

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLA PROFESSIONE DEL COMMERCIALISTA

**Metodo, ruolo ed evoluzione della consulenza
gestionale e strategica nelle PMI**



Convegno
Nazionale
UNGCEC
1-2 ottobre 2026
Bari



Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti
ed Esperti Contabili



AA. VV.

Il controllo di gestione nella professione del commercialista

*Metodo, ruolo ed evoluzione della consulenza gestionale e
strategica nelle PMI*





Copyright © 2026 - CESI Multimedia S.r.l. Società Unipersonale
Via Massarenti 13, 20148 Milano
www.mysolution.it

Tutti i diritti riservati. È vietata la riproduzione dell'opera, anche parziale e con qualsiasi mezzo.
L'elaborazione dei testi, pur se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali involontari errori o inesattezze.

ISBN 978-88-6279-480-0

Finito di stampare nel mese di settembre 2026 presso Geca – Divisione libri di Ciscra Spa – Arcore (MB)

Un progetto editoriale per l'evoluzione della professione

Il volume *"Il controllo di gestione nella professione del commercialista"* nasce dalla rinnovata collaborazione tra l'Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e MySolution, con l'obiettivo di offrire ai partecipanti al Convegno Nazionale, in programma a Bari l'1 e 2 ottobre 2026, uno strumento concreto di approfondimento e supporto all'attività professionale.

Al centro di questo progetto è il controllo di gestione, un ambito che assume un ruolo sempre più rilevante nell'evoluzione della professione. La capacità di leggere e interpretare i dati, trasformandoli in informazioni utili alle decisioni, consente infatti al commercialista di affiancare l'imprenditore non soltanto nella gestione degli adempimenti, ma anche nella pianificazione, nel monitoraggio delle performance, nella prevenzione degli squilibri e nei percorsi di crescita dell'impresa.

Il volume affronta questi temi con un taglio operativo, accompagnando il professionista dalla comprensione delle esigenze dell'impresa alla costruzione di un sistema di controllo sostenibile e proporzionato, fino all'organizzazione e alla valorizzazione del servizio all'interno dello studio.

Anche attraverso questo nuovo progetto editoriale, MySolution e UNGDCEC confermano quindi un impegno comune: sostenere i dottori commercialisti nell'evoluzione della professione, mettendo a disposizione conoscenze, competenze e strumenti capaci di trasformare il cambiamento in nuove opportunità di crescita e di sviluppo dell'attività professionale.

Il Team MySolution

Sommarior

Premessa	1
1. Contesto, perimetro e finalità del controllo di gestione	3
1.1 Il controllo di gestione nel governo dell'impresa	3
1.2 Limiti dell'approccio contabile e fiscale tradizionale	4
1.3 Presidio economico, decisionale e continuità aziendale	6
1.4 Obiettivi del libro e ambito di applicazione	7
2. L'evoluzione del ruolo del commercialista nella PMI: dal controllo dei dati al supporto direzionale	9
2.1 Il ritorno del commercialista in azienda: evoluzione del ruolo e nuove forme di affiancamento direzionale	9
2.1.1 La presenza continuativa e strutturata come modello di supporto alla PMI	10
2.1.2 L'avvio del rapporto professionale: analisi del fabbisogno e diagnosi aziendale	12
2.1.3 Le aree di intervento: dal controllo operativo ai processi di governo aziendale	13
2.1.4 L'evoluzione del rapporto professionale verso l'affiancamento direzionale	15
2.2 La costruzione del sistema informativo a supporto delle decisioni aziendali	16
2.2.1 Il ruolo del commercialista nell'attuazione delle decisioni aziendali	16
2.2.2 La selezione delle informazioni rilevanti: misurare ciò che genera valore	17
2.2.3 Strumenti tecnologici e adeguatezza del sistema informativo aziendale	18
2.2.4 Gli strumenti operativi a supporto del controllo di gestione: KPI, reporting e sistemi di monitoraggio	20
2.3 Il presidio continuativo dell'impresa: controllo dell'esecuzione e gestione del cambiamento	21
2.3.1 Responsabilizzazione degli attori aziendali e presidio delle attività	21
2.3.2 La relazione con le persone e la gestione del cambiamento organizzativo	22
2.3.3 Monitoraggio dell'attuazione e superamento degli ostacoli operativi	23
2.3.4 Il cambiamento della cultura manageriale nella PMI	25
2.4 Confini professionali, responsabilità e rapporto con l'organo amministrativo	27
2.4.1 Responsabilità giuridiche	27
2.4.2 Responsabilità economiche e sostenibilità dell'intervento	28
2.4.3 Responsabilità etiche e principi deontologici	29
2.4.4 La definizione dei confini tra consulenza e funzione amministrativa	30
2.4.5 Presidi di attenzione e gestione dei rischi professionali	30
2.5 Conclusioni	31
3. Qualificazione della domanda e selezione delle imprese target	33
3.1 Idoneità delle imprese a un percorso di controllo di gestione	33
3.1.1 Dal presidio continuativo alla qualificazione della domanda	33
3.1.2 Bisogno percepito e fabbisogno effettivo	33
3.1.3 Le condizioni minime di idoneità	34
3.1.4 I segnali di non idoneità o di idoneità condizionata	35
3.1.5 Il ruolo del dottore commercialista e dell'esperto contabile nella fase preliminare	36
3.1.6 Sintesi operativa	36
3.2 Analisi delle variabili rilevanti: dimensione, complessità, maturità gestionale	37
3.2.1 Una lettura multidimensionale dell'impresa	37

3.2.2 La dimensione aziendale	37
3.2.3 La complessità gestionale	38
3.2.4 La maturità gestionale	39
3.2.5 Coerenza tra assetto attuale e traiettoria evolutiva dell'impresa.....	40
3.2.6 Una prima griglia interpretativa delle imprese target.....	41
3.3 Segmentazione operativa delle PMI	43
3.4 Definizione del perimetro di intervento e valutazione di fattibilità	50
4. Struttura graduale del controllo di gestione	55
4.1 Principi metodologici di gradualità e sostenibilità.....	55
4.1.1 Gradualità come criterio di efficacia del servizio di consulenza	56
4.1.2 Sostenibilità tecnica, organizzativa ed economica.....	57
4.1.3 Differenze tra imprese: dimensione, complessità e contesto gestionale.....	58
4.1.4 L'analisi AS-IS come strumento di progettazione del percorso di controllo di gestione	59
4.2 L'analisi AS-IS nel controllo di gestione	61
4.2.1 Finalità dell'analisi AS-IS orientata al TO-BE.....	61
4.2.2 Modalità di intervento e fonti informative dell'analisi AS-IS.....	62
4.2.3 Struttura e oggetto dell'analisi AS-IS.....	63
4.2.3.1 Quadro generale di partenza	63
4.2.3.2 Assetto organizzativo, sistema di gestione dei rischi e controllo interno	63
4.2.3.3 Assetto amministrativo e contabile.....	64
4.2.3.4 Sistema di pianificazione, programmazione e controllo aziendale e dei suoi componenti	65
4.2.3.5 Considerazioni generali, modifiche proposte e prossimi step	65
4.2.4 Individuazione delle priorità di intervento.....	66
4.2.5 Dalla gap analysis alla costruzione del percorso consulenziale.....	67
4.3 Livelli di intervento	67
4.3.1 Livello 1 – Controllo economico di base	68
4.3.2 Livello 2 – Controllo economico periodico strutturato.....	69
4.3.3 Livello 3 – Integrazione economico-patrimoniale e finanziaria.....	71
4.3.4 Livello 4 – Programmazione, pianificazione e controllo	72
4.3.5 Livello 5 – Analisi della marginalità e contabilità industriale	73
4.3.6 Livello 6 – Pianificazione strategica, Performance management e KPI.....	75
4.3.7 Livello 7 – Supporto direzionale avanzato e progetti speciali	76
4.4 Il controllo di gestione nei contesti di crisi	77
4.4.1 La crisi come fattore di modifica del modello di controllo	77
4.4.2 Gli effetti sull'analisi AS-IS e sulla definizione del TO-BE.....	78
4.4.3 Attività e strumenti connessi al Codice della crisi.....	78
4.4.4 Intensità e frequenza dell'intervento	79
4.4.5 Continuità aziendale e dialogo con organi di controllo e advisor.....	79
5. Coerenza tra obiettivi, analisi e strumenti	81
5.1 Definizione degli obiettivi informativi e decisionali	81
5.2 Progettazione delle analisi in funzione delle decisioni aziendali.....	82
5.2.1 Dalla decisione all'analisi: il principio metodologico	82
5.2.2 Individuazione dell'oggetto di analisi.....	83
5.2.3 Scelta delle metodologie di analisi	84
5.2.4 Qualità, provenienza e affidabilità dei dati	85

5.2.5 Frequenza delle analisi e tempestività informativa.....	86
5.2.6 Principio di proporzionalità	87
5.2.7 Coerenza del sistema di analisi e collegamento al par. 5.3.....	88
5.3 Indicatori economico-finanziari e supporto al decision making	88
5.3.1 Premessa: indici e margini	90
5.3.2 Indicatori economici.....	90
5.3.3 Indicatori finanziari	91
5.3.4 Indicatori di struttura (o patrimoniali).....	92
5.3.5 Indicatori operativi	92
5.3.6 Indicatori costruiti sull'attività	92
5.3.6.1 Fattore lavoro.....	93
5.3.6.2 Materiali e produzione.....	93
5.3.6.3 Magazzino.....	94
5.3.6.4 Ciclo commerciale e concentrazione	94
5.3.6.5 La scomposizione di prezzo, quantità e mix.....	95
5.3.6.6 Indicatori finanziari e sostenibilità del debito	95
5.3.6.7 Il DSCR.....	95
5.3.7 KPI lagging e KPI leading.....	96
5.4 Struttura della reportistica e comunicazione dei risultati	97
5.4.1 Un esempio di report direzionale mensile	99
5.5 Criticità operative ed errori ricorrenti.....	100
6. Il controllo di gestione come strumento di creazione di valore	103
6.1 Dal dato all'azione: supporto alle decisioni aziendali	104
6.1.1 Dal dato grezzo all'informazione utile	104
6.1.2 Indicatori e KPI come traduttori della strategia	105
6.1.3 Dall'analisi degli scostamenti all'azione correttiva.....	105
6.2 Continuità del presidio e miglioramento delle performance	107
6.2.1 Dal controllo episodico al presidio continuo.....	107
6.2.2 Ambiente di controllo e cultura delle performance	107
6.2.3 Miglioramento continuo come leva di valore.....	108
6.3 Misurazione del valore generato dalla consulenza.....	109
6.3.1 Il ruolo del consulente nel sistema di controllo di gestione.....	109
6.3.2 Come misurare il valore creato dalla consulenza.....	109
6.3.3 Rischio, previsione e capacità consulenziale	110
6.4 Impatti sul governo economico e finanziario dell'impresa	111
6.4.1 Dalla legalità formale alla gestione per risultati.....	111
6.4.2 Impatti sul profilo economico: redditività, costi e margini	111
6.4.3 Impatti sul profilo finanziario: equilibrio, struttura e continuità	111
6.4.4 Governo, accountability e trasparenza verso gli stakeholder.....	112
7. Controllo di gestione e adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili.....	115
7.1 Il controllo di gestione nel sistema degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili	115
7.1.1 Premessa.....	115
7.1.2 Il controllo di gestione quale elemento essenziale degli adeguati assetti	116
7.1.3 La dimensione operativa del controllo di gestione	116
7.1.4 Adeguatazza e principio di proporzionalità nelle PMI.....	117
7.1.5 Il ruolo del dottore commercialista e dell'esperto contabile.....	118

7.1.6 Profili applicativi nelle PMI	118
7.2 Dalla conformità formale alla sostanza operativa	119
7.2.1 Il dato di partenza	119
7.2.2 Forma e sostanza: una premessa concettuale	119
7.2.3 L'evoluzione normativa: dall'interesse all'obbligo positivo	120
7.2.4 Il fondamento normativo dell'obbligo sostanziale	121
7.2.5 Le tre dimensioni dell'assetto: organizzativo, amministrativo, contabile	122
7.2.6 I criteri di valutazione e la scala di maturità	123
7.2.7 Le manifestazioni concrete della conformità formale	124
7.2.8 Il controllo di gestione come componente sostanziale dell'assetto	124
7.2.9 Verifica periodica e documentabilità della sostanza	125
7.2.10 Convergenza con la compliance integrata	126
7.2.11 Gli orientamenti giurisprudenziali	126
7.2.12 Scenari diagnostici esemplificativi	127
7.3 Rilevazione tempestiva della crisi e tutela della continuità aziendale nel CCII	127
7.3.1 Il quadro normativo di riferimento	127
7.3.2 Gli strumenti di rilevazione tempestiva	128
7.3.2.1 Segnali che agevolano l'emersione della crisi o dell'insolvenza	128
7.3.2.2 La lista di controllo e il test pratico	128
7.3.3 Il sistema di early warning nelle PMI	129
7.4 Il contributo del dottore commercialista e dell'esperto contabile nella progettazione e nel mantenimento degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili	130
7.4.1 Non solo compliance: gli assetti come sistema operativo dell'impresa	130
7.4.2 Dalla contabilità alla consulenza direzionale: costruire il motore informativo	131
7.4.3 L'aggiornamento il sistema: cultura, manutenzione e credibilità professionale	132
7.5 La UNI/PdR 167:2025: contenuti, finalità e opportunità per i dottori commercialisti ed esperti contabili	133
7.5.1 Un passaggio ulteriore: dall'obbligo all'evidenza dell'adeguatezza	133
7.5.2 Non tutte le certificazioni pesano allo stesso modo	134
7.5.3 I contenuti: cosa chiede davvero la prassi	134
7.5.4 La valutazione di conformità	136
7.5.5 Il riconoscimento del ruolo del dottore commercialista e dell'esperto contabile	136
7.5.6 Opportunità professionali concrete	137
7.5.7 Alcune cautele operative	138
7.5.8 Una griglia operativa per orientare il lavoro professionale	138
7.5.9 In conclusione	139

8. Evoluzione del ruolo: dal supporto direzionale al temporary management..... 141

8.1 La formalizzazione implicita del d.lgs. n. 47/2026 e il ruolo del dottore commercialista come TM nella gestione quotidiana delle imprese	142
8.1.1 D.lgs. n. 47/2026 - Quando la prassi diventa norma	143
8.1.2 Proposta di Legge A.C. 2474	143
8.1.3 Il "mandato ad-hoc"	144
8.1.4 Considerazioni finali	145
8.2 Il ruolo, le responsabilità e i profili deontologici e contrattuali del <i>temporary manager</i> : un'analisi per il professionista economico	146
8.2.1 Il ruolo del temporary manager nelle dinamiche dell'impresa moderna	146
8.2.2 Il quadro normativo e la qualificazione del rapporto contrattuale con riferimento al TM (approfondimento par. "2.4.1 Responsabilità giuridiche")	146

