

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA “LA SAPIENZA” A.A. 2022 – 2023
CORSO DI ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

PIANIFICAZIONE & CONTROLLO DI GESTIONE

Relatore: Prof. Dott. Fabrizio Pascucci

E-mail: studio1971@yahoo.it

Strumenti di CdG - Budget - 14

PERSONALE – Salari e stipendi

Nella determinazione del Budget inerente il costo del lavoro si devono tenere presente **numerosi variabili**:

Quantità media* lavoratori presenti ad inizio anno suddivisi per categorie:

- Operai;
- Impiegati;
- Funzionari/Quadri direttivi;
- Dirigenti .

*Valutazioni su ferie, permessi, malattie, aspettative, rinnovi CCNL ...

Strumenti di CdG - Budget - 15

PERSONALE – Salari e stipendi

Nella determinazione del Budget inerente il costo del lavoro si devono tenere presente **numerosi variabili**:

Quantità media* di lavoratori presenti ad inizio anno suddivisi per tipologie di contratto:

- Full-time/Part time (verticale, orizzontale, 80%, 60%, 50%);
- Collaboratori a progetto;
- Co.co.pro/stagiare.

Strumenti di CdG - Budget - 16

PERSONALE – Salari e stipendi

- **Costo medio unitario** per la voce di costo salario/stipendio suddivisa per categoria;
- **Costo medio unitario** per la voce di costo oneri sociali e TFR, suddivisa per categoria
- **Quantità media e costo medio** di assunzioni previste nell'anno suddivisa per categoria;
- **Quantità media e costo medio** di uscite previste nell'anno 2023 suddivisa per categoria;
- **Quantità di ore e costo medio** dell'attività straordinaria suddivisa per categoria (impiegati/operai);

Strumenti di CdG - Budget - 17

PERSONALE – Salari e stipendi

QUANTITA MEDIA (UNITA' 100%)	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT ANNO
OPERAI	200	200	200	200	200	200	210	210	210	210	210	210	205
IMPIEGATI	70	70	70	70	70	70	75	75	75	75	75	75	72,5
QUADRI DIRETTIVI	10	10	10	10	10	10	11	11	11	11	11	11	10,5
DIRIGENTI	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5,5
TOTALE	285	285	285	285	285	285	302	302	302	302	302	302	293,5
COSTO MEDIO SALARIO (€)	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT ANNO
OPERAI	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	26.750	26.750	26.750	26.750	26.750	26.750	310.500
IMPIEGATI	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	32.100	32.100	32.100	32.100	32.100	32.100	372.600
QUADRI DIRETTIVI	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	64.200	64.200	64.200	64.200	64.200	64.200	745.200
DIRIGENTI	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	107.000	107.000	107.000	107.000	107.000	107.000	1.242.000
TOTALE (€)	215.000	215.000	215.000	215.000	215.000	215.000	230.050	230.050	230.050	230.050	230.050	230.050	2.670.300

Strumenti di CdG - Budget - 18

BUDGET - CONTO ECONOMICO

Ricavi	
Valore della Produzione	0
Materie prime, di consumo, merci	
Servizi	456.320
- Utenze	56.320
- Assicurazioni	70.000
- Manutenzione	330.000
Godimento beni di terzi	
Personale:	2.670.300
salari e stipendi	2.670.300
oneri sociali	
TFR	
Ammortamenti:	
amm.ti beni Immateriali	
amm.ti beni Materiali	
Oneri diversi di gestione	
Totale Costi della Produzione	
Differenza tra Valori e Costi della Produzione	
Proventi Finanziari	
Interessi Passivi ed altri oneri finanziari	
Totale Proventi ed Oneri Finanziari	
Proventi Straordinari	
Oneri Straordinari	
Totale Proventi ed Oneri Straordinari	
Risultato prima delle Imposte	
Imposte	
Risultato d'esercizio	

Strumenti di CdG - Budget - 19

Ammortamenti Beni Immateriali

Nella determinazione del Budget inerente la quota degli ammortamenti si devono tenere presente **numerosi variabili**:

- Costo di impianto e ampliamento
- Costo di avviamento
- Quantità media di beni immateriali
- Costo unitario beni immateriali
- Le differenti aliquote di ammortamento
- Eventuali acquisti/dismissioni di beni nell'anno

