

Nicola Galotta



Il monitoraggio dell'equilibrio gestionale nell'attività scolastica e socio-sanitaria-educativo-assistenziale: costruzione del piano dei conti per il monitoraggio gestionale

Come anticipato nell'articolo pubblicato nel numero 1/2011 della rivista AGIDAE, per "equilibrio gestionale" intendiamo lo stato di funzionamento equilibrato in cui si trova l'organizzazione (sia essa un'impresa, un Ente o una famiglia) a seguito delle varie azioni gestionali compiute.

La componente economica influenza, più di ogni altra, l'equilibrio gestionale in quanto essa condiziona le politiche e le azioni gestionali poste in essere nei vari ambiti dell'organizzazione.

In considerazione di quanto detto, si può dire che l'equilibrio gestionale si raggiunge quando si verifica la seguente disequazione:

$$\text{Ricavi} - \text{Costi} \geq 0$$

In altre parole, la relazione "Ricavi - Costi" esprime proprio la quantità di valore aggiunto che l'impresa genera nell'offrire un dato prodotto/servizio per cui la disequazione andrebbe riscritta più correttamente come una relazione:

$$\text{Ricavi} - \text{Costi} = \text{VA}$$

E' evidente che un'impresa in equilibrio, che funziona bene, è un'impresa che produce valore aggiunto, quindi è un'impresa in cui: $\text{VA} > 0$.

Il caso $\text{VA} < 0$ significa che l'impresa distrugge valore aggiunto, mentre il caso $\text{VA} = 0$ significa che l'impresa non produce alcun valore aggiunto di tipo economico. Quest'ultimo è il caso delle imprese no-profit che hanno l'obiettivo arduo di chiudere con un pareggio. Attenzione: un'azienda no-profit con $\text{VA} < 0$ non è comunque in equilibrio.

Gli elementi di questa semplice formula sintetizzano analiticamente l'esito di tutte le azioni della gestione (ordinaria e straordinaria) portate avanti nella realtà quotidiana dell'organizzazione.

E' evidente che la variabile "Ricavi" è la somma di tutte le quantità che, a vario titolo, costituiscono entrate economiche e che la variabile "Costi" è la somma di tutte le quantità che, a vario titolo, costituiscono uscite economiche.

“Monitorare l'equilibrio gestionale” attraverso le attività economiche significa tenere sotto controllo, e quindi governare, tutti i fattori che incidono sui due elementi “Ricavi” e “Costi”, agendo in modo che la somma di tutti i Costi (diretti ed indiretti) siano sempre minori dei Ricavi complessivi.

Un modello di monitoraggio dell'equilibrio gestionale dell'attività, come descritto nell'articolo pubblicato nel numero 4 dell'anno 2012 della rivista AGIDAE, è un particolare piano dei conti economico; esso descrive le attività realizzate dall'impresa e le loro implicazioni economiche per realizzarle.

Il primo passo necessario per costruire un modello di monitoraggio dell'equilibrio gestionale dell'attività, è quello di identificare gli obiettivi/informazioni che intendiamo derivare dal modello e le attività e entità di “business” da mettere sotto monitoraggio.

Obiettivi del monitoraggio

Gli obiettivi di monitoraggio che il nostro modello dovrà dare sono:

- identificare le attività che sono in equilibrio e quelle non in equilibrio;
- identificare quali componenti delle varie attività hanno generato lo squilibrio gestionale (quindi su quali leve/aspetti agire);
- aiutare a identificare delle attività che potrebbero finanziare le altre in modo da portare in equilibrio il sistema;
- aiutare a stabilire le condizioni e le modalità di utilizzo “ottimali” delle risorse comuni (umane, materiali e logistiche);
- indicare lo stato d'equilibrio raggiunto (consolidato) e la possibilità di simularne l'evoluzione futura (ipotesi a finire).

Attività ed Entità di “business”

Per quanto riguarda le attività e le entità di “business” da mettere sotto monitoraggio, è necessario far riferimento a un caso reale per semplificare la comprensione dei concetti. Come esempio principale si utilizzerà *un'attività scolastica* che, in considerazione della sua notorietà, consente di non spendere molte parole sia sulla descrizione del prodotto/servizio offerto, che sugli elementi di business che lo compongono, consentendo una maggiore focalizzazione sui concetti base del modello.

Elenco attività e servizi

Per identificare le attività e le entità da mettere sotto monitoraggio, bisogna cominciare a fare l'elenco di tutti i servizi che la nostra scuola offre. Dovendo costruire un modello basato sulla relazione “Ricavi – Costi = VA”, bisogna focalizzare l'attenzione su tutti i servizi per i quali vengono percepiti dei corrispettivi economici e per i quali vengono generati costi per la realizzazione del servizio.