8.2.3 I profili di responsabilità civile, penale e societaria	147
8.2.4 I profili deontologici e ordinistici per il dottore commercialista	148
8.2.5 L'inquadramento fiscale e previdenziale del compenso del temporary manager – dottore commercialista.....	148
8.2.5.1 La qualificazione fiscale del reddito: il principio di attrazione professionale.....	148
8.2.5.2 Il dualismo previdenziale: CNPADC versus Gestione Separata INPS.....	149
8.2.5.3 I meccanismi di incentivazione: success fees e MBO sotto la lente del fisco	150
8.2.6 L'evoluzione della professione verso il temporary management.....	151
8.3 L'assetto contrattuale dell'incarico di <i>temporary manager</i> per supporto direzionale: profili giuridici, struttura dell'incarico e strategie di manleva per il professionista	151
8.3.1 La complessa natura giuridica del rapporto: autonomia, subordinazione e l'ombra dell'amministratore di fatto	151
8.3.2 La struttura dell'assetto contrattuale e le clausole essenziali del mandato	152
8.3.3 La gestione del rischio professionale: limitazioni di responsabilità e l'Hold Harmless Agreement.....	152
8.3.4 Profili fiscali, previdenziali e adempimenti antiriciclaggio nell'attività del dottore commercialista	153
8.3.5 Considerazioni conclusive.....	154
9. Modello operativo per lo studio professionale.....	155
9.1 Posizionamento del controllo di gestione nello studio professionale.....	155
9.1.1 Evoluzione del ruolo del commercialista: dalle origini alla consulenza direzionale	155
9.1.2 Il quadro normativo come motore strutturale della domanda	156
9.1.3 Il mercato potenziale: dimensioni e opportunità nelle piccole e medie imprese italiane.....	157
9.1.4 La matrice di posizionamento: dallo studio fiscale allo studio direzionale.....	157
9.1.5 Opportunità professionali e vantaggi competitivi	157
9.1.6 Come comunicare il valore del servizio all'imprenditore	158
9.2 Integrazione operativa del servizio nello studio	158
9.2.1 La distinzione tra consulenza interna ed esterna: il punto di partenza	158
9.2.2 Le tre modalità di erogazione del servizio	159
9.2.3 Organizzazione interna: ruoli, flussi e responsabilità	159
9.2.4 Competenze richieste e percorsi di sviluppo professionale	160
9.2.5 Collaborazione con altre figure professionali: l'importanza di fare rete	161
9.3 Il modello di consulenza continuativa nello studio professionale	162
9.3.1 Il modello organizzativo dello studio per la consulenza continuativa	162
9.3.2 La progettazione del modello organizzativo	163
9.3.3 La gestione della capacità produttiva: equilibrio tra attività di back office e front office	164
9.4 Il controllo di gestione applicato allo studio professionale.....	164
9.4.1 Lo studio professionale come impresa: le specificità del modello.....	165
9.4.2 Come introdurre il sistema: un percorso graduale in tre fasi.....	166
9.4.3 KPI, marginalità e sostenibilità del modello consulenziale.....	166
9.4.3.1 La sostenibilità del modello consulenziale.....	168
9.4.4 Coinvolgere il team: approcci organizzativi e comunicazione interna.....	169
Conclusioni	170
10. Criteri di determinazione degli onorari professionali	171
10.1 Introduzione	171

10.2 Onorari proposti per l'area controllo di gestione	171
10.2.1 Analisi finalizzata alla pianificazione finanziaria	172
10.2.2 Analisi finalizzata all'ottenimento di finanza	172
10.2.3 Controllo di gestione con analisi dei flussi economici.....	172
10.2.4 Implementazione assetti contabili	173
10.2.5 Predisposizione budget annuali	173
10.3 Considerazioni	173
11. Esempi applicativi	175
11.1 Caso A - Introduzione del controllo di gestione in una PMI commerciale	176
11.2 Caso B - Analisi dei costi e della marginalità in una PMI manifatturiera	177
11.3 Caso C - Controllo avanzato e pianificazione in un'impresa strutturata	178
11.4 Caso D - Introduzione di un nuovo sistema informativo	180
11.5 Caso E - Dalla gestione familiare alla governance aziendale: un percorso di riorganizzazione e sviluppo.....	181
11.6 Caso F - L'analisi degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili in una PMI in crescita	183
11.7 Caso G - L'analisi AS-IS nei contesti di crisi e il rafforzamento degli adeguati assetti.....	185
11.8 Durata e articolazione degli interventi consulenziali nei casi applicativi	186
Considerazioni conclusive	189
Appendice	191
A. Matrice dei criteri di transizione tra livelli.....	191
B. Lettera di incarico per controllo di gestione graduale e continuativo	192
C. Lettera di incarico per supporto direzionale/temporary manager	198
D. Processo di inserimento del controllo di gestione come servizio di consulenza dello studio professionale.....	201
E. Checklist di audit preliminare	202
Riferimenti bibliografici e documentali	205
Normativa di riferimento.....	205
Dottrina e manuali.....	205
Documenti professionali e istituzionali	206

Premessa

Per troppo tempo il commercialista è stato descritto come il terminale degli adempimenti: l'ultimo anello di una catena che altri governano. Il controllo di gestione è esattamente il terreno su cui quella descrizione si sgretola, perché misura ciò che sappiamo fare per l'impresa e non ciò che siamo obbligati a depositare. È su questo terreno che la Giunta nazionale ha deciso di investire, dedicando attenzioni alla materia e poiché una scelta di campo che non si traduce in riconoscimento resta un'enunciazione, abbiamo lavorato perché quel ruolo entrasse nei testi normativi. Due risultati del mandato si collegano direttamente a queste pagine.

Il primo è la proposta di legge formulata dall'Unione e presentata alla Camera dall'On. Carmen Letizia Giorgianni, prima cornice giuridica del *temporary management* nelle piccole e medie imprese. Il testo definisce il *temporary manager* come chi assume la gestione operativa dell'impresa o di una sua funzione, e non come mero consulente esterno; indica espressamente i Dottori Commercialisti e gli Esperti Contabili tra le figure abilitate, con attenzione ai professionisti under 35; prevede un credito d'imposta del 30 per cento per le micro e piccole imprese e del 20 per cento per le medie. Il significato politico va oltre l'incentivo fiscale: la norma guarda al nostro albo come a un bacino di competenze manageriali.

Che il *temporary manager* della piccola e media impresa italiana sia, molto spesso, un commercialista non è una pretesa corporativa: è una constatazione. Nessuno conosce l'impresa come chi ne legge i numeri da anni, ne ha visto le stagioni buone e quelle difficili, ha il rapporto di fiducia con la proprietà e, insieme, quell'abitudine all'indipendenza di giudizio che la nostra deontologia impone. A ciò si aggiunge quanto il Codice della crisi ci ha chiesto di presidiare: adeguati assetti, rilevazione tempestiva degli squilibri, sostenibilità dei debiti, continuità aziendale. Sono esattamente le competenze che servono quando un'impresa va accompagnata in una fase di crescita, in un passaggio generazionale o in un risanamento. Il *temporary management* non è dunque un mestiere nuovo da inventare: è l'approdo naturale di un lavoro che molti colleghi già svolgono, senza che il mercato lo riconoscesse per quello che vale.

Il secondo è la proposta di legge depositata dall'On. Alessia Ambrosi, che introduce l'equilibrio generazionale nelle società a partecipazione pubblica: quote riservate ai giovani professionisti negli organi di amministrazione e controllo, trasparenza delle nomine, requisiti di competenza, monitoraggio annuale. Le partecipate sono tra le realtà in cui la qualità dei sistemi informativi e il presidio degli equilibri economico-finanziari producono l'impatto più immediato sulla collettività: chiedere spazio per i giovani, in quei consigli, significa chiedere che vi entrino competenze aggiornate.

Il filo che unisce le due iniziative percorre anche questo lavoro: la competenza va riconosciuta, non protetta. Non abbiamo chiesto riserve di attività in ragione dell'età o del titolo, sarebbe stato più comodo e assai meno credibile, abbiamo portato ai tavoli istituzionali dati, testi e proposte, e li abbiamo fatti pesare. Nessuna norma, però, può svolgere la parte che tocca a noi: una legge apre una porta, ma è la preparazione del singolo collega a decidere se resterà nella stanza. È a questo che serve il presente contributo: a non farci trovare impreparati il giorno in cui il riconoscimento arriva.

Ringrazio Giuseppe Clemente, che ha presieduto la Commissione, e i colleghi che si sono caricati sulle spalle questo lavoro e che vi hanno dedicato tempo ed esperienza, in particolare Ilaria Saba, Marco Gennari e Marta Cavadenti Gasperetti.

Le porte, in questo mandato, le abbiamo aperte, sta a ciascuno di noi entrare preparato.

Roberto Gennari

Consigliere di Giunta Nazionale, delegato alla Commissione Studio "Controllo di gestione, cultura d'impresa e imprenditorialità".

1. Contesto, perimetro e finalità del controllo di gestione

a cura di *Marta Cavadenti Gasperetti*

Autore *Clarissa Pellegrino*

1.1 Il controllo di gestione nel governo dell'impresa

Oggi il successo di un'impresa non dipende soltanto dalla qualità dei prodotti o dei servizi offerti, ma soprattutto dalla capacità di assumere decisioni corrette nei tempi giusti. Nelle moderne dinamiche di mercato, caratterizzate da crescente complessità, rapidità dei cambiamenti e pressione competitiva, gestire un'impresa esclusivamente sulla base dell'esperienza o dell'intuito imprenditoriale non è più sufficiente. Diventa invece essenziale disporre di informazioni tempestive, attendibili e facilmente interpretabili, capaci di orientare le decisioni operative e strategiche.

In questo contesto si inserisce il controllo di gestione, disciplina centrale dell'economia aziendale, costituita da un insieme di strumenti, metodologie e procedure tecnico-contabili finalizzati a supportare il governo dell'impresa attraverso la produzione e l'analisi di informazioni utili ai processi decisionali.

Nel linguaggio comune il termine *controllo* viene spesso associato a un'attività di verifica o ispezione. In ambito aziendale, tuttavia, esso assume un significato molto più ampio e strategico. Il controllo di gestione non si limita infatti alla semplice verifica dei risultati economici, ma rappresenta un sistema direzionale che consente di analizzare dati economici, patrimoniali e finanziari per valutare l'andamento dell'impresa e supportare le scelte manageriali. Attraverso tale sistema, il management può verificare se l'azienda stia effettivamente creando valore e se le risorse disponibili vengano impiegate in modo efficiente ed efficace.

In tale prospettiva, il controllo di gestione svolge una funzione essenziale di collegamento tra strategia e operatività, traducendo gli obiettivi aziendali in azioni concrete, misurabili e verificabili nel tempo. Decisioni riguardanti prezzi di vendita, investimenti, costi, organizzazione produttiva o sviluppo commerciale non possono più essere assunte sulla base di valutazioni esclusivamente soggettive, ma richiedono dati affidabili, studi comparativi e analisi prospettiche.

La finalità principale del controllo di gestione consiste quindi nel trasformare i dati aziendali in informazioni utili per supportare il processo decisionale e orientare in modo consapevole la gestione futura dell'impresa. Uno degli aspetti più rilevanti di tale sistema è la capacità di individuare tempestivamente eventuali criticità e squilibri prima che questi si manifestino in modo evidente nei risultati di bilancio. Un'impresa che monitora costantemente margini, costi, flussi finanziari e indicatori di performance è infatti in grado di cogliere per tempo segnali di inefficienza e di intervenire attraverso adeguate azioni correttive.

Il controllo di gestione si configura pertanto come un sistema integrato di pianificazione, monitoraggio e analisi, capace di svolgere una funzione di guida e governo dell'attività aziendale, mettendo in relazione passato, presente e futuro. Attraverso strumenti quali budget, reporting, analisi degli scostamenti, indicatori economico-finanziari, *forecast*, *business plan* e reporting direzionale, l'impresa può comprendere l'andamento della gestione, verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati e individuare eventuali deviazioni rispetto ai risultati attesi. Il monitoraggio delle performance e della redditività delle diverse aree di business consente inoltre di programmare le attività future in modo più razionale ed efficace.

La disponibilità di informazioni tempestive, affidabili e coerenti rappresenta dunque una condizione essenziale per affrontare la complessità gestionale e garantire la continuità aziendale nel lungo periodo. L'evoluzione normativa e la crescente attenzione al principio della continuità aziendale hanno ulteriormente rafforzato il ruolo del controllo di gestione, riconosciuto oggi come un presidio organizzativo fondamentale, soprattutto nelle piccole e medie imprese.

La capacità di monitorare preventivamente gli equilibri economici, patrimoniali e finanziari permette infatti di prevenire situazioni di crisi e di promuovere una gestione più consapevole, sostenibile e orientata al lungo termine. Per questo motivo, il controllo di gestione non deve essere considerato un semplice adempimento amministrativo o burocratico, bensì un autentico strumento di supporto alle decisioni imprenditoriali. La sua efficacia dipende dalla capacità di integrare dati quantitativi e informazioni qualitative, favorendo una cultura aziendale orientata alla programmazione, alla responsabilizzazione e al miglioramento continuo.

Infine, il controllo di gestione svolge anche un'importante funzione organizzativa e comportamentale. L'introduzione di sistemi di pianificazione e monitoraggio richiede infatti la definizione di obiettivi, responsabilità, procedure e indicatori condivisi all'interno dell'impresa. In tale prospettiva, esso non rappresenta soltanto uno strumento tecnico-contabile, ma un sistema in grado di orientare i comportamenti individuali e organizzativi verso il perseguimento di obiettivi di efficienza, innovazione, qualità e produttività, contribuendo in modo significativo alla creazione di valore e alla competitività dell'impresa.

1.2 Limiti dell'approccio contabile e fiscale tradizionale

Per molti anni la gestione delle imprese, soprattutto nelle realtà di minori dimensioni, è stata fortemente orientata agli adempimenti contabili e fiscali. La contabilità generale ha rappresentato il principale strumento informativo a disposizione dell'imprenditore, con un'attenzione prevalentemente rivolta alla redazione del bilancio e al rispetto delle disposizioni tributarie.

Tale approccio, sebbene necessario sotto il profilo civilistico e fiscale, presenta significativi limiti quando viene utilizzato come unico strumento di governo aziendale. La contabilità tradizionale, infatti, è per sua natura orientata alla rilevazione storica dei fatti di gestione, in quanto nasce con finalità prevalentemente consuntive e amministrative. Essa registra i fatti di gestione già avvenuti secondo criteri civilistici e fiscali, producendo informazioni indispensabili per la predisposizione del bilancio e per la determinazione delle imposte, ma non necessariamente adeguate a supportare le decisioni strategiche e operative dell'impresa. Si tratta quindi di un sistema orientato principalmente alla rappresentazione del passato, che fornisce una fotografia storica della situazione aziendale ma offre limitate capacità interpretative e previsionali.

Uno dei principali limiti della contabilità tradizionale riguarda proprio la tempestività dell'informazione. I dati amministrativi vengono generalmente elaborati con periodicità differita e spesso risultano disponibili solo a distanza di settimane o mesi rispetto al verificarsi degli eventi aziendali. In un contesto competitivo e dinamico, ciò comporta il rischio di assumere decisioni sulla base di informazioni non aggiornate o non più coerenti con l'effettiva situazione aziendale.

Inoltre, conoscere il risultato economico al termine dell'esercizio non significa necessariamente comprendere le cause che lo hanno determinato. Un'impresa può presentare utili apparenti pur manifestando tensioni finanziarie, inefficienze operative o squilibri destinati a emergere successivamente. Allo stesso modo, una perdita di esercizio potrebbe derivare da investimenti strategici, costi di sviluppo o fattori straordinari che richiedono analisi più approfondite rispetto alla semplice lettura del bilancio.

Un ulteriore limite riguarda la difficoltà di individuare con precisione le attività che generano valore e quelle che, al contrario, assorbono risorse senza produrre un'adeguata redditività. La contabilità generale rileva costi e ricavi secondo classificazioni funzionali alle esigenze civilistiche e fiscali, ma non consente normalmente di analizzare in modo dettagliato la redditività dei singoli prodotti, clienti, commesse, aree geografiche, canali distributivi o business unit.

Tale criticità assume particolare rilevanza nelle imprese caratterizzate da una pluralità di prodotti o servizi, dove la redditività complessiva può nascondere forti differenze tra le diverse aree operative. Un'azienda potrebbe, ad esempio, generare utili grazie a pochi prodotti ad alta marginalità, mentre altre linee produttive continuano ad assorbire risorse e produrre risultati negativi senza che ciò emerga chiaramente dalla sola contabilità generale.

L'approccio tradizionale presenta inoltre importanti limiti nella misurazione dell'efficienza gestionale. Le informazioni contabili ordinarie non consentono infatti di monitorare adeguatamente i livelli di produttività, l'efficienza dei processi interni, i tempi di lavorazione, l'utilizzo delle risorse o la capacità dell'impresa di generare margini sostenibili nel tempo. Molte variabili decisive per la competitività aziendale sfuggono infatti alla semplice misurazione economico-contabile.

