

CONTROLLO

Collegio sindacale e controllo di gestione a supporto del budget

di Luca Dal Prato

Dopo la [prima puntata del 28 luglio](#), in cui abbiamo introdotto il concetto di controllo di gestione, e la [seconda puntata del 23 ottobre](#), in cui abbiamo introdotto il concetto di giudizio sulla struttura del controllo di gestione, affrontiamo in questo articolo l'approccio del collegio sindacale all'analisi del budget aziendale.

Il controllo di legalità del collegio sindacale si manifesta soprattutto attraverso **interviste** con il **management** della società, dal quale i sindaci attingono informazioni sullo stato di salute attuale e prospettivo dell'azienda. Per **monitorare** la fattibilità dei piani di sviluppo, il collegio sindacale può fare riferimento anche alle risultanze del controllo di gestione che, in questo caso, si fonda su un **meccanismo di retroazione** fondato sulla verifica, man mano che l'attività si svolge, della **congruenza** o compatibilità dell'azione direzionale con gli obiettivi impostati.

Questo meccanismo si distingue in **cinque fasi** logiche:

1. definizione degli obiettivi e traduzione degli stessi in un programma (**budget**);
2. **misurazione** delle **prestazioni** effettuate;
3. **confronto** delle prestazioni, così misurate, con gli **obiettivi** contenuti nel programma;
4. analisi degli **scostamenti**;
5. attuazione delle eventuali azioni **correttive** sul sistema operativo o modifica degli obiettivi.

Se la prima e ultima fase sono di pertinenza del management, i momenti centrali riguardano esclusivamente lo staff amministrativo, cioè il controller e l'organizzazione da lui dipendente. I sindaci devono quindi tener conto che l'applicazione del controllo di gestione non determina un'esclusiva cadenza temporale del processo, ma anche un'effettiva divisione del lavoro, assegnando compiti precisi e differenziati ai soggetti coinvolti.

Il **budget**, che di fatto è l'elemento da cui prende avvio l'attività di controllo, è il risultato di un **processo** mediante il quale si fissano gli **obiettivi** e si procede alla relativa allocazione di **risorse** tra le unità aziendali, favorendo il coordinamento e riducendo l'incertezza della gestione.

Per i sindaci, il budget è quindi il momento in cui sorge il **problema** della **sostenibilità finanziaria** che deve essere verificata attraverso la predisposizione – da parte dell'azienda - di un documento che consenta di accertare se le ipotesi contenute nel programma economico determinano defezioni o ecedenze di cassa, tenuto conto della situazione patrimoniale

attuale e degli impegni finanziari già presi. In altri termini, la prima risposta che l'azienda deve sapersi fornire è se il budget economico è in grado di **autofinanziarsi** o se, per realizzarlo, è necessario **ricorrere a finanziamenti esterni**.

Per addivenire a questa valutazione i dati di partenza, oltre al budget, sono costituiti dallo **stato patrimoniale** iniziale, dal programma degli **investimenti** in capitale fisso e in capitale circolante, nonché da altre informazioni come il rimborso dei **mutui** e le previsioni di pagamento di **imposte** e di **indennità**.

Un primario flusso finanziario da analizzare attraverso questi documenti è quello derivante dalla gestione corrente, ossia del flusso di **capitale circolante netto**, in genere di segno positivo in quanto un'impresa fisiologicamente produce autofinanziamento.

Il secondo fattore è costituito dalla **variazione del capitale circolante netto**, che evidenzia la liquidità assorbita o generata dal capitale circolante netto (crediti verso clienti, scorte e debiti verso fornitori).

La **gestione delle immobilizzazioni** produrrà flussi in entrata ma soprattutto in uscita con riguardo al programma degli investimenti fissi.

La **gestione patrimoniale** genererà flussi di segno opposto connessi con le operazioni di realizzazione di partecipazioni, titoli, terreni o altri investimenti.

La **gestione finanziaria** prospetterà entrate e uscite in relazione agli impegni già presi.

Infine, la **gestione di fondi** spese future e rischi riguarda pagamenti che si prevedono effettuare per imposte, indennità etc..

Man mano che la gestione si svolge, in sede di controllo, non ci si preoccupa degli scostamenti sui dati passati, ma si procede a una continua correzione e aggiornamento dei dati programmati immediatamente successivi. In particolare, si cancellano le previsioni del periodo infrannuale trascorso aggiungendo quelle di un nuovo periodo successivo in modo che si abbia sempre un **budget** parziale di cassa relativo ad un **periodo** della stessa ampiezza ma continuamente **mutevole** in relazione al progredire della gestione. Questa è una tecnica che fonde assieme i due momenti del controllo (programmazione e verifica) e che permette di programmare, con dati sufficientemente attendibili, le azioni finanziarie di brevissimo periodo.

Il risultato di tutti questi movimenti finanziari è la messa in evidenza di un avanzo o disavanzo di cassa. Il primo caso dimostra che il budget si autofinanzia, cioè genera flussi in entrata che compensano quelli in uscita. Se dal programma finanziario emerge un disavanzo di cassa è invece necessario riesaminare le ipotesi precedentemente formulate senza trascurare gli effetti delle diverse alternative di finanziamento.

In **conclusione**, i sindaci devono tenere in considerazione che il **problema della fattibilità**

finanziaria del **budget** non è che un necessario completamento, per dimensione finanziaria, della metodologia di fissazione degli obiettivi; conseguentemente il budget di cassa diventa definitivo quando, attraverso le manovre di cui sopra, si accernerà una fattibilità finanziaria nell'ambito dell'anno.