Strumenti di CdG - Budget - 20

Ammortamenti Beni Immateriali

QUANTITA' MEDIA	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT MEDIA
IMPIANTO E AMPLIAMENTO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
AVVIAMENTO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
INFRASTRUTTURA DI RETE	300	300	300	300	300	300	316	316	316	316	316	316	308
LICENZE SOFTWARE - TIPO 1	300	300	300	300	300	300	316	316	316	316	316	316	308
LICENZE SOFTWARE - TIPO 2	50	50	50	50	50	50	56	56	56	56	56	56	53
TOTALE ANNO	650	600	600	600	600	600	688	632	632	632	632	632	616
QUOTA AMMORTAMENTO ANNUALE (€)	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT ANNO
IMPIANTO E AMPLIAMENTO	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	7.000
AVVIAMENTO	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
INFRASTRUTTURA DI RETE	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	208	2.500
LICENZE SOFTWARE - TIPO 1	250	250	250	250	250	250	263	263	263	263	263	263	3.080
LICENZE SOFTWARE - TIPO 2	125	125	125	125	125	125	140	140	140	140	140	140	1.590
TOTALE (€)	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	1.445	1.445	1.445	1.445	1.445	1.445	17.170

Strumenti di CdG - Budget - 21

BUDGET - CONTO ECONOMICO

Ricavi	
Valore della Produzione	0
Materie prime,di consumo,merci	
Servizi	456.320
- Utenze	56.320
- Assicurazioni	70.000
- Manutenzione	330.000
Godimento beni di terzi	
Personale:	2.670.300
salari e stipendi	2.670.300
oneri sociali	
TFR	
Ammortamenti:	17.170
amm.ti beni Immateriali	17.170
amm.ti beni Materiali	
Oneri diversi di gestione	
Totale Costi della Produzione	
Differenza tra Valori e Costi della Produzione	
Proventi Finanziari	
Interessi Passivi ed altri oneri finanziari	
Totale Proventi ed Oneri Finanziari	
Proventi Straordinari	
Oneri Straordinari	
Totale Proventi ed Oneri Straordinari	
Risultato prima delle Imposte	
Imposte	
Risultato d'esercizio	

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "LA SAPIENZA"- A.A. 2022 – 2023

ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Strumenti di CdG - Budget - 22

Ammortamenti Beni Materiali

Nella determinazione del Budget inerente la quota degli ammortamenti si devono tenere presente **numeroso variabili**:

Quantità media dei beni materiali di proprietà presenti ad inizio anno, suddivisi per categorie:

- Immobili; arredi; beni di natura informatica; mezzi aziendali etc
- Costo unitario dei diversi beni materiali
- Le differenti aliquote di ammortamento
- Eventuali acquisti/dismissioni di beni nell'anno

Strumenti di CdG - Budget - 23

Ammortamenti Beni Materiali

QUANTITA' MEDIA	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT MEDIA ANNO
IMMOBILE - DIREZIONE GENERALE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
IMMOBILE - ARCHIVIO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ARREDI	1.010	1.010	1.010	1.010	1.010	1.010	1.060	1.060	1.060	1.060	1.060	1.060	1.035
BENI DI INFORMATICA	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.025
AUTO AZIENDALI	10	10	10	10	10	10	12	12	12	12	12	12	11
TOTALE ANNO	2.022	2.012	2.012	2.012	2.012	2.012	2.124	2.112	2.112	2.112	2.112	2.112	2.062
QUOTA AMMORTAMENTO ANNUALE (€)	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOT ANNO
IMMOBILE - DIREZIONE GENERALE	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	50.000
IMMOBILE - ARCHIVIO	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	7.500
ARREDI	1.683	1.683	1.683	1.683	1.683	1.683	1.767	1.767	1.767	1.767	1.767	1.767	20.700
BENI DI INFORMATICA	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	16.667	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	17.500	205.000
AUTO AZIENDALI	10.417	10.417	10.417	10.417	10.417	10.417	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	137.500
TOTALE (€)	33.558	33.558	33.558	33.558	33.558	33.558	36.558	36.558	36.558	36.558	36.558	36.558	420.700