Nel nostro esempio “scuola”, l'elenco delle attività/servizi offerti potrebbe essere il seguente:

1. Attività Educative di Base (i vari gradi di scuola);

2. Attività Educative Extra (attività aggiuntive previste dal POF);
3. Servizi scolastici facoltativi a supporto delle attività educative (mensa, doposcuola, ...).

Da un'analisi più attenta può emergere che, seppur saltuariamente, ci possono essere delle **entrate supplementari che evidenziano nuovi servizi offerti**, come ad esempio il fitto di spazi comuni (palestre, teatri e aule conferenza e/o polifunzionali). Nel nostro esempio ipotizziamo un fitto saltuario del teatro per rappresentazioni esterne.

Quest'attività può sembrare influente rispetto a quelle prevalenti ma, di fatto, rappresenta la "messa a reddito" di spazi comuni gestiti con risorse condivise con altri servizi (impatto sui costi comuni). Il nostro modello tenterà di evidenziare il costo di mantenimento di questi spazi e valutare in che misura il potenziale ricavo contribuisce al loro mantenimento.

Analizzando ulteriormente l'elenco delle entrate, si possono evidenziare alcuni casi in cui l'Istituto svolge **attività particolari senza generazione di valore aggiunto**: ad esempio l'organizzazione delle gite scolastiche (rientranti nelle attività didattiche). In questo caso la scuola raccoglie delle somme di denaro dai partecipanti e poi le versa integralmente ai vari soggetti che forniscono i supporti logistici alla gita (autobus, ristoranti, alberghi, ...). In questo caso, l'attività (anche se tracciata in contabilità) non genera alcun valore aggiunto: si tratta di un'attività da garante/collettore (una raccolta e restituzione di somme: quello che entra, esce).

Le attività che non generano valore aggiunto e che non sono proprie del servizio che si vuole erogare non rientrano nella lista delle attività da mettere sotto monitoraggio. Naturalmente, nasce l'esigenza di mettere anche quest'attività sotto monitoraggio (inserendola tra i servizi scolastici facoltativi) in casi particolari: ad esempio, laddove non esista una procedura amministrativa che garantisce il mero aspetto contabile dell'attività di collezione quote e quindi s'insinua il sospetto che sia erogato più denaro di quanto sia stato raccolto.

Dopo queste considerazioni, l'**elenco delle attività da cui partire** a costruire il modello potrebbe essere:

1. Attività Educativa di Base
 - 1.1.Prescolare: Infanzia (3-6 anni)
 - 1.2.Primaria (6-11 anni)
2. Attività educative extra (previste dal POF)
 - 2.1.Pianoforte
3. Servizi Scolastici (Facoltativi)
 - 3.1.Mensa
 - 3.2.Doposcuola
 - 3.3.Campo scuola
4. Locazione Spazi e Attrezzature
 - 4.1.Teatro.

Il passo successivo prevede che per ogni attività/servizio siano analizzate tutte le voci, generanti ricavi o costi, che concorrono a realizzare il servizio e la sua erogazione.

Nel condurre questa disamina **bisognerà ragionare come se ogni attività fosse autonoma, come se fosse erogata da un Istituto diverso**. Bisogna ragionare in modo inverso alla contabilità: non si devono aggregare i conti per tipologia di spesa e ricavo, ma disaggregarli per attività/servizio.

Questo modo di ragionare, se fatto in maniera corretta, porterà a gruppi di attività/servizi economicamente auto-consistenti. La riprova della correttezza del ragionamento si ha se, cancellando un'attività/servizio, spariranno tutti i costi e ricavi di quell'attività mentre le altre attività/servizi manterranno il loro equilibrio economico. In questo modo comincerà a prendere corpo la visione dell'Istituto Scolastico non più come erogatore di un unico servizio (scuola), ma come la composizione di più servizi che hanno lo stesso oggetto e che insieme realizzano l'attività commerciale dell'Istituto.

Con questi presupposti, facendo riferimento sempre all'attività scolastica, si potrà analizzare la differenza sia economica che di qualità del "servizio mensa", laddove esso venga erogato internamente alla scuola piuttosto che da un servizio esterno. Inoltre, sarà possibile stabilire anche quale possa essere il costo del ticket mensa per un pasto sia rispetto ai costi di realizzazione interna o esterna, sia rispetto alle attese di mercato dei genitori.

Ripartendo dal nostro esempio "Scuola", cominciamo ad analizzare l'attività Educativa di Base/Scuola Primaria (6-11 anni).

Al fine di identificare le componenti necessarie per la realizzazione del servizio, cominciamo a suddividere l'attività in macro voci:

- 1.2.1 Ricavi diretti
- 1.2.2 Costi diretti
- 1.2.3 Costi promiscui
- 1.2.4 Costi figurativi.

