.4.	I limiti del Project Management	pag. 828
21.5.	Il processo di realizzazione del progetto	pag. 828
21.5.1.	La fase di concezione e definizione del progetto	pag. 829
21.5.2.	La fase di programmazione del progetto	pag. 830

21.5.3	La fase di realizzazione	pag.	831
21.5.4	La fase di completamento e valutazione del progetto	pag.	832
21.6.	Gli strumenti e le metodologie a supporto della gestione del progetto	pag.	833
21.6.1	La schedulazione delle attività	pag.	833
21.6.2	L'analisi economico finanziaria	pag.	837
21.6.3	L'attribuzione degli «obiettivi economico-finanziari e non» ai singoli responsabili del progetto	pag.	843
21.7.	Il Project Management e il controllo di gestione	pag.	843
21.8.	Il Project Financing come tecnica di finanziamento del progetto	pag.	844
21.9.	Considerazioni di sintesi	pag.	849

22. CAPITALE INTELLETTUALE E CREAZIONE DI VALORE *di Pasquale Ruggiero*

22.1.	Introduzione	pag.	853
22.2.	L'economia dell'intangibile: sviluppo e caratteristiche	pag.	856
22.2.1	L'intangibilità aziendale nella fase di «input» e di «output»	pag.	856
22.2.2	L'economia degli intangibili: le principali caratteristiche	pag.	857
22.2.3	Dall'innovazione operativa all'innovazione manageriale	pag.	859
22.3.	La «conoscenza» come risorsa: aspetti strategici e di valutazione	pag.	862
22.3.1	La conoscenza nell'approccio «resource-based»	pag.	864
22.3.2	Market to book value	pag.	867
22.3.3	«Q» di Tobin	pag.	869
22.3.4	Calculated Intangibile Value (CIV)	pag.	870
22.4.	La visione dinamica della conoscenza in azienda: verso il capitale intellettuale	pag.	872
22.4.1	Il processo di creazione della conoscenza	pag.	873
22.4.2	La tassonomia del capitale intellettuale	pag.	877
22.4.3	Il Bilancio intellettuale	pag.	883
22.5.	Considerazioni di sintesi	pag.	887

23. LEAN MANAGEMENT *di Alessandro Agnetis, Alessandro Bacci, Elena Giovannoni*

23.1.	Introduzione	pag.	891
23.2.	Lean thinking: logiche, strumenti e processi	pag.	892
23.2.1	I principi lean	pag.	894
23.2.2	Strumenti e tecniche della lean	pag.	896
23.3.	Lean management e controllo di gestione	pag.	899

23.4.	Il lean thinking nei servizi	pag.	902
23.4.1	Il lean thinking nelle Amministrazioni Pubbliche	pag.	903
23.4.2	Il lean in Sanità	pag.	906
23.5.	Riflessioni di sintesi	pag.	911

24. TURNAROUND MANAGEMENT E CAMBIAMENTO: I SISTEMI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO *di Francesca Trovarelli*

24.1.	Introduzione	pag.	915
24.2.	Il processo di risanamento aziendale	pag.	916
24.2.1.	Definire e gestire il <i>turnaround</i>	pag.	916
24.2.2.	Contesto, contenuto e processo del <i>turnaround</i>	pag.	920
24.3.	<i>Turnaround</i> management e cambiamento aziendale	pag.	924
24.4.	I sistemi di Pianificazione e controllo per il risanamento	pag.	927
24.5.	Riflessioni conclusive	pag.	931

25. STRATEGIA, RISCHIO E PERFORMANCE: UN APPROCCIO INTEGRATO *di Sonia Quarchioni*

25.1.	Introduzione	pag.	935
25.2.	Performance e creazione di valore nella prospettiva dell'Integrated Reporting	pag.	938
25.3.	La gestione del rischio in ottica integrata	pag.	940
25.4.	Strategia, rischio e performance: il caso Gold Fields	pag.	943
25.5.	Riflessioni conclusive	pag.	951

