

## IL CONTROLLO DI GESTIONE E REVISIONE DELLE PROCEDURE ORGANIZZATIVE

Il concetto del controllo di gestione è un argomento molto vasto in quanto può essere applicato in qualunque area produttiva ad esempio amministrativa, magazzino, produzione ecc. sia in aziende private che negli enti pubblici. Ci sono controlli di gestione dovuti ad un obbligo di legge come ad esempio il controllo da parte delle società di revisione nelle società per azioni, ma si hanno anche dei controlli di gestione di tipo volontario legati ad una specifica richiesta da parte dell'azienda o di un ente pubblico.

Le esigenze per la richiesta di un controllo di gestione possono nascere in funzione delle specificità dell'azienda o dall'evoluzione che la stessa subisce dalla sua nascita. Considerando la vita iniziale di un'impresa essa nasce dalla business idea dell'imprenditore che su di essa impernia tutta la sua volontà nel realizzarla. Naturalmente soprattutto nei primi anni della sua attività l'imprenditore procede in modo tumultuoso con l'intento di realizzare il maggior fatturato per consentire alla sua azienda di progredire negli anni. Quando si giunge ad un determinato fatturato c'è la necessità da parte dell'imprenditore di riorganizzare l'azienda in quanto si possono verificare dei disallineamenti tra il fatturato prodotto, gli incassi dei clienti, il pagamento ai fornitori ed il pagamento delle imposte. In questi casi l'imprenditore effettua il controllo di gestione per riportare la sua creatura negli alvei della sua funzione principale.

Altre motivazioni che potrebbero indurre ad un controllo di gestione ossia ad una revisione delle procedure organizzative possono nascere dal voler controllare o creare una procedura ex novo all'interno della propria struttura aziendale con l'intento di migliorare lo svolgimento del lavoro. Ad esempio una revisione delle procedure organizzative si potrebbe verificare quando si presenta un turn over del personale ovvero tra chi matura la pensione e chi lo sostituisce, in questo caso il controllo di gestione è effettuato con l'intento di verificare se vi siano delle discrasie nella procedura in essere ed apportare se necessario dei miglioramenti.

Nel settore pubblico il controllo di gestione oltre ad essere obbligatorio attraverso la figura del Revisore contabile o del Collegio dei Revisori, si possono affiancare altri controlli di gestione volontari, come ad esempio un controllo di gestione nell'ambito energetico o nel controllo dei dati catastali degli immobili dell'ente pubblico o nella gestione dei tributi.

Lo svolgimento dell'attività del controllo di gestione ha come principio base la ricerca della discrasia verificata nella procedura di lavoro che in qualche settore ha prodotto un'anomalia nel processo produttivo con effetto domino in tutta l'azienda. Le metodologie per la ricerca della discrasia verificata sono in funzione delle specificità dell'azienda stessa o dell'ente pubblico, infatti un'impresa che produce pneumatici è sicuramente diversa da un'impresa dedita all'e-commerce, per cui la ricerca dell'errore sarà in funzione delle specificità delle singole aziende. La stessa motivazione è valida per gli enti pubblici in quanto un Comune è diverso dalla Società di trasporto pubblico.

Una volta che la discrasia sia stata evidenziata e analizzate le motivazioni che hanno indotto all'errore, occorre proseguire con la stesura di una o più procedure affinché il processo produttivo possa svolgersi senza interruzioni. Per cui il controllo di gestione ha come risultato finale una serie di procedure che eliminano gli errori all'interno dell'azienda o dell'ente pubblico e consenta di svolgere il lavoro secondo le normali prassi funzionali. Le procedure che si creano non sono da confondere con le procedure della ISO 9000, ma le stesse possono essere in alcuni casi combacianti e non devono produrre un doppio lavoro per la stessa funzione aziendale.

Naturalmente prima di procedere nelle analisi si devono coinvolgere tutte le funzioni interne affinché condividano l'azione da compiere e per passi successivi le stesse funzioni si devono rendere consapevoli delle procedure da seguire affinché venga assimilato il metodo di lavoro da seguire a seguito della eventuale nuova procedura o della variazione di quella esistente.

La motivazione che spinge verso un controllo di gestione ovvero di revisione della procedura organizzativa è legata al minor tempo che deve essere impiegato nel controllare una funzione produttiva infatti l'eventuale verifica deve consentire il passaggio da un controllo puntuale ad un controllo di tipo statistico.

L'aver creato una procedura che consente di svolgere il lavoro con una maggior fluidità tra le diverse aree funzionali consente una maggior produttività in quanto è stato ridotto contemporaneamente anche il tempo per la verifica dello stesso processo produttivo.

Questa esigenza della maggior produttività è dovuta anche alla elevata competizione nei mercati che non devono essere più considerati come mercati locali ma globali.