In tutte le macro voci dovranno essere raccolte tutte e solo le componenti del servizio che concorrono a realizzare la "Scuola Primaria (6-11 anni)". Nel caso di voci "promiscue" o comuni bisognerà considerare solo le quantità economiche ascrivibili all'attività presa in considerazione.

Vediamo quale *significato hanno le varie macro voci*; in altre parole, vediamo quali componenti vengono raccolte in ogni macro voce:

Ricavi diretti: contiene tutte le voci di ricavo derivanti dalla vendita del servizio. Vanno considerate tutte le possibili entrate che effettivamente ci sono. In generale, la retta scolastica, pagata dai genitori, è una somma di varie componenti di ricavo (scuola, doposcuola, ...); in questa voce vanno considerate solo le quote economiche della retta che si riferiscono all'attività didattica. In altre parole, solo i ricavi per i quali sono stati considerati i costi.

Costi diretti: contiene tutte le voci di costo che contribuiscono alla realizzazione del servizio e per i quali c'è una ricaduta diretta e accertata (esempio: il personale, i materiali, ecc.).

Costi promiscui: contiene tutte le voci di costo che contribuiscono alla realizzazione del servizio ma che sono di uso comune e le cui entità economiche non sono direttamente correlabili alla singola attività.

Costi figurativi: contiene tutte le voci di costo del personale religioso che concorre all'attività analogamente al personale laico. L'evidenza di questa voce è necessaria al fine di evidenziare il contributo/peso reale del personale religioso sull'attività, cosa che difficilmente viene evidenziata in contabilità, data la carenza di movimenti contabili relativi al personale docente religioso o al personale non docente religioso. La valutazione di questa componente ci può dare indicazione della reale redditività dell'attività; inoltre, ci può dare informazioni importanti su come si sposta l'equilibrio gestionale quando si deve sostituire il personale religioso con quello laico.

Per l'**identificazione delle componenti del servizio** ci possiamo far guidare anche dalla visione contabile (ed in particolare dal bilancio contabile o prima nota arricchita) che tipicamente l'economista/a della comunità gestisce. Quest'approccio ci agevolerà nella raccolta dei dati e nel tentativo di mettere in piedi un modello che:

- si possa alimentare con la prima nota contabile;
- possa essere gestito di pari passo con la contabilità in modo da evitare la creazione di nuove procedure contabili che possono generare confusione;
- possa essere facilmente comprensibile.

Con questa logica una possibile suddivisione delle voci sopra riportate potrebbe essere:

1. Attività Educativa di Base

.....

1.2. Scuola Primaria (6-11 anni)

1.2.1. Ricavi diretti

- 1.2.1.1. Iscrizioni
- 1.2.1.2. Rette
- 1.2.1.3. Contributi MIUR
- 1.2.1.4. Contributi Volontari Genitori

1.2.2. Costi diretti

- 1.2.2.1. Personale Docente
- 1.2.2.2. Personale Non Docente
- 1.2.2.3. Formazione del Personale
- 1.2.2.4. Stampa: Abb. e Riviste
- 1.2.2.5. Materiale Pulizia (oppure servizio)
- 1.2.2.6. Materiale Cancelleria

- 1.2.2.7. Materiale e Attrezzature Didattiche
- 1.2.2.8. Materiale e Attrezzature Ufficio
- 1.2.2.9. Manutenzione e Riparazioni
- 1.2.2.10. Pubblicità
- 1.2.2.11. Premi assicurativi
- 1.2.2.12. Valori Bollati
- 1.2.2.13. Commissioni Postali
- 1.2.3. Costi promiscui
 - 1.2.3.1. Acqua
 - 1.2.3.2. Elettricità
 - 1.2.3.3. Telefono
 - 1.2.3.4. Riscaldamento
 - 1.2.3.5. Affitto Locali (Recupero Spese Generali)
 - 1.2.3.6. Condominio (Recupero Spese Generali)
 - 1.2.3.7. Tasse (Smaltimento Rifiuti, ...)
 - 1.2.3.8. Spese Bancarie
- 1.2.4. Costi figurativi (Costi opportunità)
 - 1.2.4.1. Emolumenti personale religioso direttamente coinvolto
- 1.3.

Un'ulteriore prova per capire se il modello è stato composto correttamente si ottiene verificando che tutte le voci di contabilità del piano dei conti di prima nota dell'economista (bilancino) trovino una corrispondenza nel piano dei conti di controllo gestione.