26. METODI «AGILI» PER IL CONTROLLO DI GESTIONE *di Loredana G. Smaldore*

26.1.	Introduzione	pag.	955
26.2.	Agile project management	pag.	955
26.3.	Una possibile integrazione tra Budgeting e Agile Project Management	pag.	958
26.3.1.	Un processo «agile» per la redazione del budget	pag.	958
26.3.2.	Il processo agile per la redazione del budget	pag.	960
26.3.3.	I ruoli dell'agile budgeting: focus sulle relazioni tra Product Owner e Scrum Master	pag.	964
26.4.	Discussione e conclusioni	pag.	965

27. BUSINESS MODELS, SOSTENIBILITÀ E CONTROLLO DI GESTIONE *di Giacomo Fabietti*

27.1. Introduzione	pag. 969
27.2. Il concetto di business model	pag. 970
27.3. Sostenibilità: significato ed importanza	pag. 972
27.4. Business models e sostenibilità: i «business models sostenibili»	pag. 974
27.4.1 Business model sostenibili: esempi dalla letteratura	pag. 976
27.5. Controllo di gestione e business models sostenibili: alcune riflessioni	pag. 980
27.6. Conclusioni	pag. 981

28. CONTROLLO DI GESTIONE E RENDICONTAZIONE SOCIO-AMBIENTALE *di Patrizio Monfardini*

28.1 Introduzione	pag. 985
28.2 Rendicontazione socio-ambientale e performance: alcuni cenni	pag. 988
28.2.1 Gli strumenti della rendicontazione sociale: il modello GBS	pag. 992
28.2.2 La prospettiva internazionale sulla rendicontazione sociale: il modello GRI4	pag. 999
28.3 Modelli di rendicontazione sociale e sistemi di programmazione e controllo: prospettive di integrazione	pag. 1006
28.4. Riflessioni conclusive	pag. 1009

29. BILANCIO INTEGRATO E CONTROLLO DI GESTIONE *di Cristiano Busco, Fabrizio Granà*

29.1. Introduzione	pag. 1013
29.2. International integrated reporting council (IIRC)	pag. 1014
29.3. I concetti fondamentali	pag. 1016
29.3.1 I Capitali	pag. 1016
29.3.2 Il Processo di Creazione del Valore	pag. 1017
29.4. I principi guida del framework dell'IIRC	pag. 1018
29.5. Gli elementi rilevanti	pag. 1021
29.6. SASOL Limited	pag. 1024
29.6.1 Overview	pag. 1024
29.6.2 Il Bilancio Integrato in Sasol	pag. 1025
29.6.3 Gli aspetti e i contenuti più rilevanti del bilancio integrato di SASOL	pag. 1027
29.7. Riflessioni conclusive	pag. 1033

CASI ED ESPERIENZE

30. CONTROLLO DI GESTIONE E FINANCIAL REPORTING NELLE PMI *di Maria Cleofe Giorgino e Sergio Paternostro*

30.1. Introduzione	pag. 1039
30.2. Il controllo di gestione nelle PMI	pag. 1040
30.2.1 Il concetto di PMI	pag. 1040
30.2.2 Gli strumenti di controllo di gestione adottati dalle PMI	pag. 1041
30.3. Il financial reporting nelle PMI	pag. 1043
30.3.1 Il ruolo dell'informativa di tipo contabile	pag. 1043
30.3.2 L'impostazione contabile nazionale e il nuovo principio contabile internazionale	pag. 1045
30.4. L'adozione di nuovi principi contabili: impatto sul controllo di gestione	pag. 1047
30.4.1 Metodologia	pag. 1047
30.4.2 L'esplorazione di un caso aziendale	pag. 1048
30.4.3 Gli effetti della simulazione sugli indici di bilancio	pag. 1054
30.5. La relazione tra financial reporting e controllo di gestione	pag. 1058
30.6. Considerazioni di sintesi	pag. 1060

31. AZIENDE COOPERATIVE DEL TERZO SETTORE: LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE *di Maria Cleofe Giorgino e Sergio Paternostro*

