

# **IL CONTROLLO DI GESTIONE COME PROCESSO DI MONITORAGGIO DELLA GESTIONE D'IMPRESA E SUA EVOLUZIONE SOSTENIBILE**

## COSA E' IL CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione assume sempre più, anche nelle PMI, un significato strategico. La spinta competitiva a cui sono soggette tutte le imprese di ogni dimensione e di ogni settore porta alla consapevolezza del bisogno che si traduce nel monitorare l'efficienza aziendale di tutti i processi che costituiscono la catena del valore del prodotto.

L'esigenza di avere il monitoraggio della gestione ha fatto cambiare il paradigma fondante del Sistema di Controllo di Gestione che assume sempre più carattere strategico proiettandosi nel medio lungo periodo.

Tutto ciò ci deve portare a considerare il Controllo di Gestione come un insieme di processi e di strumenti, nonché di metodologie di controllo, al servizio di tutta l'organizzazione dell'impresa con caratteristiche sia consuntive che preventive.

Non si tratta più di dare a tale strumento un mero carattere contabile economico e finanziario ma, al contrario, un carattere qualitativo di misurazione dei processi. Non assume un limitante significato di controllo ma diventa uno strumento condiviso interfunzionale per la definizione delle azioni correttive sui processi.

Le sue caratteristiche devono quindi integrare una visione delle performance economico finanziarie con una visione strategica e operativa, a supporto dei processi e del loro monitoraggio

## PERCHE' IMPLEMENTARE IL CONTROLLO DI GESTIONE

Da un problema un'opportunità. Da un bisogno una soluzione. La messa a punto di un Sistema di Controllo di Gestione, come prima accennato, non è assoluta peculiarità di aziende di grandi dimensioni ma, al contrario, oggi è un'esigenza comune a molte imprese PMI.

La forte motivazione che spinge le imprese a fare questo passaggio organizzativo risiede nelle peculiari caratteristiche assunte dai nuovi modelli di controllo siano essi rivolti al controllo strategico che a quello direzionale ed operativo.

Se visto in questi suoi diversi aspetti, questo strumento permette di dare all'organizzazione del top management gli elementi previsivi per poter tracciare le linee guida della strategia aziendale di lungo periodo. Al tempo stesso ma con un carattere di medio periodo, permettere di analizzare scostamenti di budget operativi, e non, attraverso i fattori economico-finanziari dando alla direzione dell'impresa un "cruscotto di performance". Infine per l'aspetto di breve monitorare le variabili legate alle vendite, alla logistica dei materiali e/o alla produttività di fabbrica.

Questo sistema di Pianificazione e Monitoraggio della gestione si basa sugli strumenti tipici di controllo d'impresa quali il budget, la contabilità analitica, generale ed industriale, il reporting direzionale ed operativo. La sua implementazione richiede un approccio metodologico ed analitico che, partendo dalla mappatura dei processi, possa tracciare le attività per funzione, le rendicontazioni utilizzate e le criticità annesse.

Dall'analisi dello stato dell'arte si declinano gli elementi di controllo che più di altri si considerano efficaci per la misurazione degli scostamenti e delle derive dei processi stessi. In questa fase diventa fondamentale la ricerca del principio di correlazione degli indicatori di processo. Il dato fine a sé stesso riferito al singolo processo rimane una visione miope e limitata dell'intero processo aziendale.

L'analisi dei flussi informativi e documentali deve avere come obiettivo quello della creazione dello strumento di controllo non, o meglio non solo, quello di reingegnerizzazione dei processi stessi.

Gli oggetti di tale analisi sono quindi le attività delle singole funzioni, i report generati dalle stesse, la natura dei dati gestiti all'interno di ogni attività, la loro fruibilità ed efficacia e la frequenza della loro generazione. Da qui risulta fondamentale il ruolo dell'IT e degli strumenti informativi in dotazione.

Un'ultima considerazione va fatta sul principio di peculiarità che caratterizza ogni impresa. Vale a dire ogni azienda ha le sue caratteristiche organizzative, il suo modello di business e di prodotto, le sue competenze etc. etc., e questo porta a dire che non c'è un sistema standard per tutte le imprese ma, al contrario, può differire da impresa a impresa.

Nelle fasi di analisi prima, e di implementazione poi, vanno tenute in considerazione tali caratteristiche che mettono in evidenza le complessità organizzative e di business in cui l'impresa opera. Va quindi implementato un Sistema di Controllo di Pianificazione e Monitoraggio che tenga conto di questi aspetti.