Un'ipotesi complessiva di piano dei conti per il monitoraggio per l'Istituto potrebbe essere la seguente:

1. Attività Educativa di Base

1.1. Prescolare: Infanzia (3-6 anni)

Ricavi diretti

- Iscrizioni
- Rette
- Contributi MIUR
- Contributi Volontari Genitori

Costi diretti

- Personale Docente
- Personale Non Docente
- Formazione del Personale
- Stampa: Abb. e Riviste
- Materiale Pulizia (oppure servizio)
- Materiale Cancelleria
- Materiale e Attrezzature Didattiche
- Materiale e Attrezzature Ufficio

Manutenzione e Riparazioni
 Pubblicità
 Premi assicurativi
 Valori Bollati
 Commissioni Postali

Costi promiscui

Acqua
 Elettricità
 Telefono
 Riscaldamento
 Affitto Locali
 Condominio (Recupero Spese Generali)
 Tasse (Smaltimento Rifiuti, ...)
 Spese Bancarie

Costi figurativi (Costi opportunità)

Emolumenti personale religioso direttamente coinvolto

1.2. Scuola Primaria (6-11 anni)

Ricavi diretti

Iscrizioni
 Rette
 Contributi MIUR
 Contributi Volontari Genitori

Costi diretti

Personale Docente
 Personale Non Docente
 Formazione del Personale
 Stampa: Abb. e Riviste
 Materiale Pulizia (oppure servizio)
 Materiale Cancelleria
 Materiale e Attrezzature Didattiche
 Materiale e Attrezzature Ufficio
 Manutenzione e Riparazioni
 Pubblicità
 Premi assicurativi
 Valori Bollati
 Commissioni Postali

Costi promiscui

Acqua
 Elettricità
 Telefono

.....continua a pag. 33

.....continua da pag. 16

Riscaldamento
Affitto Locali
Condominio (Recupero Spese Generali)
Tasse (Smaltimento Rifiuti, ...)
Spese Bancarie

Costi figurativi (Costi opportunità)

Emolumenti personale religioso direttamente coinvolto

2. Attività Educative Extra (previste dal POF)

2.1. Pianoforte

Ricavi diretti

Iscrizioni
Rette

Costi diretti

Personale Docente
Personale Non Docente
Materiale Pulizia (oppure servizio)
Materiale Cancelleria
Materiale e Attrezzature Didattiche
Materiale e Attrezzature Ufficio
Manutenzione e Riparazioni
Pubblicità
Premi assicurativi

Costi promiscui

Acqua
Elettricità
Riscaldamento
Affitto Locali
Condominio (Recupero Spese Generali)

Costi figurativi (Costi opportunità)

Emolumenti personale religioso direttamente coinvolto

3. Servizi Scolastici (Facoltativi)

3.1. Mensa

Ricavi diretti

Rette Scolastiche
Ticket occasionali

Costi diretti

Personale
Alimenti
Materiale Pulizia
Manutenzioni e Riparazioni
Attrezzature cucina
Servizio HACCP

Costi promiscui

Utenze
Affitto Locali
Condominio (Servizi Comuni)
Automezzi
Tasse

Costi figurativi (Costi opportunità)

Emolumenti personale religioso direttamente coinvolto

3.2. Doposcuola

Ricavi diretti

Rette

Costi diretti

Personale
Materiale Pulizia
Manutenzioni e Riparazioni

Costi promiscui

Utenze
Riscaldamento
Affitto Locali
Condominio (Servizi Comuni)

4. Locazione Spazi e Attrezzature

4.1. Teatro

Ricavi diretti

Affitto
Condominio (Servizi Comuni)

Costi promiscui

Utenze
Riscaldamento
Pulizie

5. Gestione Plesso (Costi Generali da ripartire)

5.1 Ricavi (giroconti)

Quote Affitto Locali
Quote Condominio (Servizi e Manutenzioni Comuni)
Spese Generali di Gestione
Quota per Utenze
Quota Riscaldamento

5.2 Costi di Struttura

Utenze

Acqua (ACEA)
Energia elettrica
Telefono
Combustibile riscaldamento (GASOLIO)

Plesso

Giardinaggio

Materiali per Manutenzioni
Manutenzione e Riparazioni

Gestione

Servizi Amministrativi
Commissioni posta
Commissioni banca
Associazioni di categoria
Tasse
Rate Mutuo.

Il piano dei conti ipotizzato è solo un esempio. In casi reali andrà completato e dettagliato in funzione della reale attività e degli obiettivi di monitoraggio che intendiamo perseguire.

Il passo successivo sarà quello di comprendere l'ipotesi gestionale alla base del modello sopra riportato, con particolare riferimento alla voce "Gestione del Plesso" e delle relative ricadute e cominciare ad identificare il punto di partenza del nostro monitoraggio (budget iniziale).

* * * * *