L'impostazione fiscale accentua ulteriormente tali criticità. Le logiche tributarie perseguono finalità di determinazione della base imponibile e non di supporto alla gestione aziendale. Ne consegue che molti dati vengono classificati secondo criteri utili al fisco, ma poco funzionali alla valutazione manageriale. La determinazione del risultato economico secondo criteri tributari può infatti non rappresentare fedelmente la reale situazione economica dell'impresa. Ammortamenti fiscalmente deducibili, limitazioni alla deducibilità dei costi, criteri di valutazione imposti dalla normativa e componenti straordinari possono infatti alterare la percezione della reale capacità reddituale aziendale. In molte realtà imprenditoriali, soprattutto di piccole dimensioni, l'eccessiva focalizzazione sugli aspetti fiscali ha storicamente favorito una cultura gestionale orientata più alla minimizzazione del carico tributario che alla misurazione della performance economica e finanziaria. In assenza di strumenti di analisi gestionale, questo approccio rischia di compromettere la capacità del management di interpretare correttamente i dati aziendali e di assumere decisioni coerenti con gli obiettivi strategici dell'impresa.

Un ulteriore criticità dell'approccio tradizionale riguarda l'assenza di adeguati strumenti previsionali a supporto della gestione finanziaria. Un'impresa può infatti presentare risultati economici positivi e, allo stesso tempo, manifestare tensioni di liquidità dovute a squilibri nei flussi di cassa, ritardi negli incassi, eccessivo indebitamento o errata pianificazione finanziaria. La sola contabilità generale, orientata alla rilevazione consuntiva dei fatti di gestione, non consente di intercettare tempestivamente tali problematiche né di valutarne gli effetti futuri. In mancanza di strumenti quali budget finanziari, analisi dei flussi di cassa e monitoraggio degli indicatori economico-finanziari, il management rischia di individuare le difficoltà solo quando queste hanno già compromesso in modo significativo gli equilibri aziendali e la sostenibilità della gestione.

Per tali ragioni, il superamento di una visione esclusivamente contabile e fiscale della gestione non rappresenta più soltanto un'opportunità di miglioramento manageriale, ma una vera e propria esigenza strategica e organizzativa. La moderna gestione aziendale richiede quindi sistemi di controllo di capaci di integrare informazioni prospettiche, analisi tempestive e indicatori utili per pianificare e governare il futuro dell'impresa.

Solo attraverso un approccio integrato e orientato al controllo di gestione è possibile comprendere tempestivamente l'andamento dell'impresa, interpretarne le dinamiche economico-finanziarie, prevenire situazioni di squilibrio e supportare il management nella creazione di valore sostenibile nel tempo.

1.3 Presidio economico, decisionale e continuità aziendale

Il controllo di gestione svolge una funzione centrale nel presidio degli equilibri economici, patrimoniali e finanziari dell'impresa. Attraverso il monitoraggio costante delle performance aziendali, esso consente di valutare la sostenibilità delle scelte operative e strategiche, contribuendo alla salvaguardia della continuità aziendale nel medio-lungo periodo.

Il concetto di continuità aziendale presuppone la capacità dell'impresa di proseguire regolarmente la propria attività, mantenendo condizioni di equilibrio tali da garantire il soddisfacimento degli impegni assunti, la sostenibilità dei debiti e la creazione di valore nel tempo.

In tale prospettiva, il controllo di gestione assume una funzione preventiva, poiché permette di individuare tempestivamente segnali di squilibrio o deterioramento della situazione aziendale.

L'adozione di strumenti di pianificazione e monitoraggio consente infatti di anticipare criticità legate alla redditività, alla liquidità o alla sostenibilità finanziaria. Analisi periodiche dei margini, verifica degli scostamenti rispetto agli obiettivi, monitoraggio degli indicatori economico-finanziari e predisposizione di budget previsionali costituiscono elementi essenziali per supportare decisioni consapevoli e ridurre il rischio gestionale.

Attraverso tali strumenti il management può individuare eventuali anomalie nella gestione, verificare la capacità dell'impresa di generare risultati adeguati e adottare tempestivamente le necessarie azioni correttive.

Il controllo di gestione rappresenta pertanto un vero e proprio presidio economico, in quanto consente di comprendere come ricavi, costi, investimenti e risorse finanziarie contribuiscano alla formazione dei risultati aziendali. La disponibilità di informazioni attendibili e tempestive permette di valutare l'effettiva redditività delle attività svolte, individuare aree di inefficienza, misurare la capacità di creare valore e verificare il mantenimento degli equilibri necessari alla continuità dell'impresa.

Oltre alla funzione economico-finanziaria, il controllo di gestione rappresenta anche un presidio decisionale. Le informazioni prodotte dal sistema di controllo consentono infatti al management di valutare alternative operative, allocare correttamente le risorse disponibili, misurare gli effetti delle decisioni intraprese e orientare le scelte future sulla base di dati oggettivi piuttosto che di semplici percezioni. Stabilire politiche di prezzo, valutare investimenti, pianificare assunzioni, programmare la crescita aziendale, definire obiettivi commerciali o intraprendere nuovi progetti richiede infatti una base informativa strutturata che solo un adeguato sistema di controllo può garantire.

In questo senso, il controllo di gestione non ha una finalità meramente ispettiva o burocratica, ma costituisce uno strumento dinamico di supporto alla direzione aziendale. La sua funzione è quella di aiutare il management a comprendere cosa sta accadendo nell'impresa, perché determinati fenomeni si stanno verificando e quali effetti potrebbero derivare dalle decisioni future. Esso rappresenta quindi il collegamento tra pianificazione strategica e operatività quotidiana, consentendo di tradurre gli obiettivi aziendali in azioni concrete e di verificarne costantemente il grado di realizzazione.

Negli ultimi anni tale funzione ha assunto una rilevanza ancora maggiore anche sotto il profilo normativo. L'entrata in vigore del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza ha infatti rafforzato il principio secondo cui l'impresa deve dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili idonei a rilevare tempestivamente eventuali situazioni di difficoltà e a preservare la continuità aziendale.

Il concetto di continuità aziendale si traduce nella capacità dell'impresa di continuare ad operare come un complesso in funzionamento per il prevedibile futuro (solitamente si considera come orizzonte temporale i 12 mesi successivi).

Proprio al fine di garantire tale condizione, il legislatore ha attribuito agli amministratori il dovere di predisporre strumenti in grado di monitorare costantemente gli equilibri aziendali e di intercettare i segnali che potrebbero rendere probabile uno stato di crisi.

In particolare, gli assetti organizzativi e i sistemi di controllo devono consentire di rilevare tempestivamente eventuali squilibri patrimoniali, economici e finanziari, verificare la sostenibilità dei debiti e valutare la capacità dell'impresa di mantenere la continuità aziendale nei dodici mesi successivi. Tra gli indicatori maggiormente significativi rientrano la presenza di perdite operative ricorrenti, flussi di cassa negativi, difficoltà nel rimborso dei finanziamenti, peggioramento del capitale circolante, perdita di clienti strategici, problemi organizzativi o cambiamenti normativi in grado di compromettere la stabilità aziendale.

Il controllo di gestione si inserisce pienamente in questa prospettiva, diventando parte integrante dei sistemi di governance e di gestione del rischio aziendale. La sua funzione non consiste soltanto nel misurare i risultati conseguiti, ma soprattutto nel fornire una visione prospettica dell'andamento dell'impresa, consentendo agli amministratori di assumere decisioni tempestive e di attivare, ove necessario, adeguati interventi correttivi.

In definitiva, un efficace sistema di controllo di gestione consente all'impresa non solo di misurare i risultati conseguiti, ma soprattutto di governare il futuro, migliorando la qualità delle decisioni e rafforzando la capacità di affrontare le sfide del mercato in condizioni di equilibrio e continuità.

1.4 Obiettivi del libro e ambito di applicazione

Il presente contributo nasce con l'obiettivo di fornire un approccio metodologico e operativo al controllo di gestione, evidenziandone il ruolo quale strumento essenziale di supporto al governo dell'impresa e alla creazione di valore nel tempo.

L'intento non è quello di sviluppare una trattazione esclusivamente teorica o accademica, bensì di mettere a disposizione metodologie, strumenti e modelli concretamente applicabili nella realtà aziendale, con particolare riferimento alle piccole e medie imprese e agli studi professionali che le assistono.

Tra le finalità dell'opera assume particolare rilievo la promozione di un'evoluzione culturale del ruolo del commercialista. Per lungo tempo tale figura professionale è stata prevalentemente associata allo svolgimento di attività contabili, fiscali e dichiarative. L'evoluzione del contesto economico, competitivo e normativo richiede invece competenze sempre più orientate al supporto gestionale, organizzativo e strategico dell'impresa.

In questa prospettiva, il professionista non è chiamato soltanto a garantire la corretta tenuta degli adempimenti amministrativi, ma a svolgere un ruolo di consulente direzionale, capace di interpretare le informazioni aziendali, supportare l'imprenditore nei processi decisionali e contribuire alla prevenzione delle situazioni di crisi.

Partendo da tale impostazione, il presente documento approfondisce il tema della **presenza continuativa del professionista in azienda**, evidenziando come una conoscenza diretta e costante delle dinamiche operative consenta di ridurre le **asimmetrie informative, migliorare la qualità delle decisioni e intercettare tempestivamente criticità e opportunità di sviluppo. In questa logica, il controllo di gestione viene presentato come un presidio permanente dell'attività aziendale e non come una funzione occasionale limitata alla predisposizione di report periodici.**

Un ambito specifico di approfondimento riguarda la collocazione del controllo di gestione all'interno degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: il contributo ne esamina il fondamento normativo e il passaggio dalla conformità formale alla sostanza operativa, gli strumenti di rilevazione tempestiva della crisi e di tutela della continuità aziendale previsti dal Codice della crisi d'impresa e

dell'insolvenza, nonché le opportunità professionali connesse alla prassi di riferimento UNI/PdR 167:2025.

In coerenza con tale evoluzione, l'opera analizza le possibili estensioni del ruolo professionale verso forme di **affiancamento direzionale continuativo** e **attività di temporary management**, approfondendone le implicazioni operative, le responsabilità e i relativi profili deontologici. Viene inoltre proposto un modello organizzativo destinato agli studi professionali che intendano integrare il controllo di gestione nella propria offerta di servizi, individuando processi, competenze, modalità di erogazione della consulenza e criteri per la determinazione dei compensi professionali.

L'elaborato fornisce altresì criteri pratici per individuare le imprese maggiormente idonee ad avviare un percorso di controllo di gestione e per definire livelli di intervento coerenti con la struttura organizzativa, la complessità operativa e il grado di maturità manageriale dell'azienda. L'approccio proposto si fonda sul principio della proporzionalità e della gradualità, secondo cui il sistema di controllo deve essere progettato in funzione delle effettive esigenze informative e decisionali dell'impresa.

In tale contesto viene delineato un percorso evolutivo articolato su differenti livelli di complessità: dai sistemi essenziali basati su reporting direzionale, budget e indicatori chiave di performance, fino a modelli più evoluti che comprendono l'analisi della marginalità, i sistemi di contabilità per centri di costo, il *cost management* e gli strumenti di pianificazione industriale. L'obiettivo è dimostrare come anche le PMI possano dotarsi di efficaci sistemi di governo aziendale, pur in assenza di strutture manageriali particolarmente articolate.

Il contributo si propone pertanto di diffondere la cultura del controllo di gestione quale strumento di prevenzione, pianificazione e creazione di valore, fornendo strumenti per l'analisi economica, patrimoniale e finanziaria, metodologie per la programmazione e il monitoraggio delle performance aziendali e modelli utili a rafforzare il presidio della continuità aziendale. Parallelamente, intende valorizzare il ruolo consulenziale del professionista quale interlocutore strategico dell'imprenditore nei processi di crescita e sviluppo dell'impresa.

A completamento della trattazione, l'ultima parte del lavoro presenta una serie di casi applicativi che illustrano concretamente le modalità di introduzione e di sviluppo del controllo di gestione in differenti contesti aziendali. Tali esempi consentono di comprendere come i principi metodologici e gli strumenti illustrati possano essere tradotti in interventi operativi e adattati alle specifiche caratteristiche delle imprese. Le appendici raccolgono gli strumenti di lavoro richiamati nel testo: la matrice dei criteri di transizione tra livelli, gli schemi di lettera di incarico, la checklist delle criticità ed errori ricorrenti, il flowchart del processo operativo di studio e i parametri CNDCEC per la determinazione dei compensi.

L'obiettivo finale dell'opera è offrire una metodologia strutturata ma al tempo stesso flessibile, in grado di accompagnare professionisti e imprese nel passaggio da una logica prevalentemente contabile a un approccio orientato alla pianificazione, al controllo, alla prevenzione delle criticità e alla creazione di valore sostenibile nel lungo periodo.

2. L'evoluzione del ruolo del commercialista nella PMI: dal controllo dei dati al supporto direzionale

di Ilaria Saba

Il ruolo del commercialista si declina sempre più come **presenza continuativa e integrata all'interno dell'azienda**. Non si tratta solo di svolgere adempimenti fiscali e contabili: il commercialista assume funzioni operative e consulenziali che si traducono in supporto decisionale, monitoraggio dei risultati e partecipazione ai processi gestionali. Questa presenza strutturata si manifesta con visite periodiche, incontri con i responsabili di funzione e attività condivise di pianificazione e controllo.

In quanto interlocutore stabile, il commercialista diventa il punto di riferimento per l'interpretazione dei dati economico-finanziari e per la traduzione delle informazioni contabili in azioni concrete.

Affianca l'imprenditore nella lettura degli indicatori di performance, nel controllo delle dinamiche di liquidità, nella verifica degli equilibri patrimoniali e nella definizione di **misure correttive tempestive**. In pratica, trasferisce al management metodologie e strumenti di controllo di gestione che rendono le decisioni più informate e tempestive.

La **continuità del rapporto** consente inoltre al professionista di acquisire una conoscenza approfondita del contesto operativo, organizzativo e decisionale dell'impresa, rendendo possibile un intervento maggiormente calibrato sulle specifiche esigenze della PMI (i criteri per valutare l'idoneità dell'impresa e per graduare l'intervento sono sviluppati nei Capitoli 3 e 4). Attraverso questo approccio, il commercialista contribuisce alla costruzione di sistemi di controllo più efficaci, allo sviluppo di una maggiore consapevolezza gestionale e all'accompagnamento dell'impresa nei propri percorsi di crescita e cambiamento.

L'evoluzione verso un ruolo di supporto direzionale richiede tuttavia una chiara **definizione dei confini professionali**: il commercialista non sostituisce l'imprenditore né assume funzioni gestionali proprie dell'organo amministrativo, ma rafforza la capacità decisionale dell'impresa mettendo a disposizione metodo, competenze e strumenti di governo aziendale.

2.1 Il ritorno del commercialista in azienda: evoluzione del ruolo e nuove forme di affiancamento direzionale

La conformità normativa e l'adempimento fiscale costituiscono la base formale del rapporto professionale, ma devono essere considerati come input primari per processi informativi più complessi. La rendicontazione contabile e gli obblighi di compliance forniscono dataset fondamentali; il valore aggiunto del professionista risiede nella capacità di trasformare tali dataset in informazioni strutturate, mediante attività di integrazione, validazione e modellizzazione. Solo attraverso l'armonizzazione e la contestualizzazione dei dati si ottengono indicatori utili alla governance e al controllo direzionale: il dato diventa uno strumento di governo e materia prima per una gestione consapevole dell'impresa (il quadro d'insieme del processo, dalla definizione della strategia dello studio alla misurazione dei risultati, è riportato nell'Appendice D).

Nel processo di evoluzione professionale verso l'affiancamento direzionale alle PMI, il commercialista amplia l'assetto delle proprie competenze: dalla compliance si passa a una funzione integrata di controllo di gestione, *risk management* e supporto alla pianificazione strategica. Tale ampliamento richiede competenze metodologiche (analisi degli scostamenti, costruzione di budget e *forecast*, definizione dei KPI), abilità tecnico-informatiche (estrazione dati, garanzia della Data Quality, realizzazione di cruscotti e automazione dei report), competenze organizzative (mappatura dei processi, redazione di job description e definizione delle responsabilità) e capacità relazionali per la conduzione dei momenti decisionali aziendali.

Il "ritorno in azienda" del commercialista si configura quindi come intervento strutturato e sistemico: il professionista non compie visite solo per verifiche episodiche, ma attiva cicli regolari di controllo e miglioramento continuo che includono raccolta dati, validazione, analisi causale e definizione di piani correttivi. In questo ruolo assume responsabilità operative nella governance dei processi amministrativi e nella costruzione di assetti organizzativi documentati, che sono funzionali alla compliance normativa (incluso quanto previsto dall'art. 2086, comma 2) e al presidio dei rischi aziendali.