Strumenti di CdG - Budget - 24

BUDGET - CONTO ECONOMICO

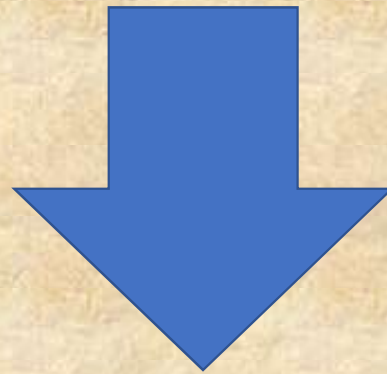
Ricavi	
Valore della Produzione	0
Materie prime,di consumo,merci	
Servizi	456.320
- Utenze	56.320
- Assicurazioni	70.000
- Manutenzione	330.000
Godimento beni di terzi	
Personale:	2.670.300
salari e stipendi	2.670.300
oneri sociali	
TFR	
Ammortamenti:	437.870
amm.ti beni Immateriali	17.170
amm.ti beni Materiali	420.700
Oneri diversi di gestione	
Totale Costi della Produzione	
Differenza tra Valori e Costi della Produzione	
Proventi Finanziari	
Interessi Passivi ed altri oneri finanziari	
Totale Proventi ed Oneri Finanziari	
Proventi Straordinari	
Oneri Straordinari	
Totale Proventi ed Oneri Straordinari	
Risultato prima delle Imposte	
Imposte	
Risultato d'esercizio	

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "LA SAPIENZA" - A.A. 2022 – 2023

ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Strumenti di CdG - Budget - 25

Procedendo per ogni singola Voce del Conto Economico si arriva a determinare il Budget del Conto economico (anno XX).



