

## CONTROLLO

---

### *Sindaci e controllo di gestione interno*

di Luca Dal Prato

Inauguriamo con questo articolo un argomento sensibile ai **collegi sindacali** di società dotate di un sistema di **controllo di gestione** interno.

La razionale conduzione di un'impresa comporta la risoluzione di due fondamentali problemi:

- la **definizione** degli **obiettivi** o traguardi da conseguire nel tempo, in armonia con l'evoluzione dell'ambiente;
- la costante **guida** dell'impresa verso tali **obiettivi**.

Se consideriamo che il **primo punto** si identifica con la **pianificazione** e **programmazione** e che il **secondo punto** si identifica con il **"controllo"**, il **controllo di gestione** si può **definire** come l'insieme delle **azioni** volte ad **assicurare** che le **risorse** (da quelle finanziarie a quelle umane) siano **acquisite** ed **impiegate** secondo gli **obiettivi** prestabiliti nella fase di pianificazione e programmazione.

Il meccanismo attraverso il quale si concreta l'**attività di controllo** è quello della **"retroazione"**. Una volta definiti gli obiettivi, si svolgono le operazioni **rilevando** i connessi **risultati**: il confronto tempestivo tra obiettivi e risultati mette in evidenza eventuali **scostamenti**, dalla cui analisi scaturiscono le opportune azioni **correttive**, sempre che gli obiettivi siano ancora ritenuti congrui.

Il controllo di gestione è quindi un'attività di guida svolta da manager che applicano il meccanismo di retroazione, per assicurare l'acquisizione e l'impiego delle risorse in modo efficace ed efficiente, al fine di conseguire gli obiettivi economici prestabiliti.

Il sistema di **controllo di gestione** si **compone** di una **struttura organizzativa** e di un **processo**. La struttura organizzativa riguarda la **distribuzione** della **responsabilità economica** nell'ambito dell'organizzazione mentre il **processo** è la **metodologia**, inserita in una realtà organizzativa, in base alla quale si svolge il **controllo**: definizione degli **obiettivi**, svolgimento dell'**attività**, **verifica** dei risultati mediante raffronto con gli obiettivi, **analisi** degli scostamenti e azioni **correttive** o ritaratura degli obiettivi.

Affinché il controllo risulti efficiente è **indispensabile** che vengano **assegnate chiaramente** le sfere di autorità e di **responsabilità**: il sistema di controllo dovrebbe essere progettato in modo tale da misurare gli effetti economici delle attività per le quali il manager è responsabile.

In particolare, i tipi di **responsabilità economica** assegnabili ad una parte dell'azienda, possono essere i seguenti:

- responsabilità di centro di spesa,
- responsabilità di centro di costo,
- responsabilità di centro di ricavo,
- responsabilità di centro di profitto,
- responsabilità di centro di investimento.

Nel **centro di spesa** manca la possibilità di quantizzare in termini monetari i risultati e manca, tra l'altro, la definizione obiettiva e precisa della relazione tra risorse impiegate e risultati conseguiti. È la situazione tipica di tutti i centri con servizi non obiettivamente misurabili: amministrazione, personale, ricerca etc..

Nel **centro di costo** i risultati finali possono esprimersi in termini di costo obiettivo, vale a dire costi che si sarebbero dovuti sostenere per il volume di beni o servizi effettivamente prodotti.

Anche nel **centro di ricavo** i risultati vengono espressi monetariamente ma, a differenza del centro di costo, questi sono determinati dai beni e servizi ceduti a terzi, valorizzati a prezzo di vendita.

Il **centro di profitto** assomma in sé le responsabilità di cui sopra. Il responsabile è tenuto a realizzare la migliore combinazione possibile tra costi e ricavi, agendo sulle connesse leve di intervento. Si può quindi parlare di responsabilità di profitto quanto vi sia una effettiva possibilità di intervento sulle variabili chiave del profitto: prezzi di acquisto delle risorse, prezzi di vendita dei prodotti o servizi ottenuti, volumi mix ed efficienza.

Lo stadio ulteriore nella scala delle responsabilità è il **centro di investimento**: il responsabile è tenuto non solo a produrre reddito ma anche a rispettare un certo volume di capitale investito in crediti, scorte e impianti. L'indice che sintetizza queste due quantità è il ROI cioè il tasso di redditività del capitale investito.

In **sintesi**, nel monitorare il **controllo di gestione**, i **sindaci** devono fare riferimento alla **convenienza economica** delle direttive prescelte e al ruolo, nonché alle **responsabilità e risultati** raggiunti dai **collaboratori** (c.d. controllo di gestione **esecutivo**).