Infine, la presenza continuativa produce effetti misurabili sulla qualità delle informazioni e sulla capacità decisionale: migliora la tempestività degli interventi correttivi, riduce l'incertezza informativa e consente l'adozione di politiche finanziarie e industriali basate su evidenze quantitative ripetibili nel tempo.

In questa prospettiva, **il controllo di gestione rappresenta il ponte naturale di raccordo tra l'attività tecnica del professionista e un approccio consulenziale orientato alla strategia**, nel quale il valore professionale si esprime nella capacità di affiancare l'imprenditore nella definizione degli obiettivi, nell'analisi delle alternative decisionali e nella costruzione di percorsi di sviluppo sostenibili nel medio-lungo periodo.

L'evoluzione da un'attività prevalentemente focalizzata sulla rilevazione e certificazione delle informazioni economico-finanziarie a un ruolo di supporto ai processi decisionali richiede al dottore commercialista una conoscenza approfondita del funzionamento dell'impresa. Il controllo di gestione, infatti, non può limitarsi all'elaborazione dei dati contabili, ma deve essere alimentato dalla comprensione dei processi operativi, organizzativi e gestionali che determinano i risultati aziendali.

La capacità di interpretare le dinamiche interne dell'organizzazione consente al professionista di individuare i fattori che influenzano le performance aziendali, distinguendo gli effetti rilevati a livello economico-finanziario dalle cause operative che li hanno generati. In tale prospettiva, l'analisi dei processi costituisce un elemento complementare all'analisi di bilancio, poiché permette di collegare i risultati ottenuti alle attività, alle decisioni e ai comportamenti organizzativi che ne determinano l'evoluzione.

La **comprensione delle dinamiche aziendali** diventa quindi un presupposto fondamentale per trasformare il dato in informazione utile alla decisione e il controllo di gestione in uno strumento di guida e miglioramento continuo dell'impresa.

Nelle PMI, questa evoluzione si manifesta come un superamento della distinzione tradizionale tra "commercialista", "consulente d'azienda" e "*temporary manager*".

2.1.1 La presenza continuativa e strutturata come modello di supporto alla PMI

Evolvere la propria professione verso il **controllo di gestione** richiede spesso di **rivedere le modalità** con cui si costruisce e si mantiene la relazione con l'imprenditore. Non si tratta solo di introdurre nuovi strumenti o affinare competenze tecniche, ma di adottare un approccio diverso, più strutturato e continuativo, che consenta di affiancare l'impresa nelle scelte strategiche e non solo nella rendicontazione. Il professionista è chiamato a superare una logica prevalentemente reattiva, legata

all'adempimento, per assumere un ruolo propositivo capace di accompagnare l'imprenditore nella comprensione delle dinamiche economico-finanziarie.

Il primo segnale di questo cambiamento è **il ritorno del commercialista in azienda**, con una presenza periodica e strutturata. Non il commercialista che opera prevalentemente "a distanza", ma una figura che entra nei processi, partecipa al confronto con i responsabili di funzione e affianca l'imprenditore nella lettura dell'andamento aziendale.

Definire un calendario di presenza con incontri mensili o trimestrali e agenda condivisa, partecipare attivamente alle riunioni operative e confrontarsi direttamente con i responsabili di funzione (produzione, vendite, acquisti, HR) consente di comprendere le reali dinamiche gestionali e di costruire relazioni più solide con l'imprenditore e il management. Questa vicinanza operativa permette di verificare i processi di raccolta dati, validare le logiche di imputazione contabile ed extracontabile e collaborare alla definizione di un flusso informativo affidabile e tempestivo. Questo approccio funziona sia a prescindere dalla dimensione dell'impresa.

L'obiettivo è consolidare un sistema informativo che supporti strumenti di governo e rendere il commercialista parte attiva del processo decisionale, capace non solo di rendicontare ma di governare l'impresa accompagnando l'imprenditore nelle scelte strategiche.

Questa vicinanza consente di superare una visione meramente formale dei dati e di costruire dei sistemi di controllo coerenti con il **modello organizzativo** e con le reali modalità di funzionamento dell'impresa. Il "ritorno in azienda" non significa limitarsi all'analisi dei dati in studio, ma affiancare costantemente l'imprenditore per aiutarlo a interpretare i cambiamenti ambientali e ad aprire nuove prospettive strategiche.

L'efficacia della presenza continuativa del dottore commercialista in azienda risiede nella capacità di ridurre il divario di competenze manageriali, organizzative e tecnologiche che caratterizza molte piccole e medie imprese. Il valore aggiunto della consulenza non consiste esclusivamente nella soluzione di specifiche problematiche, ma nella costruzione di un **percorso di crescita** che consenta all'organizzazione di sviluppare progressivamente competenze interne, autonomia decisionale e capacità di governo dei processi.

La presenza continuativa del dottore commercialista si concretizza attraverso un **insieme di attività tra loro complementari**, che possono, e devono, essere attivate con intensità e modalità differenti in funzione delle caratteristiche dell'impresa, del livello di maturità organizzativa e degli obiettivi dell'incarico.

Tali attività non costituiscono un percorso rigidamente sequenziale, ma rappresentano le principali leve mediante le quali il professionista genera valore e supporta il processo di crescita aziendale.

Anche le **modalità di intervento** possono assumere configurazioni differenti e, nella prassi, risultano frequentemente complementari tra loro. In funzione delle caratteristiche dell'impresa, il commercialista in azienda può operare quale: supporto alla definizione della strategia aziendale, contribuire al miglioramento dei processi organizzativi, affiancare il management durante i percorsi di cambiamento, integrare temporaneamente competenze non presenti all'interno dell'organizzazione, coordinare specifici progetti di sviluppo, supportare risorse interne nello svolgimento delle proprie attività oppure favorire l'introduzione di nuovi ruoli e nuove competenze funzionali alla crescita dell'impresa.

La scelta della modalità di intervento costituisce la naturale conseguenza dell'analisi effettuata. Un medesimo incarico può richiedere l'esercizio simultaneo di più ruoli consulenziali, che il professionista esterno è chiamato ad integrare mantenendo costante attenzione ai confini del proprio ruolo professionale e alle responsabilità dell'organo amministrativo.

In questa prospettiva, **l'intervento** assume la forma di **un'attività continuativa di affiancamento**, orientata non soltanto alla soluzione delle criticità contingenti, ma soprattutto al rafforzamento della

capacità dell'impresa di governare autonomamente i propri processi decisionali, organizzativi e gestionali.

Il commercialista in azienda diviene così un partner della governance aziendale, contribuendo alla diffusione di una cultura manageriale fondata sulla misurazione delle performance, sul controllo di gestione, sulla responsabilizzazione delle persone e sul miglioramento continuo.

2.1.2 L'avvio del rapporto professionale: analisi del fabbisogno e diagnosi aziendale

L'attività del dottore commercialista in azienda prende avvio dalla costruzione di un rapporto professionale orientato alla generazione di valore per l'impresa. Tale rapporto non può essere ricondotto a modelli standardizzati, poiché ogni organizzazione presenta caratteristiche proprie in termini di struttura, governance, cultura aziendale, livello di maturità gestionale e capacità decisionale dell'imprenditore o del management. Ne consegue che **l'intervento consulenziale deve essere calibrato sulle effettive esigenze dell'impresa**, adattando strumenti, modalità operative e livello di coinvolgimento in funzione del contesto.

L'impresa ricorre al professionista esterno quando riconosce l'esistenza di un fabbisogno che non è in grado di soddisfare autonomamente. Tale esigenza può derivare dalla mancanza di competenze specialistiche, dalla necessità di introdurre nuovi modelli organizzativi, dall'implementazione di sistemi di controllo di gestione, dalla gestione di processi di cambiamento o, più in generale, dall'esigenza di acquisire una visione esterna capace di supportare il processo decisionale.

Il primo compito del professionista consiste quindi nell'individuare il **reale fabbisogno aziendale**.

La richiesta formulata dal cliente, infatti, non sempre coincide con il problema che ha originato la necessità di intervento. In alcuni casi imprenditori e manager hanno già individuato con precisione gli obiettivi da perseguire; in altri, la richiesta rappresenta soltanto la manifestazione di un sintomo, senza che siano state identificate le cause che lo hanno generato. È frequente, ad esempio, che problematiche apparentemente riconducibili alla liquidità, alla riduzione della marginalità o al calo delle vendite trovino origine in inefficienze organizzative, carenze nei processi decisionali o assenza di strumenti di pianificazione e controllo.

In tale contesto, il professionista esterno è chiamato a svolgere un'attività che va **oltre la tecnica**, evitando di limitarsi alla soluzione del problema dichiarato e orientando invece la propria analisi verso la comprensione delle cause sottostanti. Il valore dell'intervento esterno non risiede infatti nella semplice risposta a una richiesta, ma nella **capacità di ricondurre il fenomeno osservato alle sue determinanti organizzative, economiche, finanziarie o gestionali**, proponendo interventi coerenti con gli obiettivi strategici dell'impresa.

Per tale motivo è opportuno che ogni incarico sia preceduto, con un livello di approfondimento proporzionato alla complessità dell'intervento, partendo da una fase di **diagnosi preliminare** o di **check-up aziendale**. Attraverso l'analisi dei processi, delle informazioni disponibili, degli indicatori gestionali e dell'assetto organizzativo, il professionista verifica la coerenza tra le esigenze rappresentate dal cliente e la situazione reale dell'impresa, individuando eventuali criticità non immediatamente percepibili e definendo le priorità di intervento.

La tabella di seguito illustra alcuni degli strumenti di analisi e progettazione attraverso i quali il dottore commercialista può strutturare la fase diagnostica dell'intervento, integrando informazioni economiche, finanziarie, organizzative e operative al fine di individuare criticità, opportunità e priorità di azione (cfr. Cap. 4, par. 4.2).

Tabella 1. Strumenti di analisi e progettazione utilizzati dal dottore commercialista

Strumento	Finalità	Modalità di utilizzo nell'attività del commercialista
Check-up aziendale	Fornire una valutazione complessiva dello stato di salute dell'impresa e individuare criticità e opportunità di miglioramento	Analizza le principali dimensioni aziendali (economica, finanziaria, organizzativa e gestionale) per comprendere il contesto operativo e definire le priorità dell'intervento
Analisi AS IS¹	Rappresentare la situazione attuale dell'impresa, evidenziando processi, modalità operative, strumenti utilizzati, responsabilità e flussi informativi esistenti	Ricostruisce il modello operativo corrente dell'organizzazione per individuare eventuali inefficienze, carenze informative, sovrapposizioni di ruolo e aree di miglioramento
Mappatura dei processi	Comprendere come vengono svolte le attività aziendali e individuare inefficienze, duplicazioni o aree di rischio	Analizza i processi chiave (commerciale, acquisti, produzione, amministrazione, controllo) collegando le modalità operative ai risultati economici generati
Analisi dei driver di performance	Individuare i fattori operativi e organizzativi che determinano i risultati economici dell'impresa	Identifica le variabili che influenzano marginalità, redditività, efficienza e sostenibilità economico-finanziaria, orientando le successive azioni di miglioramento

Questa fase assume un ruolo determinante anche sotto il profilo della governance dell'incarico. Essa consente infatti di delimitare correttamente il perimetro dell'intervento, chiarire gli obiettivi perseguibili, identificare le responsabilità delle parti coinvolte e definire aspettative realistiche sui risultati conseguibili.

Una volta completata l'analisi preliminare, l'intervento deve essere formalizzato mediante una proposta professionale scritta che definisca con chiarezza finalità dell'incarico, attività previste, modalità operative, tempi di realizzazione, responsabilità reciproche, deliverable attesi e criteri di monitoraggio.

2.1.3 Le aree di intervento: dal controllo operativo ai processi di governo aziendale

La relazione tra il dottore commercialista e l'imprenditore costituisce il presupposto essenziale per la costruzione di un rapporto fiduciario e per la progressiva integrazione del professionista nei processi decisionali dell'impresa. Tale percorso difficilmente nasce da un incarico continuativo, ma si sviluppa gradualmente attraverso interventi puntuali che, nel tempo, consentono al cliente di percepire il valore aggiunto della consulenza e di consolidare un rapporto stabile di collaborazione.

L'avvio di un rapporto di consulenza continuativa nell'ambito del controllo di gestione può svilupparsi attraverso diversi ambiti di intervento, che rappresentano occasioni concrete per supportare l'impresa nei propri processi di crescita organizzativa e manageriale. A titolo esemplificativo, il dottore commercialista può intervenire mediante:

- diagnosi e check-up aziendale;
- implementazione degli Adeguati Assetti organizzativi, amministrativi e contabili;

¹ Capitolo 4 – di Marco Gennari

- valutazione periodica degli scostamenti e analisi delle performance;
- riduzione dell'asimmetria informativa attraverso il presidio dei processi aziendali;
- formazione on the job e affiancamento operativo del management, finalizzati alla diffusione della cultura del controllo di gestione.

Per cui, un primo ambito di intervento può essere rappresentato dalla realizzazione di una **diagnosi o di un check-up aziendale**, come già anticipato per definire il fabbisogno reale. Attraverso un ciclo iniziale di incontri e l'impiego di strumenti quali la mappatura dei processi, l'analisi dell'assetto organizzativo e la ricostruzione dei flussi informativi, il professionista acquisisce una conoscenza approfondita dell'azienda, distinguendo la situazione effettiva da quella semplicemente rappresentata. Questa fase consente di individuare inefficienze, colli di bottiglia, ridondanze operative e aree di possibile miglioramento, creando le basi per un successivo percorso di affiancamento manageriale.

Un secondo punto di ingresso è costituito dall'implementazione degli **Adeguati Assetti organizzativi**, amministrativi e contabili previsti dall'art. 2086 c.c. In tale contesto il commercialista traduce un obbligo normativo in un sistema operativo di governo aziendale, definendo procedure di monitoraggio, strumenti di controllo e indicatori in grado di supportare la continuità aziendale e di ridurre il rischio di crisi, contribuendo al contempo alla tutela del patrimonio degli amministratori.

Tra le attività ricorrenti assume particolare rilevanza la **valutazione periodica degli scostamenti**. Il controllo non si limita alla verifica degli indicatori economico-finanziari (quali EBITDA, Posizione Finanziaria Netta (PFN) o DSCR) ma si estende all'interpretazione delle cause che hanno generato gli scostamenti rispetto agli obiettivi pianificati. L'analisi delle determinanti economiche, organizzative e operative consente all'imprenditore di intervenire tempestivamente con azioni correttive e di riallineare la strategia aziendale agli obiettivi prefissati.

Un ulteriore elemento distintivo del supporto continuativo del professionista è rappresentato dalla **riduzione dell'asimmetria informativa**. La presenza del commercialista all'interno delle dinamiche aziendali consente infatti di superare una lettura dell'impresa basata esclusivamente sulle informazioni formalmente disponibili, acquisendo una conoscenza più completa dei processi, delle modalità operative e delle effettive dinamiche organizzative.

Attraverso il confronto diretto con l'imprenditore e con i diversi livelli aziendali, il professionista può comprendere le cause sottostanti ai risultati economici e finanziari, verificare la coerenza tra dati e operatività quotidiana e individuare eventuali criticità non immediatamente rilevabili dalla sola analisi contabile. In questo ruolo, il commercialista assume progressivamente una funzione di "cabina di regia" informativa, favorendo una maggiore responsabilizzazione dell'organizzazione e superando eventuali inerzie decisionali o resistenze al cambiamento.

Un ulteriore strumento attraverso il quale il dottore commercialista può introdurre un percorso di affiancamento direzionale è rappresentato dalla **formazione on the job**. Diversamente dalla tradizionale attività d'aula, questa modalità formativa si sviluppa direttamente all'interno dell'azienda e accompagna il personale nello svolgimento delle attività quotidiane, favorendo il trasferimento di metodologie, strumenti e competenze operative. La formazione diventa così parte integrante del progetto di sviluppo organizzativo: non si limita alla trasmissione di conoscenze teoriche, ma consente di costruire procedure, introdurre strumenti di controllo, definire responsabilità e consolidare un approccio manageriale orientato ai risultati.