31.1. Introduzione	pag. 1065
31.2. Le aziende cooperative: riferimenti normativi e caratteri operativi	pag. 1067
31.2.1 Gli elementi definatori	pag. 1067
31.2.2 Le peculiarità del controllo di gestione	pag. 1072
31.3. Il controllo delle dinamiche economico-finanziarie delle cooperative	pag. 1076
31.3.1 Le particolarità in tema di rilevazione contabile e di Bilancio di esercizio	pag. 1076
31.3.2 Analisi di bilancio e misure di performance economico-finanziaria	pag. 1081
31.4. La rendicontazione sociale nelle aziende cooperative: teoria ed esperienze	pag. 1092
31.4.1 La determinazione della mission della cooperativa	pag. 1095
31.4.2 La fissazione degli obiettivi strategici e specifici	pag. 1096
31.4.3 La verifica dei risultati	pag. 1098

31.4.4	La verifica di coerenza tra mission, obiettivi e risultati	pag. 1101
31.5.	Considerazioni di sintesi	pag. 1102

32. IL CONTROLLO NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE LOCALI *di Riccardo Mussari, Patrizio Monfardini e Pasquale Ruggiero*

32.1.	Introduzione	pag. 1107
32.1.1	Caratteri dell'azione pubblica	pag. 1108
32.2.	Riferimenti normativi essenziali	pag. 1110
32.3.	Il sistema di programmazione	pag. 1113
32.3.1	Problemi connessi al ruolo della programmazione nella PA	pag. 1113
32.3.2	Il processo di programmazione nelle APL	pag. 1115
32.4.	Il Piano Esecutivo di Gestione	pag. 1119
32.4.1	Le principali caratteristiche del PEG	pag. 1119
32.4.2	L'interazione tra i soggetti nella gestione di una APL	pag. 1121
32.4.3	Il PEG come modello di gestione per obiettivi	pag. 1122
32.4.4	PEG e responsabilizzazione per i risultati	pag. 1124
32.4.5	Contenuti e funzioni del PEG	pag. 1125
32.4.6	Assegnazione delle risorse finanziarie	pag. 1126
32.4.7	Assegnazione delle risorse umane e materiali	pag. 1127
32.4.8	La definizione degli obiettivi	pag. 1129
32.5.	Il sistema delle rilevazioni contabili	pag. 1132
32.5.1	Parzialità delle rilevazioni contabili	pag. 1134
32.5.2	Il sistema informativo contabile nelle APL	pag. 1135
32.5.3	Confronto fra i differenti sistemi di rilevazione contabile	pag. 1136
32.5.4	La rilevazione delle registrazioni contabili: caso	pag. 1139
32.6.	Misurazione e valutazione della performance	pag. 1141
32.6.1	Finalità degli indicatori di performance	pag. 1143
32.6.2	Altre funzioni degli indicatori	pag. 1144
32.6.3	Il giudizio sulle prestazioni della APL: definizioni	pag. 1145
32.6.4	L'economicità dei fattori produttivi in input	pag. 1146
32.6.5	Gli indicatori di efficienza	pag. 1147
32.6.6	Gli indicatori di efficacia	pag. 1151
32.7	Conclusioni	pag. 1156

33. IL CONTROLLO DI GESTIONE IN AMBITO SANITARIO *di Patrizio Monfardini ed Eugenia Taranto*

33.1	Introduzione	pag. 1161
------	--------------	-----------

33.2	Il sistema sanitario regionale toscano	pag. 1162
33.3.	La società della salute	pag. 1164
33.4.	Il caso di COeSO-SdS	pag. 1167
33.5.	Il sistema di programmazione e controllo di gestione in COeSO-SdS	pag. 1168
33.6.	Le prospettive future	pag. 1179

34. LA QUALITÀ NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE: TEORIA E PRATICA MANAGERIALE *di Pasquale Ruggiero, Pietro Patton, Flavia Failoni*