Strumenti di CdG - Budget - 26

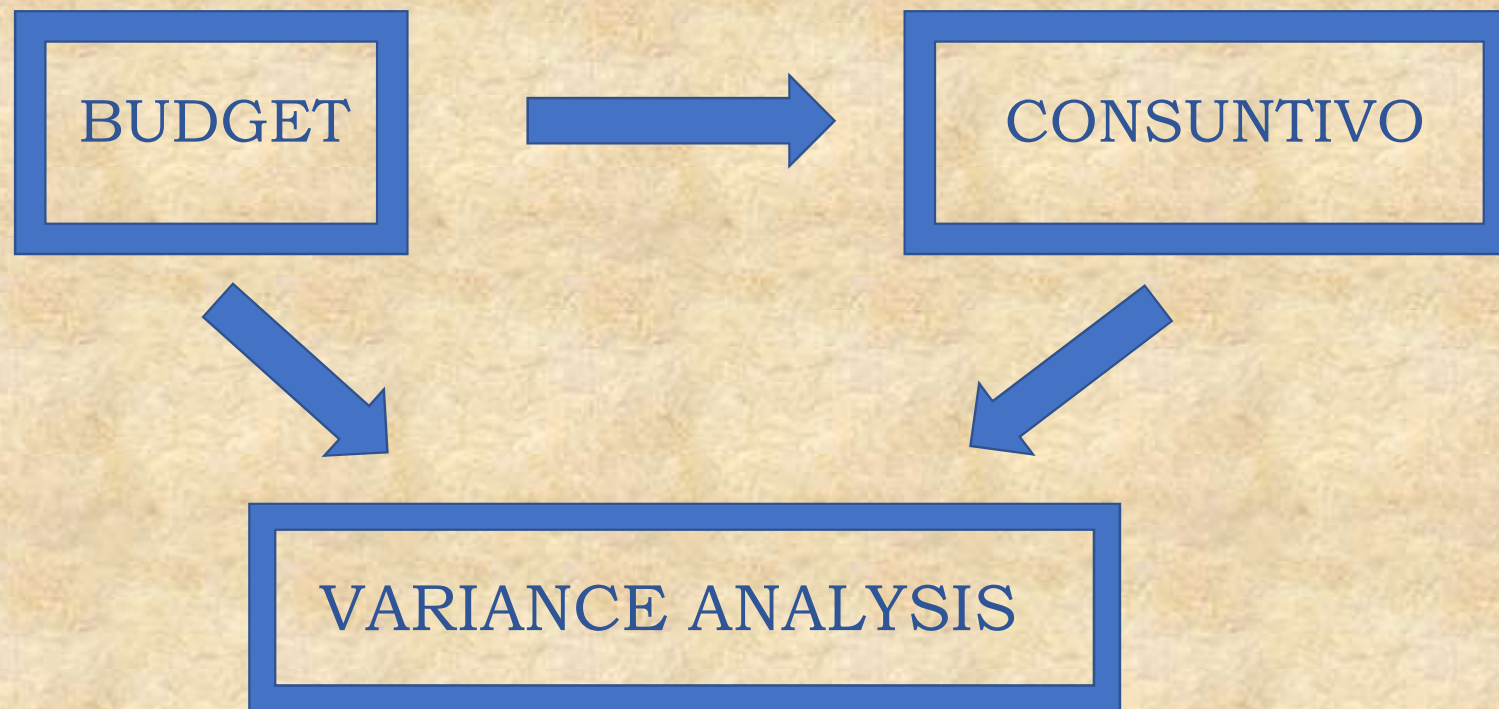
BUDGET - CONTO ECONOMICO TOTALE ANNO XX

Ricavi	5.000.000
Valore della Produzione	5.000.000
Materie prime,di consumo,merci	250.000
Servizi	458.320
- Utenze	56.320
- Assicurazioni	70.000
- Manutenzione	330.000
Godimento beni di terzi	2.000
Personale:	3.159.855
salari e stipendi	2.670.300
oneri sociali	267.030
TFR	222.525
Ammortamenti:	437.870
amm.ti beni Immateriali	17.170
amm.ti beni Materiali	420.700
Oneri diversi di gestione	3.200
Totale Costi della Produzione	4.309.245
Differenza tra Valori e Costi della Produzione	690.755
Proventi Finanziari	0
Interessi Passivi ed altri oneri finanziari	12.000
Totale Proventi ed Oneri Finanziari	-12.000
Proventi Straordinari	10.000
Oneri Straordinari	0
Totale Proventi ed Oneri Straordinari	10.000
Risultato prima delle Imposte	688.755
Imposte	172.189
Risultato d'esercizio	516.566

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "LA SAPIENZA"- A.A. 2022 – 2023

ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Strumenti di CdG – Variance Analysis - 1



Strumenti di CdG – Variance Analysis - 2

VARIANCE ANALYSIS - GENNAIO XX	CONS.	BDG	VAR
Ricavi	425.500	416.667	8.833
Valore della Produzione	425.500	416.667	8.833
Materie prime,di consumo,merci	22.000	20.833	1.167
Servizi	21.000	26.200	-5.200
- Utenze	6.000	5.200	800
- Assicurazioni	5.833	5.833	-0
- Manutenzione	9.000	15.000	-6.000
Godimento beni di terzi	167	167	0
Personale:	251.458	254.417	-2.958
salari e stipendi	212.500	215.000	-2.500
oneri sociali	21.250	21.500	-250
TFR	17.708	17.917	-208
Ammortamenti:	34.975	34.975	0
amm.ti beni Immateriali	1.417	1.417	0
amm.ti beni Materiali	33.558	33.558	0
Oneri diversi di gestione	267	267	0
Totale Costi della Produzione	329.700	336.692	-6.992
Differenza tra Valori e Costi della Produzione	95.800	79.975	15.825
Proventi Finanziari	0	0	0
Interessi Passivi ed altri oneri finanziari	1.800	1.000	800
Totale Proventi ed Oneri Finanziari	-1.800	-1.000	-800
Proventi Straordinari	0	0	0
Oneri Straordinari	5.000	0	5.000
Totale Proventi ed Oneri Straordinari	-5.000	0	-5.000
Risultato prima delle Imposte	89.000	78.975	10.025
Imposte	22.250	19.744	2.506
Risultato d'esercizio	66.750	59.231	7.519

Strumenti di CdG – Variance Analysis - 3

Analisi delle Variazioni (Variance Analysis)

Gli elementi del Report Consuntivo e gli elementi del Report di Budget si vanno a fondere in un nuovo documento definito:

Variance Analysis o Analisi delle variazioni

Successivamente andremo a creare una nota esplicativa (formato testuale) per il Management che spieghi – laddove possibile - sinteticamente , «Voce per Voce», le differenze emerse fra il dato effettivo («consuntivo») e quello previsionale («budget»).

Strumenti di CdG – Variance Analysis - 4

Analisi delle Variazioni (Variance Analysis)

• **NOTA DI COMMENTO AL VARIANCE ANALYSIS**

Il risultato del mese di gennaio XX evidenzia un utile di € 66.750 superiore a quello atteso (pari ad € 59.231) con un incremento rispetto al dato previsto di € 7.519 (+12,7%). La variazione è dovuta sostanzialmente ad un incremento dei ricavi registrati nel mese di riferimento rispetto al dato previsionale (+ 8.833 € pari al 2%) ed ad una diminuzione dei Costi della Produzione pari ad € 329.700 inferiori al dato previsto pari ad € 336.692 (-2,1%). In dettaglio la variazione positiva nella Voce Ricavi si spiega ...»