L'approccio "on the job" favorisce inoltre il progressivo trasferimento del *know-how* all'organizzazione, rendendo il personale sempre più autonomo nell'utilizzo degli strumenti di controllo di gestione e contribuendo alla diffusione di una cultura aziendale orientata alla programmazione, alla misurazione delle performance e al miglioramento continuo.

Tali ambiti costituiscono il punto di avvio di un naturale percorso evolutivo dell'incarico professionale, destinato a svilupparsi in un'attività continuativa di supporto al controllo di gestione e ai processi di direzione strategica dell'impresa.

Tali interventi sono infatti generalmente inseriti all'interno di un **progetto di crescita aziendale strutturato**, articolato in incontri periodici – frequentemente a cadenza settimanale o quindicinale – affiancati da attività di back office dedicate all'elaborazione dei dati, alla predisposizione della reportistica, allo sviluppo degli strumenti di controllo e alla pianificazione delle attività successive. Questa modalità di lavoro consente al professionista di alternare momenti di analisi, progettazione e implementazione, assicurando continuità al percorso di miglioramento e un costante allineamento tra gli obiettivi definiti e i risultati conseguiti.

Per garantire un'efficace gestione dell'incarico, è opportuno documentare sistematicamente, al termine di ciascun incontro, le analisi svolte, le decisioni assunte, le attività da realizzare, i soggetti responsabili della loro esecuzione e le relative scadenze. Tale documentazione costituisce uno strumento operativo di coordinamento e monitoraggio dell'intervento, assicura la continuità delle attività tra un incontro e il successivo e consente di verificare in modo sistematico lo stato di avanzamento delle azioni programmate e il conseguimento degli obiettivi definiti.

2.1.4 L'evoluzione del rapporto professionale verso l'affiancamento direzionale

L'evoluzione descritta porta il dottore commercialista ad assumere un ruolo sempre più vicino a quello di un *fractional CFO*, ovvero una figura di direzione amministrativa e finanziaria esterna che affianca l'imprenditore in modo continuativo, flessibile e proporzionato alle dimensioni e alle esigenze della PMI. Il professionista non sostituisce l'imprenditore né si sovrappone alle funzioni aziendali interne, ma ne rafforza la capacità decisionale mettendo a disposizione competenze, strumenti e metodologie tipiche di una struttura manageriale evoluta.

In alcuni contesti, tale percorso può rappresentare anche una naturale evoluzione verso il ruolo di *temporary manager*, qualora l'impresa necessiti di un supporto più intenso e operativo per affrontare specifiche fasi di trasformazione, crescita, riorganizzazione o cambiamento organizzativo. In tali situazioni, il dottore commercialista può mettere a disposizione, oltre alle competenze tecniche e di controllo, anche capacità di coordinamento e accompagnamento dei processi di cambiamento.

Il passaggio verso un approccio manageriale **non modifica la natura del professionista**, ma amplia il valore che egli può offrire all'impresa: dalla produzione di informazioni alla loro interpretazione, dal controllo dei risultati alla capacità di guidare l'organizzazione verso il raggiungimento degli obiettivi. In questa prospettiva, il controllo di gestione diventa uno strumento di managerializzazione della PMI e il dottore commercialista un interlocutore strategico dell'imprenditore nel percorso di crescita e consolidamento aziendale.

L'evoluzione graduale della figura va di pari passo rispetto alla fiducia che si instaura con il cliente, iniziando in alcuni casi con interventi circoscritti nel tempo, ad esempio della durata di tre-sei mesi, finalizzati alla realizzazione di una prima diagnosi, all'introduzione degli strumenti di controllo o alla risoluzione di specifiche esigenze aziendali.

Il valore generato durante questa fase iniziale consente progressivamente di consolidare il rapporto professionale, trasformando un incarico progettuale in un percorso di affiancamento continuativo. La fiducia dell'imprenditore cresce infatti attraverso la capacità del professionista di comprendere la realtà aziendale, fornire informazioni utili alle decisioni e accompagnare concretamente l'organizzazione nel miglioramento dei propri processi.

In questa prospettiva, il passaggio da interventi specialistici a un ruolo stabile di supporto direzionale non avviene attraverso un cambiamento formale dell'incarico, ma attraverso un processo progressivo

di riconoscimento del valore apportato dal commercialista. È proprio tale evoluzione della relazione che consente al professionista di diventare un interlocutore strategico dell'imprenditore e di assumere un ruolo sempre più integrato nei processi di governo aziendale.

2.2 La costruzione del sistema informativo a supporto delle decisioni aziendali

L'efficacia del processo decisionale aziendale dipende dalla capacità dell'impresa di disporre di informazioni tempestive, attendibili e coerenti con gli obiettivi perseguiti. In tale prospettiva, il sistema informativo non rappresenta un semplice strumento di raccolta ed elaborazione dei dati, ma un elemento essenziale per trasformare le informazioni disponibili in conoscenza utile alla gestione (i criteri di progettazione delle analisi e della reportistica che ne discendono sono sviluppati nel Capitolo 5).

Il **ruolo del professionista** consiste nel contribuire alla costruzione di un sistema capace di integrare dati economici, finanziari e operativi, individuando gli indicatori realmente significativi per il governo dell'impresa. Solo attraverso una **lettura coordinata delle diverse dimensioni aziendali** è possibile supportare decisioni consapevoli, anticipare le criticità e orientare le azioni verso il raggiungimento degli obiettivi strategici.

La costruzione di un sistema informativo efficace a supporto delle decisioni aziendali richiede un approccio orientato alla creazione di valore, fondato su alcuni principi fondamentali:

- orientamento alla missione aziendale, affinché ogni attività di analisi e controllo sia coerente con gli obiettivi strategici dell'impresa;
- selezione delle informazioni realmente rilevanti, privilegiando gli indicatori in grado di supportare i processi decisionali rispetto alla mera disponibilità di dati;
- adeguatezza degli strumenti e dei processi, attraverso l'individuazione di soluzioni organizzative e tecnologiche coerenti con il livello di maturità gestionale e digitale dell'azienda;
- capacità di tradurre le informazioni in valore, trasformando dati, analisi e competenze professionali in elementi concreti a supporto delle decisioni e del miglioramento aziendale.

Questi principi costituiscono le fondamenta di un modello di controllo di gestione che supera la semplice elaborazione delle informazioni economico-finanziarie e si configura come uno strumento di governo dell'impresa, finalizzato a sostenere lo sviluppo, l'innovazione e la crescita nel tempo.

2.2.1 Il ruolo del commercialista nell'attuazione delle decisioni aziendali

Un elemento distintivo di un approccio consulenziale evoluto consiste nella capacità del professionista di accompagnare l'impresa non solo nell'individuazione delle aree di miglioramento, ma anche nella traduzione delle analisi effettuate in azioni concrete e monitorabili.

Il valore dell'intervento non risiede infatti esclusivamente nella formulazione di indicazioni correttive, ma nella capacità di supportarne l'attuazione attraverso un metodo strutturato, favorendo il collegamento tra decisioni, responsabilità operative e risultati attesi.

Tale approccio richiede un presidio continuativo dei processi decisionali e una costante verifica della coerenza tra azioni intraprese e obiettivi aziendali.

Dal **punto di vista metodologico**, un modello consulenziale orientato all'attuazione implica:

- presidio del processo decisionale: raccolta delle informazioni, analisi degli scostamenti, individuazione delle cause e monitoraggio delle azioni correttive;
- governance dell'implementazione: definizione di responsabilità, scadenze e indicatori di avanzamento per ciascun intervento programmato;

- integrazione informativa: utilizzo di strumenti e procedure in grado di garantire tempestività, affidabilità e tracciabilità delle informazioni utilizzate nei processi decisionali;
- approccio comportamentale: capacità di stimolare il coinvolgimento dell'imprenditore e dei responsabili aziendali, favorendo *accountability* e orientamento al risultato.

La sfida principale per il commercialista in azienda consiste quindi nel coniugare rigore tecnico e capacità di accompagnamento: non è sufficiente individuare la soluzione più corretta, ma occorre contribuire alla sua concreta applicazione, favorendo il superamento degli ostacoli organizzativi e verificando nel tempo il valore generato dagli interventi realizzati.

2.2.2 La selezione delle informazioni rilevanti: misurare ciò che genera valore

La riduzione dell'asimmetria informativa costituisce uno degli obiettivi primari del controllo di gestione, in quanto consente di allineare il patrimonio informativo disponibile ai diversi livelli dell'organizzazione e di supportare decisioni fondate su dati attendibili, tempestivi e interpretabili. Tale obiettivo non si realizza attraverso un incremento indiscriminato delle informazioni prodotte, bensì mediante la selezione degli indicatori realmente rilevanti rispetto ai processi decisionali e ai fattori critici di successo dell'impresa.

La progettazione del sistema di reporting dovrebbe quindi privilegiare un numero limitato di Key Performance Indicators (KPI), coerenti con il modello di business e con il grado di maturità organizzativa, quali margine di contribuzione, EBITDA, punto di pareggio, *cash flow* operativo, capitale circolante netto, tempi medi di incasso e pagamento, rotazione del magazzino, principali indicatori di liquidità e così via.

La rappresentazione delle informazioni deve favorire l'immediata comprensione dei fenomeni gestionali attraverso confronti sistematici tra dati consuntivi, budget e periodi precedenti, analisi degli scostamenti assoluti e percentuali, evidenziazione delle cause e sintetici commenti interpretativi orientati all'individuazione delle conseguenti azioni correttive.

La qualità del **sistema informativo** dipende inoltre dall'affidabilità dei processi di raccolta, classificazione e validazione dei dati. Spesso le informazioni disponibili non sono assenti, ma risultano frammentate, non strutturate o non immediatamente utilizzabili ai fini decisionali. Il problema non è quindi esclusivamente la disponibilità del dato, ma la capacità dell'organizzazione di trasformarlo in un'informazione coerente, tempestiva e rilevante.

Per tale ragione il commercialista in azienda dovrebbe verificare preliminarmente la coerenza dei flussi informativi aziendali, la corretta attribuzione dei costi ai centri di responsabilità, la codifica uniforme delle anagrafiche, la disponibilità di procedure condivise per la rilevazione delle informazioni gestionali e la riconciliazione periodica tra contabilità generale e contabilità analitica.

Dal punto di vista operativo, il professionista può suggerire all'azienda alcune misure concrete finalizzate alla riduzione dell'asimmetria informativa:

- definire un calendario mensile di chiusura gestionale con responsabilità e scadenze formalizzate;
- predisporre un cruscotto direzionale contenente un numero limitato di indicatori condivisi con il management;
- standardizzare la struttura dei report e delle classificazioni contabili per garantire confrontabilità nel tempo;
- individuare un referente interno responsabile della qualità dei dati e della loro validazione;
- introdurre verifiche periodiche di riconciliazione tra dati gestionali e contabilità ufficiale;

- formalizzare le modalità di raccolta delle informazioni mediante procedure operative e check-list documentali;
- promuovere momenti di formazione rivolti ai responsabili di funzione affinché acquisiscano una sufficiente alfabetizzazione economico-finanziaria e siano in grado di interpretare correttamente gli indicatori di performance.

L'intervento professionale non si limita pertanto all'elaborazione dei dati disponibili, ma comprende anche il miglioramento dei processi attraverso i quali tali dati vengono generati, raccolti e interpretati.

A tal fine, assume particolare rilevanza la previsione di momenti periodici di analisi degli scostamenti, nei quali il commercialista in azienda e il management esaminano congiuntamente le cause delle principali variazioni rispetto agli obiettivi programmati, definiscono gli eventuali interventi correttivi, individuano le responsabilità operative e monitorano lo stato di avanzamento delle azioni concordate.

2.2.3 Strumenti tecnologici e adeguatezza del sistema informativo aziendale

L'efficacia del controllo di gestione non dipende esclusivamente dalla sofisticazione degli strumenti informatici utilizzati, bensì dalla loro coerenza con il grado di maturità organizzativa e digitale dell'impresa. L'introduzione di piattaforme avanzate in contesti caratterizzati da processi poco strutturati o da dati di scarsa qualità rischia infatti di **aumentare la complessità** senza produrre un effettivo miglioramento delle decisioni.

Il commercialista in azienda è pertanto chiamato a valutare preliminarmente il livello di informatizzazione dell'azienda e a proporre soluzioni proporzionate, privilegiando l'affidabilità del dato rispetto all'evoluzione tecnologica.

Una prima classificazione, oggi ampiamente utilizzata in ambito professionale, riguarda la definizione di una **scala di maturità digitale dell'impresa**. Prima di introdurre strumenti evoluti di controllo di gestione, è infatti opportuno che il professionista proceda a una verifica preliminare del livello di digitalizzazione dell'azienda, in quanto la scelta delle soluzioni informative deve essere coerente con l'effettiva capacità organizzativa e tecnologica del contesto aziendale.

Tale valutazione consente di evitare l'adozione di strumenti non proporzionati o non sostenibili rispetto ai processi interni.

I diversi livelli di maturità digitale possono essere sintetizzati come riportato nella tabella seguente.

Tabella 2. Scala di maturità digitale dell'impresa

Livello	Organizzazione	Strumenti prevalenti	Obiettivo del professionista
Analogico	Dati frammentati	Excel, Google Sheets	Standardizzare raccolta dati
Digitalizzato	Gestionale ERP	ERP + report esportati	Automatizzare i flussi
Data Driven	Processi integrati	Business Intelligence (Power BI, Tableau, Qlik)	Dashboard e KPI
Intelligent Enterprise	Dati governati	BI + Intelligenza Artificiale	Previsioni, scenari e supporto alle decisioni

Nelle imprese di piccole dimensioni o con **limitata digitalizzazione**, dove le informazioni provengono prevalentemente dalla contabilità generale e da elaborazioni manuali, un sistema di reporting basato su fogli elettronici strutturati (ad esempio Microsoft Excel o Google Sheets) può rappresentare una soluzione pienamente adeguata. L'utilizzo di modelli standardizzati, tabelle pivot, controlli automatici di coerenza e procedure di aggiornamento condivise consente di realizzare cruscotti direzionali efficaci, mantenendo contenuti i costi di implementazione.

Le organizzazioni caratterizzate da un **elevato livello di maturità digitale** possono invece beneficiare di strumenti di *Business Intelligence* (BI), quali Microsoft Power BI, Tableau o Qlik Sense, che consentono di integrare dati provenienti da fonti differenti, automatizzare i flussi informativi e costruire *dashboard* interattive aggiornate in tempo reale.

Tali piattaforme permettono di sviluppare indicatori multidimensionali, analisi per centro di costo, cliente, prodotto o area geografica, nonché sistemi di alert automatici al superamento di soglie predefinite.

La *Business Intelligence*, tuttavia, rappresenta il punto di arrivo di un percorso evolutivo e non il suo punto di partenza: la sua efficacia dipende dalla qualità delle basi dati, dalla standardizzazione dei processi e dalla presenza di una governance delle informazioni.

Negli ultimi anni si sta inoltre affermando un ulteriore livello evolutivo, caratterizzato dall'integrazione di strumenti di Intelligenza Artificiale a supporto del controllo di gestione. Tali applicazioni non sostituiscono il professionista, ma facilitano attività a basso valore aggiunto, quali la classificazione automatica dei dati, la ricerca di anomalie, la predisposizione di commenti ai report, la formulazione di previsioni e la simulazione di scenari alternativi (*forecast* e *what-if analysis*).

L'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale risulta realmente efficace solo quando opera su dati affidabili, strutturati e governati da procedure organizzative consolidate.

In tale prospettiva il controllo di gestione supera la funzione di mera produzione di reportistica e assume il **ruolo di sistema di supporto al governo dell'impresa**, riducendo progressivamente le asimmetrie informative tra imprenditore, management e consulenti e trasformando il patrimonio informativo aziendale in uno strumento concreto di pianificazione, coordinamento e miglioramento continuo delle performance.

È necessario prestare particolare attenzione al **rischio di sovra-digitalizzazione**, ovvero all'introduzione di strumenti tecnologicamente avanzati in assenza di adeguate condizioni organizzative e informative.

