

CONTROLLO

Sindaci e controllo di gestione

di Luca Dal Prato

Chiudiamo con questo articolo - dopo i primi tre articoli (1. [Sindaci e controllo di gestione interno](#), 2. [Sindaci e Controllo di gestione interno](#), 3. [Collegio sindacale e controllo di gestione a supporto del budget](#)) – il commento a una serie di attività svolte dal controllo di gestione utili al collegio sindacale nell’ambito delle sue funzioni di controllo di legalità.

Il controllo di gestione di tipo finanziario, al pari di quello economico, consiste nell’assegnazione di responsabilità nella gestione del **capitale**. Il responsabile di un **centro di profitto** ha il compito di realizzare la migliore **combinazione** tra **ricavi** e **costi** attraverso la leva del capitale **circolante** (crediti, debiti e scorte) che governa la fase corrente di acquisto, trasformazione e vendita. Laddove invece un operatore aziendale (i.e. manager divisionale) concorra alle decisioni di struttura **gestendo** anche il **capitale fisso** si parla di responsabilità di **centro di investimento**.

Per esprimere una **valutazione** sul lavoro svolto è possibile **confrontare** gli **obiettivi** economici e finanziari assegnati con i dati **consuntivi**. Per far ciò, un primo metodo è quello di **integrare** il risultato economico lordo (**reddito operativo**) della divisione **con** gli **interessi passivi** da sostenere o effettivamente sostenuti. **Diversamente**, è possibile **ripartire** il capitale investito tra le **varie divisioni** e, rapportandolo al risultato economico della divisione, determinare il tasso di redditività del capitale investito specifico per la divisione detto anche Return On Investment (c.d. **ROI**).

La **politica** del **credito** deve invece essere condivisa ai piani alti dal **responsabile commerciale** e **finanziario**, che dovranno **definire** il **livello** di **credito** concedibile, i limiti di **fido** e le **metodologie** di **riscossione**. Questa politica, che è definita in sede di budgeting, discende lungo la linea operativa fino ad arrivare al centro o ai centri di ricavo che sono tenuti a eseguirla.

Il **controllo di gestione** deve rivolgere la propria **attenzione** non solo al **budget** ma anche al **piano** aziendale, orientato più sulle scelte che sugli strumenti. Il **piano** è infatti la risultante di un processo che, partendo da una chiara valutazione dei punti di forza e di debolezza e tenendo conto delle caratteristiche attuali e prospettive dell’ambiente, **stabilisce** gli **obiettivi** a valere per un certo periodo e sceglie le alternative più soddisfacenti per realizzarli indicando le **risorse** necessarie per portarle a compimento.

Il legame tra piano e budget comporta un **arricchimento** dei **dati** economico finanziari: il **budget si collega** al piano - sia in termini di **contenuto** sia di **timing - indicando** in dettaglio i modi di reperimento delle **risorse attuandone** una **riallocazione** tra le diverse aree funzionale o divisionali. È quindi naturale che il ciclo del **piano preceda** quello di **budget** in quanto il primo è il punto di riferimento del secondo e non viceversa. Non ha infatti significato acquisire ed allocare risorse senza averne dapprima tracciata la via o verificato che le direttive formulate siano ancora valide. In altre parole, il **budget esprime** gli **obiettivi** del piano in termini economico-finanziari **ma non** costituisce l'unico **driver** della **pianificazione**, poiché questa è orientata più sulle scelte che sugli strumenti: in altre parole, il budget è la base per valutare il grado di conseguimento della strategia.

In conclusione, il sindaco che si approccia al controllo di legalità di una società dotata di un **controllo di gestione** interno deve sapere che questa attività non è fondata su un sistema di riduzione dei costi ma sulla **creazione** di un **modello** non obbligatorio, basato sui punti di forza della società, che parte dalla definizione numerica degli obiettivi aziendali **circoscrivendone l'emotività e razionalizzandone le decisioni**.

Nel controllo di gestione il concetto di **ricavo non** è contenuto **solo** nelle **vendite ma in ogni singolo processo** e ogni singolo **centro di costo** mappato. Il controllo di gestione non è quindi costruito sulla contabilità generale, la cui finalità serve per la redazione del bilancio, ma su una **contabilità analitica** che non “sporchi” il piano dei conti.

Il controllo di gestione si fonda infatti sul **processo di delega** e mappatura dei processi, per individuare i colli di bottiglia, e **non** sul **controllo dei dipendenti**. Per questi motivi non va confuso né con **l'organigramma** aziendale né con il **manuale della qualità**, che non contiene processi.

In sintesi, il controllo di gestione costituisce un grande **valore aggiunto** per il **collegio sindacale** in quanto attraverso colloqui con i controller sarà possibile **abbracciare** valutazioni su entrambe le **dimensioni economico-finanziaria** (feedback operativo) e **strategica** (feedback strategico) dell'azienda.

Sindaci e controllo di gestione interno