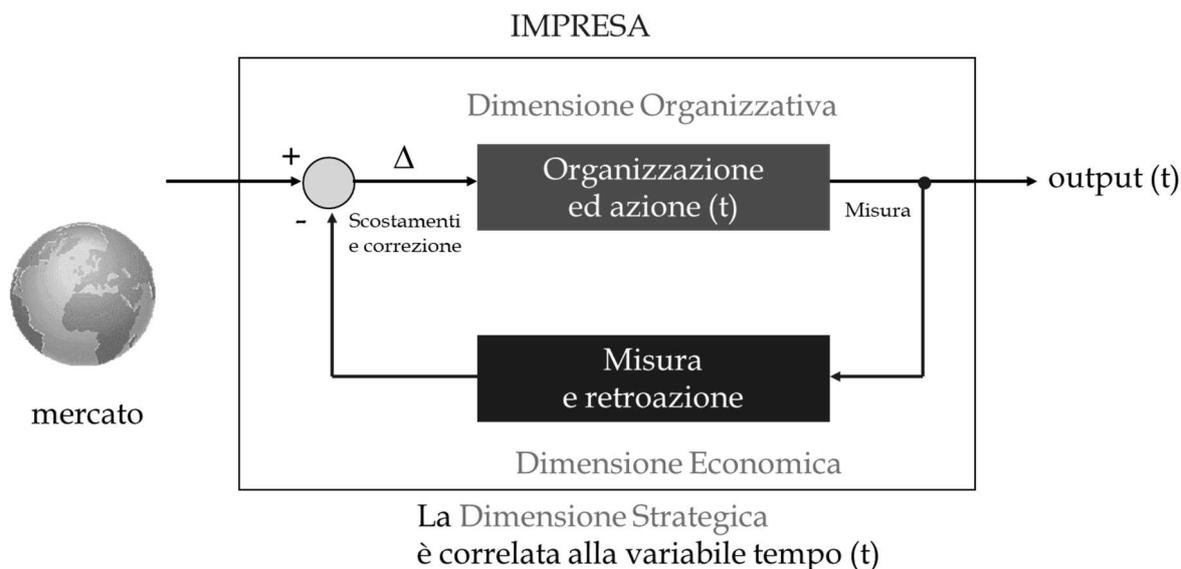
### QUALE LA SUA EVOLUZIONE

Abbiamo già fatto cenno a come si sta evolvendo il concetto di Controllo di Gestione nell'ambito delle imprese assumendo sempre più le dinamiche di uno strumento di pianificazione e monitoraggio con carattere temporale di lungo medio e breve periodo.

Abbiamo anche messo in evidenza la sua caratteristica polifunzionale e trasversale e non più un mero carattere ispettivo di controllo.

Infine si sottolinea il supporto che un sistema di controllo di gestione deve poter dare alle funzioni aziendali per la ricerca delle soluzioni e l'implementazione delle azioni atte alla messa a punto dei processi sottesi e del loro efficientamento.

L'obiettivo ultimo è quello di seguire le strategie aziendali pianificando azioni e monitorando i risultati nel loro evolversi applicando il principio di "anello chiuso" ai processi per la loro stabilizzazione evitando pericolose derive.



Pur sottolineando il carattere economico finanziario del Sistema di Controllo, l'introduzione dei nuovi criteri di sostenibilità (ESG) rappresentano oggi indicatori complementari per misurare il valore creato dall'impresa rinnovando i criteri di valutazione in termini di responsabilità ambientali, sociali e di gestione nonché valutazione dei rischi ambientali e sociali a cui essa è esposta.

Con questa visione si introducono nel modello di controllo criteri di misurazione che riguardano l'impatto ambientale, sociale e la responsabilità di governo. Vengono quindi rivisitati (riclassificati) gli strumenti standard del controllo quali il conto economico e lo stato patrimoniale dell'impresa per mettere in evidenza ed isolare misure caratteristiche.

Questi passaggi richiedono quindi di analizzare le singole voci (poste economiche e finanziarie) degli strumenti caratteristici guardando le numeriche da una prospettiva differente. Si evidenziano così le voci più significative in termini di consumo delle risorse energetiche, la formazione e gli investimenti sul personale ed infine parametri meritocratici, le strategie retributive e gli investimenti in ricerca e sviluppo e sul capitale umano. La valutazione di impresa si sposta dalla sola analisi della capacità di produrre valore ai criteri di sostenibilità aziendale.



Solo alcuni esempi di voci del conto economico e dello stato patrimoniale renderanno più espliciti i concetti espressi.

Esplicitare la misura dei crediti /ricavi originati da vendite di prodotti/servizi sostenibili. Evidenziare la quota degli investimenti mirati a migliorare la posizione sostenibile in impianti per fonti di energia alternativa o rinnovabile. Analizzare le rimanenze dei materiali derivanti da una filiera sostenibile. Definire le voci debiti verso fornitori di materiale/prodotti sostenibili e debiti finanziari per progetti di eco-sostenibilità.

Analogamente nella struttura del conto economico enucleare le voci per evidenziare le classi di ricavi da vendite di prodotti sostenibili ed il valore dell'acquistato in termini di materiali sostenibile. Separazione per categoria e classe dei costi per il personale e sua formazione, costi per le consulenze ambientali, analisi dei costi di consumo energetico provenienti da fonti di energia alternativa e dei costi di manutenzione degli impianti generatori.

Il modello ora descritto porta alla generazione di una mappa di indicatori (non solo economici) dei processi aziendali che permette di dare corrispondenza alle voci sostenibili e a tracciare un profilo aziendale per autovalutare il rating ESG dell'impresa che ha impostato il suo futuro sviluppo anche su elementi ambientali eco-sostenibili.



---

**BlueChange S.r.l. Strategia del cambiamento**

24048 Treviolo – Bergamo  
Tel. +39 035 62.26.225  
[www.bluechange.it](http://www.bluechange.it)

Via delle Querce, 7  
[info@bluechange.it](mailto:info@bluechange.it)