Per esempio, un'azienda investe risorse significative nell'implementazione di una piattaforma di *Business Intelligence*; tuttavia, a distanza di alcuni mesi, tali strumenti risultano scarsamente utilizzati o del tutto disattesi dal management. In tali situazioni, la criticità non risiede nella tecnologia adottata, quanto nella qualità e nella struttura dei dati sottostanti.

Possono infatti emergere problematiche quali anagrafiche non normalizzate, duplicazioni informative, assenza di criteri uniformi di classificazione dei centri di costo e disomogeneità nelle modalità di rilevazione delle informazioni da parte delle diverse funzioni aziendali.

In questi casi, l'intervento consulenziale deve essere necessariamente ricalibrato: il primo obiettivo non è l'implementazione o l'ulteriore sviluppo delle *dashboard*, bensì il presidio dei processi di raccolta, codifica e validazione dei dati. Solo successivamente, una volta garantita l'affidabilità del patrimonio informativo aziendale, è possibile riattivare in modo efficace gli strumenti di *Business Intelligence*, che potranno così esprimere pienamente il proprio potenziale a supporto delle decisioni direzionali.

2.2.4 Gli strumenti operativi a supporto del controllo di gestione: KPI, reporting e sistemi di monitoraggio

La costruzione di un sistema informativo efficace richiede non solo la disponibilità di dati, ma anche l'adozione di strumenti e metodologie capaci di trasformare tali dati in informazioni utili ai processi decisionali. Il controllo di gestione, infatti, assume valore quando consente di collegare gli obiettivi aziendali alle performance rilevate, fornendo alla direzione una visione tempestiva e affidabile dell'andamento dell'impresa.

In tale prospettiva, strumenti quali gli indicatori di performance (KPI), i processi di integrazione e trattamento dei dati (ETL), i controlli sulla qualità delle informazioni (Data Quality) e i cruscotti di monitoraggio (*Dashboard*) rappresentano componenti fondamentali di un sistema orientato al governo aziendale.

Il loro utilizzo consente di superare una gestione basata esclusivamente su dati consuntivi e di sviluppare un modello maggiormente orientato al monitoraggio continuo, all'analisi degli scostamenti e all'individuazione tempestiva delle aree di intervento. Per il dottore commercialista, la conoscenza di tali strumenti non rappresenta un fine tecnologico, ma una competenza necessaria per progettare e accompagnare l'impresa nella costruzione di un sistema informativo coerente con le proprie esigenze decisionali.

Gli strumenti di seguito descritti rappresentano le principali componenti operative attraverso cui il sistema di controllo di gestione consente di trasformare i dati aziendali in informazioni utili alla direzione.

La loro efficacia dipende dalla capacità di integrarli all'interno di un modello coerente, nel quale misurazione delle performance, affidabilità delle informazioni e supporto ai processi decisionali risultino strettamente collegati.

Tabella 3. Strumenti operativi a supporto del controllo di gestione

Strumento	Significato	Finalità	Applicazione pratica nel CdG
KPI (Key Performance Indicator)	Indicatori chiave di performance utilizzati per misurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali	Tradurre gli obiettivi strategici in misure concrete e monitorabili	Definizione di indicatori economici, finanziari e operativi coerenti con i fattori critici di successo dell'impresa
ETL (Extract, Transform, Load)	Processo di estrazione, trasformazione e caricamento dei dati provenienti da fonti diverse	Integrare informazioni eterogenee rendendole disponibili per analisi e reporting	Collegamento tra dati contabili, gestionali, commerciali e produttivi per alimentare sistemi di analisi
Controlli Data Quality	Procedure per verificare completezza, accuratezza e coerenza delle informazioni	Garantire affidabilità del dato utilizzato nei processi decisionali	Individuazione di errori, duplicazioni, informazioni mancanti o classificazioni non corrette
Cruscotti automatizzati (Dashboard)	Strumenti di rappresentazione sintetica delle informazioni attraverso indicatori, grafici e report	Consentire una lettura immediata delle performance aziendali	Monitoraggio di margini, ricavi, costi, liquidità, scostamenti rispetto al budget e indicatori di rischio

2.3 Il presidio continuativo dell'impresa: controllo dell'esecuzione e gestione del cambiamento

Il controllo di gestione genera valore solo quando le informazioni prodotte e le decisioni conseguenti vengono tradotte in azioni concrete. Il presidio continuativo dell'impresa rappresenta pertanto la fase nella quale il dottore commercialista affianca l'organizzazione nella verifica dell'attuazione degli interventi programmati, monitorandone gli effetti e favorendo il superamento degli ostacoli che possono limitarne l'efficacia.

In questa fase il professionista svolge una **funzione di collegamento tra la dimensione analitica e quella operativa**, contribuendo a mantenere allineati obiettivi, responsabilità e risultati. Il valore dell'affiancamento non risiede quindi soltanto nella capacità di individuare le aree di miglioramento, ma nella continuità del supporto necessario affinché il cambiamento possa consolidarsi nel tempo.

Il presidio continuativo si sviluppa attraverso quattro principali direttrici:

- a) responsabilizzazione degli attori aziendali e presidio delle attività, attraverso la definizione di ruoli, obiettivi, responsabilità e modalità di monitoraggio degli interventi concordati;
- b) relazione con le persone e gestione del cambiamento organizzativo, mediante il coinvolgimento delle risorse interne e il supporto ai processi evolutivi necessari per rendere efficace il cambiamento;
- c) controllo dell'attuazione e superamento degli ostacoli operativi, attraverso la verifica periodica dello stato di avanzamento delle iniziative e l'individuazione delle cause che ne rallentano la realizzazione;
- d) evoluzione della cultura manageriale nella PMI, accompagnando l'imprenditore nel passaggio da una gestione prevalentemente operativa a una logica orientata alla programmazione, alla responsabilizzazione e alla governance.

2.3.1 Responsabilizzazione degli attori aziendali e presidio delle attività

L'impegno richiesto al commercialista in azienda supera la mera presenza "in loco". Come detto, occorre un presidio continuativo anche in assenza fisica, attraverso attività di monitoraggio, sollecito e verifica remota. Questa caratteristica costituisce una delle principali sfide operative per una consulenza di questo tipo.

Un errore ricorrente è basare l'aggiornamento dello stato di avanzamento esclusivamente sulle visite periodiche; tale approccio genera inefficienza quando, durante l'incontro, emerge che le azioni concordate non sono state avviate. La mancata esecuzione non può essere automaticamente imputata alla volontà del cliente: nelle PMI le priorità operative mutano rapidamente e le risorse sono spesso assorbite da urgenze impreviste. Tuttavia, il professionista che rinuncia al presidio e all'attività di sollecito perde capacità di influenza e rischia di erodere la propria autorevolezza.

Per evitare questo esito, il professionista deve adottare regole operative rigorose:

- a) presidio proattivo: pianificare checkpoint intermedi (remote o on-site) e attività di monitoraggio periodico per valutare lo stato di avanzamento delle azioni concordate;
- b) responsabilizzazione e tracciamento: definire responsabilità chiare, scadenze misurabili e indicatori di avanzamento (KPI di esecuzione) per ciascuna azione; utilizzare registri di tasks o workflow condivisi;
- c) time-boxing e escalation: stabilire finestre temporali per l'esecuzione e procedure automatiche di escalation in caso di ritardo, con responsabilità documentate e notifiche formali;

- d) supporto operativo: integrare interventi di *coaching*, affiancamento operativo o *project management* quando le risorse interne risultano insufficienti;
- e) reporting di *accountability*: includere nel report periodico lo stato delle azioni (semaforo: green/amber/red), cause dei ritardi e proposte di mitigazione, in modo che la mancata esecuzione emerga come elemento informativo e decisionale.

L'obiettivo strategico del professionista è quindi **"forzare" l'azienda all'esecuzione**: non come imposizione, ma come funzione di governance che trasforma le raccomandazioni in risultati concreti. Questa impostazione operativa preserva la credibilità del professionista aumentando l'efficacia dell'intervento.

In assenza di un presidio sistematico di questo tipo, il cliente potrebbe maturare la percezione che il rapporto di consulenza non sia sufficientemente incisivo e, di conseguenza, interrogarsi sull'opportunità di proseguirlo, qualora non si registri una concreta capacità di attivare interventi significativi all'interno dell'azienda.

In tale fase, il professionista può utilizzare strumenti metodologici finalizzati a chiarire responsabilità, favorire il coordinamento tra gli attori coinvolti e monitorare il rispetto delle tempistiche concordate.

Tabella 4. Strumenti per il presidio dell'attuazione degli interventi

Strumento	Funzione per il commercialista	Modalità di utilizzo nell'affiancamento aziendale
RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed)	Supportare la definizione chiara dei ruoli e delle responsabilità nell'ambito degli interventi programmati	Il commercialista utilizza la matrice per condividere con l'imprenditore e i responsabili aziendali chi deve svolgere ciascuna attività, chi assume la responsabilità del risultato, chi deve essere coinvolto nelle decisioni e chi deve essere aggiornato sull'avanzamento
Time-boxing	Favorire la trasformazione delle decisioni in azioni concrete attraverso una pianificazione temporale condivisa	Il professionista contribuisce a definire tempi realistici di attuazione, scadenze intermedie e momenti di verifica, monitorando eventuali ritardi o ostacoli che possono compromettere il raggiungimento degli obiettivi

L'utilizzo di tali strumenti consente al commercialista di assumere una funzione di presidio e coordinamento, mantenendo il corretto equilibrio tra il ruolo consulenziale e la responsabilità decisionale che rimane in capo all'imprenditore e agli organi aziendali.

2.3.2 La relazione con le persone e la gestione del cambiamento organizzativo

Accanto alla continuità del follow-up, un elemento decisivo nell'attività di affiancamento all'impresa riguarda la gestione della **relazione con i collaboratori dell'impresa**. Sono infatti le risorse interne a presidiare i processi e a dare concreta attuazione alle azioni concordate; di conseguenza, il livello di coinvolgimento, collaborazione e disponibilità operativa del personale incide in modo determinante sull'efficacia dell'intervento consulenziale.

Per questo motivo, il professionista non può limitarsi a intervenire nel momento in cui emerge un'esigenza specifica, ma deve costruire nel tempo un rapporto professionale fondato su credibilità, ascolto e integrazione progressiva nel contesto aziendale. Un inserimento adeguato fin dalle prime fasi **facilita il dialogo con le funzioni interne** e riduce le resistenze fisiologiche che spesso accom-

pagnano la figura del professionista, percepita talvolta come soggetto estraneo al sistema o portatore di cambiamenti potenzialmente penalizzanti.

In alcuni casi, soprattutto quando l'intervento è orientato a processi di razionalizzazione organizzativa o di ridimensionamento delle risorse, tali resistenze risultano ancora più marcate. In questi contesti, il margine di manovra del commercialista in azienda è necessariamente contenuto e richiede un elevato livello di equilibrio professionale, sensibilità relazionale e rigore metodologico.

Negli altri casi, il commercialista è chiamato a mantenere un delicato bilanciamento tra costruzione del consenso e capacità di attivare cambiamenti concreti.

Ogni realtà presenta, naturalmente, condizioni specifiche e non esistono modelli completamente standardizzabili.

Anche quando le occasioni di confronto diretto con i collaboratori sono limitate, il professionista deve saperle valorizzare o crearle intenzionalmente. In questo senso, può risultare utile affiancare il management ed entrare in contatto diretto con le persone attraverso richieste operative semplici, come la necessità di un documento, di una copia o di un'informazione. Si tratta di interventi apparentemente marginali, ma spesso molto efficaci sotto il profilo relazionale e osservativo.

Questo tipo di contatto offre diversi vantaggi:

- favorisce una maggiore apertura da parte dei collaboratori, che tendono a essere più disponibili verso una figura già conosciuta;
- consente di osservare direttamente il clima organizzativo e il funzionamento quotidiano degli uffici;
- permette di cogliere elementi utili sul livello di dotazione tecnica, sull'efficienza dei supporti operativi e sul grado di motivazione del personale;
- trasmette un segnale di presenza reale del professionista in azienda, evitando che la sua figura sia percepita come distante o confinata in riunioni formali.

2.3.3 Monitoraggio dell'attuazione e superamento degli ostacoli operativi

Talvolta la mancata esecuzione delle attività concordate dipende da ostacoli apparentemente marginali, ma in realtà indicativi di un presidio organizzativo insufficiente. Si tratta di disallineamenti operativi quali la mancata lettura di una comunicazione, l'incompatibilità di un formato file con la versione software disponibile, oppure una diversa interpretazione delle responsabilità assegnate. Sebbene tali situazioni possano presentarsi come cause di dettaglio, esse generano frequentemente un effetto di dispersione delle responsabilità e di contrapposizione improduttiva tra professionista e collaboratori dell'impresa.

L'attenzione non deve concentrarsi sulla ricerca di giustificazioni, bensì sulla capacità di assicurare l'effettiva esecuzione delle attività programmate. Il focus metodologico deve rimanere sul risultato atteso e sulla tempestività dell'intervento, poiché il mancato conseguimento degli obiettivi segnala una criticità nel processo di presidio e non può essere ricondotto unicamente all'inadeguatezza dell'interlocutore interno.

Per ridurre il rischio di tali disallineamenti, il professionista deve adottare un approccio anticipatorio, fondato sulla previsione delle criticità potenziali e sulla strutturazione di una regia operativa capace di monitorare costantemente lo stato di avanzamento delle attività. Ciò implica la definizione puntuale di responsabilità, tempistiche, canali di comunicazione e modalità di verifica, così da ridurre al minimo gli spazi di ambiguità organizzativa.

L'obiettivo dell'azione consulenziale consiste quindi nel rimuovere le condizioni che favoriscono il rinvio, l'incomprensione o la mancata esecuzione delle attività concordate, "togliere gli alibi". Questo richiede una lettura attenta dei comportamenti dei collaboratori, del loro livello di reattività e della qualità delle informazioni fornite. Anche un'assunzione di impegno immediata, priva di richieste di chiarimento o di approfondimento, può rappresentare un indicatore di criticità, poiché talvolta nasconde una comprensione solo formale dell'attività assegnata e rinvia nel tempo l'emersione delle difficoltà operative.

Esempio 1: sperimentazione di una nuova procedura di acquisto

Con il cliente viene concordato un test operativo di una nuova procedura di acquisto, da applicare per una settimana al fine di verificarne la fattibilità, l'efficacia e gli eventuali margini di miglioramento. Il collaboratore incaricato si dichiara disponibile e non richiede ulteriori supporti.

Scenario A	Scenario B
Il professionista assume che l'attività possa essere gestita in autonomia e attende la fine del periodo di prova per valutarne gli esiti. All'esito della sperimentazione emerge tuttavia che la procedura non è stata effettivamente applicata, poiché non era stato definito in modo puntuale il perimetro degli acquisti ai quali essa dovesse riferirsi. In assenza di specificazioni operative, il collaboratore ha ritenuto di non poter estendere la nuova modalità a tutte le tipologie di acquisto.	Il professionista richiede invece di affiancare il collaboratore per un breve periodo iniziale, al fine di osservare direttamente le modalità con cui gli acquisti vengono gestiti in azienda e verificare l'impostazione operativa della procedura. Qualora il collaboratore manifesti una resistenza immotivata, tale atteggiamento può essere interpretato come indicativo di una limitata disponibilità all'apertura del processo. L'insistenza del professionista, motivata dalla necessità di garantire un'applicazione corretta e condivisa, consente di verificare tempestivamente la concreta attuabilità della procedura, le sue modalità di adozione e i tempi necessari per la sua implementazione. In questo modo il professionista dispone già, nel corso della settimana, degli elementi utili per intervenire in modo mirato.

Esempio 2: somministrazione di un questionario ai collaboratori

Con il cliente si decide di somministrare a tutti i collaboratori un questionario finalizzato a raccogliere informazioni e percezioni in merito a una determinata iniziativa aziendale. Il responsabile coinvolto mostra interesse per l'attività e richiede un approfondimento dettagliato sulle modalità di esecuzione. Il professionista fornisce tutte le indicazioni operative necessarie e concorda una verifica dei risultati nella settimana successiva.

