

## DUE PAROLE SUL CONTROLLO DI GESTIONE

Con il termine gestione nell'ambito della attività economica, si intende un insieme di operazioni effettuate sulle risorse secondo determinati criteri più o meno rigorosi che possono essere riassunti in una parola: programmi.

Le gestioni di una attività familiare, di una impresa artigianale qualsiasi, di una attività industriale o di una impresa di servizi o infine di un ente pubblico comunale, hanno tutte lo stesso obiettivo: utilizzare le risorse a loro disposizione per servire lo scopo per il quale sono state create.

Per Controllo di Gestione si intende perciò l'attività di verifica permanente dei risultati prodotti dai programmi che "fanno" la gestione.

A questo punto bisogna chiedersi come viene svolta l'attività di verifica permanente e cosa sia realmente oggetto della verifica.

Dobbiamo quindi tornare a parlare ancora della gestione che si vuole sottoporre al controllo e apriamo una parentesi per dire che molto dipende dalla natura della impresa in questione.

Una impresa artigianale è molto più semplice di una impresa di produzione industriale e questa a sua volta è completamente diversa da un ente pubblico come ad esempio un ente comunale.

Prendendo lo spunto da questo confronto, impresa di produzione ed ente pubblico, vediamo come è fatto in sintesi un Controllo di Gestione e come si differenzia nelle varie applicazioni.

Un Controllo di Gestione prevede sostanzialmente la realizzazione delle seguenti attività:

1. predisposizione del programma dettagliato degli obiettivi, finalizzato a identificare le scelte prioritarie sulla base delle quali impostare l'attività dell'organizzazione;
2. elaborazione di un report periodico sull'attività svolta e sullo stato di attuazione del programma generale al fine di meglio monitorare i risultati raggiunti;
3. valutazione dei dati raccolti onde verificare non solo lo stato di attuazione degli obiettivi, ma anche l'efficacia, ossia la capacità di

raggiungere il risultato, e l'efficienza, ossia la capacità di raggiungere il risultato con il minor costo possibile.

In altre parole dal terzo punto si evince che il controllo effettivo è soprattutto sull'uso delle risorse che sono a disposizione della gestione privata o pubblica che sia.

Nel caso dell'impresa privata, il cui scopo fondamentale è la produzione e vendita di beni e servizi a scopo di realizzare un aumento della ricchezza personale di coloro che concorrono a vario titolo al buon andamento della stessa,

il Controllo di Gestione è fortemente influenzato dal tipo di attività svolta e dal tipo di bene o servizio prodotto e dal suo mercato di sbocco. In sostanza ciò si riflette sulle categorie di risorse utilizzate e dalla loro disponibilità e dal loro costo oltre che dal modo in cui sono utilizzate. Queste risorse vanno dalle materie prime utilizzate nei processi produttivi al personale occupato come forza lavoro oltre a tutti gli altri ingredienti necessari per lo svolgimento dell'attività.

Diversamente nell'ente pubblico, le risorse fondamentali sono, oltre a quella umana, quella finanziaria raccolta come entrate da vendita dei propri servizi e dalle imposte sul reddito e sul patrimonio immobiliare dei cittadini istituite per fronteggiare le spese e gli investimenti. Nel caso dell'impresa privata gli obiettivi di vendita dei propri prodotti e servizi sono strettamente dipendenti dai prezzi delle risorse utilizzate e quindi i parametri adottati come riferimento possono cambiare repentinamente e richiedere perciò continui aggiustamenti nel programma di gestione. Va da sé che questi aggiustamenti sono tanto più rapidi e mirati se esiste un Controllo di Gestione.

Nel caso dell'ente pubblico, invece, gli obiettivi dipendono strettamente dalla raccolta finanziaria e dalla capacità di indebitamento dell'ente in rapporto alla sua struttura patrimoniale. Altri sono pertanto i suoi parametri di riferimento, come il numero di abitanti del comune e tra questi il numero degli abitanti attivi, che hanno un reddito sul quale pagano le imposte, il patrimonio immobiliare, il tasso di crescita annuo del prodotto interno lordo sia nominale che reale, il trasferimento dei contributi dallo Stato centrale ecc... ecc...

Questi parametri cambiano molto più lentamente e consentono di fare dei programmi di durata temporale maggiore. Il Controllo di Gestione, in

questo contesto, è uno strumento che si accompagna alla attività di programmazione delle attività da svolgere.

In entrambi i casi riveste una importanza cruciale poiché permette al titolare della gestione di capire in quale direzione sta andando sotto il profilo economico ma ancor più sotto il profilo finanziario.

Gianni Perazzolo - Demetra team

Febbraio 2005