

# strategie

Luigi Pavan – [www.best-control.it](http://www.best-control.it) – 3387400641

## CONTROLLO DI GESTIONE

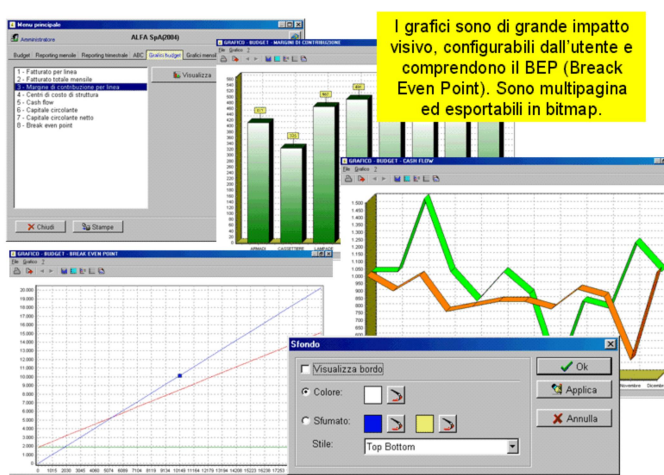
Il controllo di gestione espande la sua funzione in azienda ed assume sempre maggior rilievo anche in virtù di leggi specifiche. I blocchi delle attività oggi alla dipendenza del controller sono (in ordine di evoluzione storica):

### CONTROLLO COSTI, REDDITIVITA' E SITUAZIONE FINANZIARIA

E' la forma tradizionale del controllo di gestione e si compone di una serie di elaborazioni per individuare prodotti/servizi redditizi, costi superflui, sprechi di risorse finanziarie.

Comprende:

- . un budget analitico con margini per prodotto/servizio e linea di vendita, budget economico mensile per centri di costo, profitti e perdite trimestrale per voci di costo, calcolo del costo orario e della improduttività per ogni centro di produzione, budget analitico del personale, stato patrimoniale trimestrale, budget di cassa mensile, relazione sulle ipotesi adottate e suggerimenti per il miglioramento dei risultati;
- . consuntivi mensili sulla stessa base del budget con gli scostamenti ed una relazione sullo stato della gestione.



### SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Il sistema di controllo interno è un insieme di processi volti a monitorare l'efficienza delle operazioni aziendali, l'affidabilità delle informazioni finanziarie, il rispetto di leggi esistenti, la salvaguardia dei beni aziendali.

Per raggiungere questi obiettivi:

1. tutte le operazioni aziendali devono essere autorizzate con specifiche deleghe e responsabilità (esempio delega a trattare ed acquistare un bene in funzione dell'ammontare di spesa);
2. deve esistere una netta separazione tra chi esegue le operazioni e chi le autorizza (esempio autorizzare e firmare il pagamento, compilare l'assegno o la richiesta di bonifico);
3. le operazioni devono essere registrate, archiviate, rintracciabili;
4. l'accesso ai beni ed informazioni aziendali deve essere reso disponibile tramite un sistema di autorizzazioni;
5. l'esistenza dei beni, anche finanziari e di qualunque altro tipo, e del loro valore deve essere periodicamente verificata e comparata con i dati risultanti dalla contabilità;
6. il sistema informatico deve essere affidabile, non consentire manipolazioni o accessi non autorizzati, deve permettere di rilevare l'addetto che effettua registrazioni e modifiche;
7. il sistema di controllo interno adottato deve essere periodicamente verificato ed eventualmente corretto in funzione delle modifiche organizzative apportate.

## **RIDUZIONE COSTI**

E' un programma permanente per incrementare il profitto mediante:

- . Riduzione
- . Eliminazione
- . Modifica
- . Sostituzione
- . Innovazione

di una o più attività che generano costi che non producono reddito per l'azienda.

Se il margine operativo dell'azienda è il 5%, ogni euro di profitto aggiuntivo richiede 20 euro di vendite in più. Il rapporto è di 20:1 vendite/profitto. Se si riducono i costi di 1 euro il profitto cresce di 1 euro. Il rapporto è quindi di 1:1 costi/profitto. Ogni euro di riduzione costi equivale ad un incremento di vendite di 20 euro oppure al 2.000% di ritorno sul costo risparmiato. In molti casi i costi possono essere ridotti fino al 20% senza modificare la qualità del servizio al cliente.

## **APPLICAZIONE DLGS 231/2001**

Il Decreto Legislativo citato estende alle persone giuridiche la responsabilità per reati commessi in Italia ed all'estero da persone fisiche che operano per la società.

In aggiunta alle responsabilità della persona fisica che realizza l'eventuale fatto illecito, la normativa ha introdotto la responsabilità penale degli Enti per alcuni reati commessi nell'interesse o a vantaggio degli stessi, da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'Ente o di una sua organizzazione dotata di autonomia finanziaria o funzionale e da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati.

Tra i reati identificati dal legislatore si notano:

- indebita percezione di erogazioni pubbliche
- truffa ai danni dello Stato o di altro Ente Pubblico
- illegale ripartizione degli utili
- falsità nelle comunicazioni sociali
- operazioni in pregiudizio dei creditori
- formazione fittizia del capitale
- indebita influenza nell'assemblea
- ostacolo all'esercizio della funzione di pubblica vigilanza
- aggio
- frode informatica a danno dello Stato o altro Ente Pubblico
- corruzione
- concussione

Per adempiere agli obblighi legislativi è necessario:

- adottare, prima del fatto, modelli organizzativi e gestionali idonei a prevenire i reati
- costituire un organismo dell'ente con compito di vigilare efficacemente sul funzionamento e sull'osservanza di modelli e curare il loro aggiornamento
- definire modelli di organizzazione e gestione
- essere in grado di evitare la commissione del reato se non mediante l'elusione fraudolenta dei modelli stessi
- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi tali reati
- prevedere specifiche attività dirette a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione di reati

Per la creazione del modello si deve tener conto della specifica attività svolta dalla società.

E' quindi necessario effettuare:

- una mappatura dei processi a rischio
- raccolta delle funzioni e attività aziendali
- job description di tutti i responsabili
- individuazione dei potenziali rischi di reato per ogni processo
- predisposizione del sistema disciplinare e governo del modello
- identificazione dei flussi informativi, competenze e poteri degli organi di controllo
- istituzione dell'organo di vigilanza
- monitoraggio delle funzioni delle attività aziendali e dell'applicazione dei protocolli