Scenario A	Scenario B
Il professionista si limita ad attendere la conclusione del periodo stabilito. Alla verifica finale emerge che il questionario è stato effettivamente inviato, ma non nella versione aggiornata: è stata utilizzata una precedente bozza, con conseguente compromissione della rilevazione e necessità di	Il professionista prevede invece un passaggio intermedio di validazione, richiedendo che il file destinato all'invio venga trasmesso preliminarmente per un controllo di coerenza e completezza. In questo modo intercetta tempestivamente l'errore e consente di correggerlo prima della diffusione,

Scenario A	Scenario B
rinvia l'attività. L'errore viene giustificato con la mancata evidenza della versione corretta del documento.	garantendo la regolare esecuzione dell'attività secondo le tempistiche programmate.

2.3.4 Il cambiamento della cultura manageriale nella PMI

L'attività consulenziale non si limita alla risoluzione di problematiche gestionali contingenti, ma si estende alla capacità di individuare e sviluppare opportunità di miglioramento sia per l'impresa cliente sia per il professionista stesso. Tale processo si colloca all'interno di una più ampia funzione di supporto alle decisioni strategiche, nella quale il commercialista in azienda assume il ruolo di facilitatore cognitivo e organizzativo.

Le decisioni aziendali, in particolare nei contesti caratterizzati da crescente complessità, non possono essere ricondotte a processi puramente analitici o automatizzati. Imprenditori e manager operano infatti attraverso l'utilizzo combinato di competenze tecniche, esperienza e capacità interpretativa, all'interno di vincoli informativi e cognitivi che ne limitano la visione complessiva. In tale contesto, il processo decisionale beneficia in modo significativo del contributo di soggetti terzi in grado di apportare punti di vista differenti e non condizionati dalle dinamiche interne.

Il professionista svolge quindi una funzione di **ampliamento del campo percettivo del management**, contribuendo a far emergere opzioni decisionali che, in assenza di un confronto strutturato, potrebbero non essere adeguatamente considerate. Tale ruolo è particolarmente rilevante nei casi in cui le decisioni risultino influenzate da approcci consolidati ("si è sempre fatto così") o da valutazioni eccessivamente orientate al breve periodo e a logiche meramente economico-immediate ("cosa ci guadagno nell'immediato").

L'intervento consulenziale consente di **riequilibrare tali prospettive**, introducendo una visione orientata al medio-lungo periodo e favorendo l'emersione di opportunità strategiche legate all'evoluzione dei mercati, all'efficienza dei processi interni, alla digitalizzazione e allo sviluppo organizzativo. In questo senso, il commercialista in azienda contribuisce a spostare il baricentro decisionale dall'operatività quotidiana alla dimensione strategica dell'impresa.

Un ulteriore elemento critico riguarda il **livello di coinvolgimento del management nelle attività operative**:

Tabella 5. Livello di coinvolgimento del management nelle attività operative

Livello	Configurazione del management	Caratteristiche operative prevalenti	Utilizzo del controllo di gestione	Orientamento prevalente
1. Operativo puro	Totalmente immerso nell'operatività	Decisioni quotidiane accentrate, assenza di delega strutturata	Controllo ex post, non strutturato	Sopravvivenza e gestione quotidiana
2. Operativo con delega limitata	Forte accentramento con prime deleghe	Deleghe parziali, autonomia ridotta delle funzioni	Reporting informativo base	Controllo e supervisione diretta
3. Misto operativo-direzionale	Equilibrio tra operatività e gestione	Deleghe presenti ma non completamente mature	Utilizzo di KPI e analisi scostamenti	Efficienza e coordinamento

Livello	Configurazione del management	Caratteristiche operative prevalenti	Utilizzo del controllo di gestione	Orientamento prevalente
4. Direzionale prevalente	Focus su governance e decisioni	Operatività delegata, presidio dei risultati	Budgeting e controllo strutturato	Pianificazione e performance
5. Strategico puro	Ruolo esclusivamente di indirizzo	Organizzazione autonoma e managerializzata	BI e sistemi avanzati di supporto decisionale	Sviluppo e crescita strategica

In molte imprese, infatti, la proprietà o il vertice direzionale risultano fortemente assorbiti dalla gestione quotidiana, con conseguente riduzione della capacità di dedicare tempo ed energie alle attività di indirizzo strategico. Il commercialista, in tali circostanze, ha il compito di favorire un progressivo riequilibrio tra attività operative e attività direzionali, promuovendo **l'introduzione di adeguati processi di delega** e strutturando momenti dedicati all'analisi strategica.

Tale funzione si traduce operativamente nella pianificazione di incontri periodici focalizzati sulla strategia aziendale, nella definizione di sistemi informativi sintetici a **supporto del decision making** e nel supporto all'imprenditore **nell'individuazione delle attività a maggior valore aggiunto**, quali l'analisi dei mercati, il rapporto con clienti e fornitori strategici, la partecipazione a momenti di confronto esterni (convegni, network professionali, *benchmarking* settoriale).

In questa prospettiva, l'impresa può essere assimilata a una struttura complessa assimilabile a una nave, nella quale il rischio principale consiste nel permanere del decisore nella "sala macchine", ossia nel livello operativo, anziché assumere il ruolo di governo dalla plancia di comando. Il commercialista contribuisce quindi a favorire questo spostamento, supportando il management nell'acquisizione di una prospettiva più ampia e strategica.

Il presidio del cambiamento richiede al dottore commercialista una capacità che va oltre l'analisi tecnica dei fenomeni aziendali. L'efficacia degli interventi dipende infatti dalla capacità dell'organizzazione di recepire le modifiche introdotte, superare eventuali resistenze e consolidare nuovi comportamenti gestionali.

Questa dimensione si manifesta, in particolare, nella capacità del professionista di:

- leggere correttamente i segnali deboli provenienti dall'organizzazione;
- gestire le resistenze al cambiamento e favorire il coinvolgimento delle persone;
- tradurre informazioni complesse in elementi comprensibili e utili per il management;
- accompagnare l'impresa nell'adozione progressiva di nuovi modelli maggiormente orientati alla pianificazione e al controllo.

Infine, l'individuazione delle opportunità non riguarda esclusivamente il cliente, ma anche il professionista. Il commercialista in azienda, attraverso l'osservazione dei processi aziendali, l'analisi dei modelli organizzativi e il confronto con diverse realtà imprenditoriali, sviluppa infatti nuove competenze, intercetta ulteriori bisogni consulenziali e amplia il proprio perimetro di intervento. In questo senso, il rapporto consulenziale assume una natura bidirezionale: da un lato genera valore per l'impresa, dall'altro consente al professionista di evolvere il proprio modello di servizio, rafforzando la propria capacità di lettura dei fenomeni aziendali e di proposta di soluzioni sempre più avanzate.

2.4 Confini professionali, responsabilità e rapporto con l'organo amministrativo

Nonostante il ruolo di "guida", il commercialista in azienda deve rispettare confini precisi. Egli deve operare come un facilitatore e un supporto decisionale, senza mai sostituirsi interamente all'organo amministrativo; l'obiettivo è far sì che il manager colga la portata delle proposte e le porti avanti con propria motivazione (l'evoluzione di questo ruolo verso il supporto direzionale e il temporary management, con i relativi profili contrattuali e deontologici, è trattata nel Capitolo 8).

Sotto il profilo deontologico ed etico, il professionista deve attenersi ai principi di integrità, onestà e indipendenza. In generale, è fondamentale che il commercialista:

- agisca in assenza di conflitti di interesse o indebite pressioni esterne;
- mantenga una totale obiettività, fornendo pareri sinceri anche quando contrastano con le aspettative del cliente;
- rispetti rigorosamente la riservatezza delle informazioni acquisite.

Ogni ruolo professionale comporta specifiche responsabilità e anche l'attività del professionista non fa eccezione. Il professionista risponde delle attività poste in essere, nella misura in cui queste incidono sui processi decisionali e operativi dell'impresa cliente. Ne consegue che la consapevolezza del perimetro di responsabilità rappresenta un elemento essenziale per orientare correttamente l'azione consulenziale e prevenire criticità nei rapporti con il cliente.

Tale consapevolezza assume particolare rilievo nei contesti caratterizzati da elevata complessità o da forte pressione operativa, nei quali il professionista è chiamato a operare su processi delicati e ad alto impatto organizzativo, con conseguente necessità di mantenere un approccio metodologico rigoroso e prudente.

In via generale, le responsabilità del commercialista possono essere ricondotte alle seguenti macro-categorie:

- 1) responsabilità legali, connesse al rispetto delle norme civilistiche, fiscali e professionali che regolano l'esercizio dell'attività;
- 2) responsabilità economiche, legate agli effetti delle decisioni e delle raccomandazioni consulenziali sull'equilibrio economico-finanziario dell'impresa;
- 3) responsabilità etiche, riferite al rispetto dei principi di correttezza professionale, indipendenza di giudizio e tutela dell'interesse del cliente.

2.4.1 Responsabilità giuridiche

L'attività di consulenza professionale si colloca nell'ambito della **prestazione d'opera intellettuale disciplinata dagli artt. 2229 e ss. c.c.**, con conseguente esclusione di qualsiasi configurazione assimilabile a rapporti di intermediazione commerciale o ad attività svolte in regime di agenzia. Il compenso del professionista è infatti costituito da un **onorario professionale corrisposto direttamente dal cliente**, e non da commissioni o provvigioni legate alla conclusione di specifiche operazioni.

Sotto il profilo obbligatorio, la prestazione del commercialista è qualificabile come **obbligazione di mezzi e non di risultato** ai sensi dell'art. 2230 c.c. Ne consegue che il professionista non risponde per il mancato raggiungimento dell'esito atteso, purché abbia operato con la dovuta diligenza professionale. La verifica dell'eventuale inadempimento deve pertanto essere condotta non sul risultato conseguito, ma sulle modalità concrete di svolgimento dell'attività, valutandone la conformità agli standard professionali richiesti.

In presenza di prestazioni che comportino la soluzione di problematiche tecniche di particolare complessità, trova applicazione l'art. 2236 c.c., secondo cui la responsabilità del prestatore d'opera è limitata ai soli casi di dolo o colpa grave. Tale previsione riflette la necessità di tutelare l'attività intellettuale in contesti caratterizzati da elevata incertezza tecnica o interpretativa.

L'esercizio dell'attività professionale è inoltre soggetto ai principi generali dell'ordinamento civile, in particolare all'**obbligo di correttezza ex art. 1175 c.c.**, che impone al professionista un comportamento improntato a lealtà, trasparenza e buona fede nei rapporti con il cliente e con i terzi.

A ciò si affianca l'**obbligo di diligenza professionale ex art. 1176 c.c.**, declinato secondo il parametro della diligenza qualificata propria del professionista. Tale criterio non si limita all'ordinaria diligenza del buon padre di famiglia, ma richiede l'adozione di tutte le cautele, le competenze tecniche e gli accorgimenti organizzativi coerenti con la natura dell'incarico. In tale prospettiva, la valutazione della responsabilità professionale distingue tra errore imputabile a negligenza e insuccesso non riconducibile a carenze nell'esecuzione della prestazione.

Nel loro insieme, tali principi delineano un modello di consulenza fondato su autonomia professionale, responsabilità qualificata e centralità del processo, piuttosto che del risultato, quale elemento di valutazione dell'attività svolta.

Di seguito esempi di responsabilità legali:

- errata impostazione di sistemi di contabilità analitica con riflessi su classificazioni fiscali o civilistiche non corrette;
- gestione non conforme dei dati aziendali nei sistemi di reporting o BI (es. violazioni privacy o accessi non autorizzati);
- redazione di procedure o modelli organizzativi non coerenti con gli obblighi normativi applicabili.

2.4.2 Responsabilità economiche e sostenibilità dell'intervento

La responsabilità economica del commercialista concerne le attività finalizzate allo sviluppo dell'impresa e al miglioramento dei risultati economico-finanziari, con orizzonti di breve, medio e lungo periodo. Tale responsabilità non si riduce all'obbligo di aumentare il fatturato o il valore aziendale, ma si esplica nell'impegno continuo a promuovere scelte e interventi orientati al successo e alla sostenibilità dell'impresa.

Per esercitare correttamente questa responsabilità è necessario adottare parametri di riferimento e indicatori di performance che consentano **valutazioni oggettive dei risultati sotto molteplici profili**, inclusi gli aspetti di mitigazione del rischio.

Il commercialista deve pertanto considerare l'impatto complessivo dei propri interventi sull'andamento aziendale, valutando tanto i benefici operativi quanto le ricadute economiche e finanziarie, anche quando tali ricadute non rientrino nel perimetro strettamente definito dell'incarico.

Nelle imprese di piccole e medie dimensioni il commercialista, ove compatibile con i termini dell'incarico, è tenuto a monitorare indicatori economico-finanziari essenziali: equilibrio patrimoniale, liquidità, indebitamento e sostenibilità dei flussi di cassa. Solo un quadro economico-finanziario equilibrato garantisce condizioni favorevoli per lo sviluppo e la crescita futura; perciò le proposte operative devono essere valutate nel contesto dello scenario economico aziendale.

Le raccomandazioni che comportino investimenti o oneri significativi devono essere proporzionate alla capacità finanziaria dell'impresa e giustificate da benefici economici misurabili e documentabili. Analogamente, il costo delle prestazioni del professionista deve risultare commisurato ai risultati attesi: interventi onerosi andranno proposti solo se supportati da evidenze che ne attestino la redditività.

tà o il ritorno sull'investimento. In assenza di tali evidenze, si privilegeranno soluzioni scalabili e a minor impatto economico.

Di seguito esempi di responsabilità economiche:

- introduzione di sistemi di controllo di gestione non adeguati al contesto aziendale, con conseguenti decisioni manageriali errate;
- definizione di KPI non significativi che distorcono la lettura delle performance aziendali;
- raccomandazioni organizzative o tecnologiche non proporzionate rispetto alla struttura e alla capacità dell'impresa.

2.4.3 Responsabilità etiche e principi deontologici

La responsabilità etica si riferisce all'insieme di principi e regole di comportamento che incidono prevalentemente sulla reputazione e sull'affidabilità professionale del professionista, più che sul piano strettamente giuridico delle responsabilità legali. Tali principi assumono oggi un ruolo centrale nell'esercizio della professione, in quanto rappresentano un elemento qualificante del rapporto fiduciario con il cliente.

In questo quadro, il riferimento al Codice deontologico del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, adottato nella sua formulazione originaria nel 2008 e successivamente oggetto di aggiornamenti periodici, anche recenti, si inserisce non solo come presidio formale dell'attività professionale, ma come elemento sostanziale della **governance consulenziale**.

L'evoluzione della professione, infatti, ha progressivamente ampliato il perimetro dell'intervento del commercialista, che non opera più esclusivamente in ambito tecnico-contabile, ma assume un ruolo sempre più rilevante nei processi decisionali, organizzativi e strategici delle imprese. In tale contesto, i principi deontologici non rappresentano soltanto regole di comportamento, bensì criteri di orientamento dell'azione consulenziale.

La **dimensione etica** diventa quindi parte integrante dell'approccio "oltre la tecnica", in quanto contribuisce a definire il modo in cui il professionista interpreta le informazioni, gestisce le relazioni con il cliente e presidia i processi decisionali. Indipendenza di giudizio, trasparenza, correttezza e responsabilità professionale non sono elementi accessori, ma condizioni essenziali per garantire la qualità della governance consulenziale.

Ne consegue che l'efficacia dell'intervento non dipende unicamente dalla solidità degli strumenti tecnici adottati (controllo di gestione, sistemi informativi, KPI o *Business Intelligence*), ma anche dalla **capacità del professionista di mantenere un ruolo autonomo, coerente e responsabile all'interno dei processi decisionali aziendali**, contribuendo così alla costruzione di un sistema di governo dell'impresa fondato su fiducia, trasparenza e consapevolezza informativa.

Di seguito esempi di responsabilità etiche:

- accettazione o prosecuzione di incarichi oltre i propri limiti di competenza senza adeguata disclosure al cliente;
- alterazione o "addolcimento" delle evidenze analitiche per allinearsi alle aspettative dell'imprenditore;
- mancata rappresentazione di criticità rilevanti emerse durante l'intervento per evitare conflitti relazionali.

2.4.4 La definizione dei confini tra consulenza e funzione amministrativa

La gestione dei confini professionali rappresenta un elemento essenziale dell'attività consulenziale e incide direttamente sulla qualità e sulla sostenibilità dell'intervento.