Strumenti di CdG – Forecast - 1

Il Forescast (nuova previsione) è un report «misto»
Si compone di:

- dati «consuntivi»
- dati di «riprevisione» redatti tenendo presente ciò che ci ha «suggerito» l'andamento dei fenomeni e dei dati del «consuntivo»
- dati di budget

Il Forecast, in corso d'anno, «sostituisce» il Budget come termine di paragone per il Consuntivo.

Strumenti di CdG – Forecast - 2

FORECAST ANNUALE													
DESCRIZIONE	CONSUNTIVO					NUOVA PREVISIONE				OLD BUDGET			TOT ANNO
	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SETT	OTT	NOV	DIC	
Ricavi	425.500	390.000	370.000	365.000	360.000	350.000	340.000	335.000	335.000	416.667	416.667	416.667	4.520.500
Valore della Produzione	425.500	390.000	370.000	365.000	360.000	350.000	340.000	335.000	335.000	416.667	416.667	416.667	4.520.500
Materie prime, di consumo, merci	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	15.000	15.000	15.000	15.000	20.833	20.833	20.833	232.500
Servizi	21.000	31.800	32.200	36.900	31.900	31.000	21.000	21.000	21.000	26.200	26.200	26.200	389.107
- Utenze	6.000	5.800	6.200	5.900	5.900	5.000	5.000	5.000	5.000	4.910	5.200	5.200	65.110
- Assicurazioni	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	5.833	69.997
- Manutenzione	9.000	20.000	20.000	25.000	20.000	20.000	10.000	10.000	10.000	30.000	50.000	30.000	254.000
Godimento beni di terzi	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	2.004
Personale:	251.458	251.458	251.458	251.458	251.458	251.458	251.458	251.458	251.458	272.226	272.226	272.226	3.079.803
salari e stipendi	212.500	212.500	212.500	212.500	212.500	212.500	212.500	212.500	212.500	230.050	230.050	230.050	2.602.650
oneri sociali	21.250	21.250	21.250	21.250	21.250	21.250	21.250	21.250	21.250	23.005	23.005	23.005	260.265
TFR	17.708	17.708	17.708	17.708	17.708	17.708	17.708	17.708	17.708	19.171	19.171	19.171	216.888
Ammortamenti:	34.975	34.975	34.975	34.975	34.975	34.975	34.975	34.975	34.975	34.975	34.975	34.975	428.785
amm. ti beni Immateriali	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	1.417	1.445	1.445	1.445	17.085
amm. ti beni Materiali	33.558	33.558	33.558	33.558	33.558	33.558	33.558	33.558	33.558	36.558	36.558	36.558	411.700
Oneri diversi di gestione	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	267	3.200
Totale Costi della Produzione	329.700	340.500	340.900	345.600	340.600	332.700	322.700	322.700	322.700	354.501	354.501	354.501	4.061.602
Differenza tra Valori e Costi della Produzione	95.800	49.500	29.100	19.400	19.400	17.300	17.300	12.300	12.300	62.166	62.166	62.166	458.898
Proventi Finanziari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interessi Passivi ed altri oneri finanziari	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.000	1.000	1.000	19.200
Totale Proventi ed Oneri Finanziari	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.000	-1.000	-1.000	-19.200
Proventi Straordinari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oneri Straordinari	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	0	0	0	45.000
Totale Proventi ed Oneri Straordinari	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	-5.000	0	0	0	-45.000
Risultato prima delle Imposte	89.000	42.700	22.300	12.600	12.600	10.500	10.500	5.500	5.500	78.975	78.975	78.975	448.125
Imposte	22.250	10.675	5.575	3.150	3.150	2.625	2.625	1.375	1.375	19.744	19.744	19.744	112.031
Risultato d'esercizio	66.750	32.025	16.725	9.450	9.450	7.875	7.875	4.125	4.125	59.231	59.231	59.231	336.094

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "LA SAPIENZA" - A.A. 2022 – 2023

ECONOMIA ED ORGANIZZAZIONE AZIENDALE