34.1.	Introduzione	pag. 1183
34.2.	Inquadramento teorico e normativo	pag. 1184
34.2.1	Il concetto e gli strumenti della qualità	pag. 1184
34.2.2	Il quadro giuridico di riferimento	pag. 1189
34.3	Comune di Trento: programmazione e controllo dei lavori pubblici	pag. 1194
34.3.1	I principi: «Missione, visione e carta dei valori»	pag. 1194
34.3.2	Il Sistema della Qualità Totale nel Comune di Trento	pag. 1194
34.3.3	Gli strumenti della Qualità applicati dal Comune di Trento	pag. 1195
34.3.4	I Modelli applicati: Caf ed Efqm	pag. 1198
34.3.5	Le difficoltà di applicazione	pag. 1199
34.3.6	Il gruppo di miglioramento sui lavori pubblici: costruzione di un nuovo sistema informativo	pag. 1199
34.3.7	Impostazione di un sistema di monitoraggio a supporto della valutazione	pag. 1201
34.3.8	Evoluzione del sistema: la comunicazione esterna	pag. 1209
34.3.9	Possibili ulteriori evoluzioni	pag. 1209
34.4	Riflessioni di sintesi	pag. 1209

35. CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE E BSC NELLE CCIAA: L'ESPERIENZA DI MILANO *di Alessandro Bacci, Vittoria De Franco*

35.1.	Ciclo di gestione delle performance e BSC nelle Camere di Commercio	pag. 1215
35.1.1	La Balanced Scorecard come sistema di pianificazione e controllo strategico ed operativo	pag. 1216
35.1.2	La Balanced Scorecard come sistema multidimensionale di gestione e misurazione della performance	pag. 1218
35.1.3	La Balanced Scorecard come strumento di rendicontazione	pag. 1221

35.1.4	La Balanced Scorecard come strumento di integrazione dei diversi sistemi a supporto della gestione	pag. 1222
35.2.	CCIAA di Milano: nascita del sistema di pianificazione e controllo di gestione	pag. 1223
35.2.1	La pianificazione strategica: primi passi	pag. 1224
35.2.2	Dalla strategia alla gestione operativa: introduzione della metodologia BSC	pag. 1225
35.2.3	Monitoraggio della performance: metodi e strumenti	pag. 1230
35.2.4	Misurazione, valutazione e rendicontazione della performance	pag. 1232
35.3.	L'evoluzione del sistema di programmazione e controllo	pag. 1236
35.3.1	Il Piano triennale della performance	pag. 1236
35.3.2	Relazione sulla performance	pag. 1237
35.3.3	Ampliamento compiti e funzioni OIV: controllo interno	pag. 1238
35.3.4	Le innovazioni del controllo di gestione	pag. 1239

36. IL CONTROLLO DELLE PERFORMANCE NELLE ISTITUZIONI CULTURALI *di Michela Magliacani*

36.1.	Introduzione	pag. 1247
36.2.	Il concetto di performance nelle aziende culturali	pag. 1252
36.3.	La dimensione materiale del controllo nelle aziende culturali	pag. 1257
36.3.1	La mappa delle responsabilità	pag. 1259
36.3.2	Il processo di controllo	pag. 1262
36.3.3	Il supporto tecnico-contabile	pag. 1265
36.4.	Riflessioni di sintesi	pag. 1285

37. L'IMPIEGO DEI COSTI STANDARD NEI PROCESSI DI ALLOCAZIONE DELLE RISORSE NEGLI ATENEI *di Vincenzo Sforza, Alessandra Stefanoni*

37.1.	Introduzione	pag. 1289
37.2.	Il finanziamento pubblico degli atenei	pag. 1291
37.2.1	I costi standard nella quota di riequilibrio del FFO	pag. 1297
37.3.	I costi standard negli studi aziendali	pag. 1304
37.4.	Utilizzo della contabilità analitica per centri di costo	pag. 1308
37.5.	Il controllo di gestione attraverso i costi standard: un modello di riferimento	pag. 1314