Il professionista è chiamato a mantenere una chiara distinzione tra il proprio ruolo di **supporto tecnico-decisionale** e le **responsabilità proprie dell'organo amministrativo**, evitando sovrapposizioni operative che possano alterare l'equilibrio del sistema organizzativo.

Una corretta definizione dei confini consente di preservare l'autonomia del processo decisionale del cliente, garantendo al contempo l'efficacia dell'azione consulenziale. In tale prospettiva, il valore del professionista non risiede nella sostituzione delle funzioni aziendali, ma nella capacità di orientarle, strutturarle e rafforzarle senza generare dipendenze operative o ambiguità di ruolo.

Tabella 6. Gestione dei confini professionali: sconfinamento vs corretto ruolo consulenziale

Area	Sconfinamento del professionista	Corretta impostazione del ruolo
Decisioni aziendali	Decide direttamente su acquisti, investimenti o assunzioni	Supporta il management nell'analisi delle alternative decisionali
Operatività	Sostituisce le funzioni interne nella gestione quotidiana	Progetta strumenti e processi, lasciando l'esecuzione all'azienda
Reporting	Produce report "per conto del management" senza coinvolgimento interno	Struttura sistemi informativi utilizzabili e gestibili dall'organizzazione
Processi interni	Interviene direttamente nelle attività amministrative o gestionali	Definisce regole, procedure e modelli organizzativi
Relazione con il personale	Gestisce direttamente i collaboratori aziendali	Facilita il cambiamento e supporta il management nella gestione del personale
Responsabilità dei risultati	Si assume implicitamente il ruolo di garante del risultato economico	Mantiene il perimetro di obbligazione di mezzi, non di risultato

Un diverso inquadramento si realizza nei **casi di temporary management**, nei quali il professionista non si limita a supportare il processo decisionale, ma assume temporaneamente funzioni gestionali dirette all'interno dell'organizzazione. In tali circostanze, non si configura una violazione dei confini professionali, bensì una diversa qualificazione del rapporto, che comporta l'attribuzione di **specifiche deleghe operative e responsabilità di natura manageriale**, da disciplinare in modo esplicito e coerente con il mandato conferito.

2.4.5 Presidi di attenzione e gestione dei rischi professionali

Il professionista deve essere in grado di intercettare tempestivamente le situazioni che presentano un elevato profilo di rischio, sia sul piano decisionale che relazionale e informativo, nelle quali la qualità delle scelte aziendali può risultare compromessa da pressioni, asimmetrie informative o criticità organizzative.

Tale capacità di riconoscimento costituisce un presidio essenziale per garantire la correttezza metodologica dell'intervento e la tutela dell'equilibrio complessivo del sistema aziendale.

Di seguito si riportano, a titolo di esempio, alcuni indicatori operativi (red flags) che consentono al professionista di riconoscere, in modo tempestivo, le principali situazioni di rischio nell'esercizio dell'attività professionale:

- pressione del cliente a semplificare o “forzare” i dati per confermare decisioni già prese;
- assenza di documentazione formale degli incarichi o delle attività svolte, con conseguente riduzione della tracciabilità professionale;
- scostamento tra analisi tecnica e decisioni effettivamente adottate dal management senza adeguata consapevolezza del rischio;
- utilizzo di strumenti complessi (BI, KPI avanzati) senza adeguata qualità dei dati sottostanti;
- richieste di interventi rapidi in assenza di analisi preliminare strutturata (check-up aziendale);
- coinvolgimento del professionista in attività esecutive non coerenti con il ruolo professionale dichiarato;
- persistente mancanza di allineamento tra obiettivi dichiarati e comportamenti organizzativi del cliente.

2.5 Conclusioni

Il ruolo del dottore commercialista, nell'evoluzione più recente della consulenza alle imprese, si configura sempre più come una presenza continuativa e strutturata all'interno dei processi aziendali. Tale evoluzione comporta il superamento di un approccio meramente tecnico-contabile, a favore di una funzione consulenziale integrata, orientata alla comprensione delle dinamiche organizzative, al supporto decisionale e al presidio dei processi di cambiamento.

In questo contesto, il controllo di gestione assume una funzione centrale di **ponte tra dimensione operativa e attività direzionale**, consentendo di tradurre i dati aziendali in informazioni rilevanti a supporto delle decisioni strategiche e di governance.

Esso rappresenta, quindi, uno strumento chiave per ridurre l'asimmetria informativa e rendere leggibili le dinamiche economiche e organizzative dell'impresa.

La riduzione dell'asimmetria informativa, la corretta individuazione delle leve gestionali rilevanti e l'adeguatezza degli strumenti utilizzati rappresentano condizioni necessarie, ma non sufficienti, per un intervento efficace. Assume infatti un ruolo centrale la capacità del professionista di operare **“oltre la tecnica”**, contribuendo alla governance dell'impresa senza sovrapporsi alle responsabilità dell'organo amministrativo.

Il presidio dell'impresa si traduce così in un'attività continua di monitoraggio, indirizzo e supporto, finalizzata non solo all'individuazione delle criticità, ma anche alla valorizzazione delle opportunità di sviluppo. Ne deriva un modello di intervento in cui competenze tecniche, responsabilità professionali e sensibilità organizzativa si integrano in modo coerente, nel rispetto dei confini del ruolo e dei principi deontologici della professione.

3. Qualificazione della domanda e selezione delle imprese target

a cura di *Marco Gennari*

Autori *Gaetano Rago (par. 3.1, par. 3.2), Maria Zifaro (par. 3.3, par. 3.4)*

3.1 Idoneità delle imprese a un percorso di controllo di gestione

3.1.1 Dal presidio continuativo alla qualificazione della domanda

La presenza continuativa del professionista presso il cliente (già esaminata nel Capitolo 2) costituisce il presupposto relazionale e informativo della qualificazione della domanda. Essa consente di ridurre l'asimmetria informativa, osservare l'impresa oltre la sola dimensione contabile e cogliere elementi che difficilmente emergerebbero da un rapporto professionale episodico: comportamenti decisionali, qualità dei flussi amministrativi, grado di apertura dell'imprenditore, coerenza tra processi operativi e informazioni disponibili.

Tale presidio, tuttavia, non comporta automaticamente l'avvio di un percorso di controllo di gestione. Tra la conoscenza dell'impresa e la proposta dell'intervento si colloca una fase autonoma di valutazione professionale: la qualificazione della domanda. Essa consiste nel verificare se l'impresa sia effettivamente nelle condizioni di sostenere un percorso di controllo, quale fabbisogno decisionale esprima e quale perimetro iniziale possa essere ragionevolmente proposto.

Il controllo di gestione non è un prodotto standard, né una sequenza di prospetti replicabile indistintamente presso ogni cliente. È un percorso professionale che presuppone comprensione del modello aziendale, attendibilità minima dei dati, tracciabilità dei principali processi economici e disponibilità dell'imprenditore o dell'organo amministrativo a utilizzare le informazioni prodotte. Questa precisazione è particolarmente rilevante nelle PMI e nelle imprese minori, dove il sistema amministrativo-contabile è spesso costruito intorno agli adempimenti civilistici, fiscali e finanziari, mentre la funzione direzionale del dato risulta meno formalizzata.

La prima attività del professionista non è quindi la scelta dello strumento, la progettazione della reportistica o la definizione di indicatori. Tali profili appartengono alle fasi successive del percorso. In questa sede occorre stabilire se l'impresa sia idonea a intraprendere un processo di controllo, se la domanda del cliente esprima un fabbisogno reale e se il percorso possa essere proporzionato alla struttura, alla complessità e alla maturità gestionale dell'impresa. La qualificazione della domanda precede la progettazione tecnica: senza questa fase, anche soluzioni formalmente evolute possono risultare sovradimensionate, inutilizzate o alimentate da dati non affidabili.

3.1.2 Bisogno percepito e fabbisogno effettivo

Un profilo centrale della fase preliminare è la distinzione tra bisogno percepito dall'imprenditore e fabbisogno effettivo dell'impresa. Il bisogno percepito è la formulazione immediata con cui il cliente rappresenta il problema: comprendere se l'azienda guadagna, controllare i costi, conoscere i margini, disporre di un cruscotto, monitorare la liquidità, capire quali clienti o attività siano più convenienti.

Questa formulazione è spesso corretta come segnale, ma insufficiente come base di intervento. Il fabbisogno effettivo richiede una rielaborazione professionale: quali decisioni devono essere suppor-

tate? Quali informazioni sono necessarie? Quali dati sono disponibili? Come vengono generati? Con quale frequenza? Con quale grado di attendibilità? Chi li produce e chi li utilizza?

Quando l'imprenditore chiede un "cruscotto", il professionista deve verificare se esistano dati aggiornati, classificazioni coerenti, responsabilità informative e un processo decisionale in grado di recepire l'output. Quando chiede di conoscere la marginalità, occorre comprendere se ricavi e costi siano riconducibili ad aggregati significativi, senza anticipare in questa fase le modalità tecniche di analisi. Quando segnala tensioni di liquidità, occorre distinguere se il problema derivi da insufficiente redditività, crescita non finanziata, capitale circolante assorbito, ritardi negli incassi o prelievi non coerenti con la capacità economica dell'impresa.

Questo processo non corregge la domanda dell'imprenditore in senso formale, ma la qualifica in senso professionale. Il compito del professionista è trasformare la richiesta espressa in una domanda utile, cioè collegata a decisioni, informazioni disponibili e condizioni operative dell'impresa. Il dato, infatti, assume valore gestionale solo quando è connesso a un modello economico, a un processo aziendale e a una decisione da assumere.

3.1.3 Le condizioni minime di idoneità

L'idoneità dell'impresa a un percorso di controllo di gestione non coincide con la dimensione aziendale, né con la sola manifestazione di interesse da parte dell'imprenditore. Essa dipende dalla combinazione di alcune condizioni minime che devono essere verificate prima di proporre un intervento strutturato.

La **prima condizione** è la disponibilità dell'imprenditore e/o dell'organo amministrativo a condividere informazioni. Il controllo di gestione richiede accesso non solo alla documentazione contabile, ma anche alle informazioni operative, commerciali, produttive e organizzative necessarie per comprendere come l'impresa genera ricavi, assorbe costi, impiega risorse e produce risultati. In assenza di tale disponibilità, il professionista resta confinato a una lettura esterna dei dati, insufficiente per qualificare un percorso gestionale.

La **seconda condizione** è la minima attendibilità dei dati contabili e amministrativi. Non è necessario che l'impresa disponga già di un sistema informativo evoluto; molte PMI si avvicinano al controllo di gestione proprio perché percepiscono la debolezza dei propri presidi informativi. Tuttavia, deve esistere una base ricostruibile: registrazioni contabili ragionevolmente complete, documentazione amministrativa reperibile, separazione almeno minima tra componenti personali e aziendali, possibilità di individuare le principali grandezze economiche e finanziarie. Se i dati sono assenti, tardivi o sistematicamente incoerenti, l'intervento preliminare non può essere qualificato come controllo di gestione in senso proprio, ma come riordino informativo e amministrativo propedeutico.

La **terza condizione** è la tracciabilità dei principali processi economici. Il controllo di gestione richiede che le grandezze osservate possano essere ricondotte, almeno in termini essenziali, ai processi che le generano. In un'impresa commerciale può essere necessario distinguere canali, categorie merceologiche, condizioni di vendita e dinamiche di magazzino; in un'impresa di servizi, comprendere le attività svolte internamente o affidate a terzi; in un'impresa manifatturiera, ricostruire i principali passaggi di acquisto, trasformazione e vendita. La tracciabilità non deve essere sofisticata, ma sufficiente a evitare che l'analisi rimanga confinata a risultati indistinti.

La **quarta condizione** riguarda la possibilità di individuare responsabilità, aree operative, linee di attività o aggregati gestionali significativi. Nelle imprese minori non è sempre presente una struttura organizzativa formalizzata. Tuttavia, il professionista deve poter riconoscere unità logiche di osservazione: una famiglia di prodotti, una tipologia di servizio, una sede, un canale commerciale, una commessa, un gruppo di clienti, una funzione operativa. Senza aggregati minimi, il controllo di gestione si

riduce a una lettura complessiva dell'andamento aziendale e perde capacità di supportare decisioni selettive.

La **quinta condizione** è la disponibilità ad accettare un percorso continuativo. Il controllo di gestione non produce utilità stabile attraverso un intervento isolato. Può essere preceduto da una diagnosi o da un'attività di impostazione, ma la sua efficacia dipende dalla ripetizione ordinata del ciclo informativo: raccolta del dato, elaborazione, interpretazione, confronto con l'imprenditore, decisione e verifica successiva. Se il cliente richiede una fotografia occasionale, il professionista dovrà qualificare l'intervento come analisi puntuale, evitando di presentarlo come percorso di controllo.

La **sesta condizione** è la presenza di una domanda decisionale, anche implicita. Il controllo di gestione non ha come fine la produzione di informazioni in sé, ma il supporto alle decisioni aziendali. Tale domanda può essere esplicita, quando l'imprenditore deve valutare un investimento, rivedere i prezzi, comprendere la sostenibilità della crescita o monitorare la liquidità. Può essere implicita, quando manifesta disagio gestionale senza riuscire ancora a formularlo tecnicamente. In entrambi i casi, il professionista deve ricondurre la richiesta a una domanda di governo dell'impresa e verificare che le informazioni prodotte siano destinate a essere utilizzate.

3.1.4 I segnali di non idoneità o di idoneità condizionata

Non tutte le imprese sono immediatamente idonee a un percorso di controllo di gestione. Questa valutazione non esprime un giudizio negativo sull'impresa, ma individua la sequenza corretta dell'intervento professionale. Una PMI può avere un forte fabbisogno di controllo e, al tempo stesso, non essere pronta a sostenere subito un percorso strutturato.

I segnali di non immediata idoneità sono ricorrenti.

Il **primo** riguarda dati assenti, tardivi o inattendibili. Se la contabilità viene aggiornata con ritardi incompatibili con le decisioni, se i saldi non sono riconciliati o se le informazioni operative non sono verificabili, l'analisi gestionale rischia di produrre risultati solo apparentemente precisi. In questi casi, il primo intervento deve riguardare l'affidabilità dei flussi informativi.

Un **secondo** segnale è la contabilità con finalità esclusivamente di carattere fiscale. Il dato costruito per adempiere può costituire una base di partenza, ma non sempre consente di leggere correttamente competenza economica, dinamiche operative e sostenibilità finanziaria. Il professionista deve quindi verificare se le informazioni disponibili possano essere utilizzate a fini gestionali o se sia necessaria una fase preliminare di ricostruzione.

Un **terzo** segnale riguarda la confusione tra patrimonio personale e patrimonio aziendale. Prelievi non pianificati, utilizzo promiscuo di conti e beni, imputazione di costi personali all'impresa e assenza di una chiara separazione tra fabbisogni familiari e fabbisogni aziendali alterano la rappresentazione della redditività e della sostenibilità finanziaria. Prima di introdurre letture gestionali più articolate, occorre ristabilire un perimetro economico minimo dell'impresa.

Un **quarto** segnale è l'assenza di ruoli minimi. Nelle micro e piccole imprese la concentrazione delle funzioni in capo all'imprenditore è fisiologica. Diventa tuttavia problematica quando nessuno presidia la raccolta documentale, le scadenze amministrative, gli ordini, il magazzino, gli incassi, i pagamenti o la formazione dei prezzi. Il controllo di gestione non richiede necessariamente strutture complesse, ma presuppone che le informazioni abbiano un punto di origine e un responsabile di alimentazione.

Un **quinto** segnale è la non disponibilità dell'imprenditore al confronto. Il controllo di gestione rende visibili inefficienze, incoerenze, margini insufficienti, squilibri finanziari e dipendenze economiche. Se l'imprenditore ricerca soltanto conferme, rifiuta la discussione dei dati o non accetta che le informazioni possano mettere in discussione prassi consolidate, il percorso diventa fragile.

Un **sesto** segnale è l'aspettativa di ottenere un "cruscotto" senza modificare processi informativi e comportamenti decisionali. L'output grafico produce solo un'apparenza di controllo se i dati non sono alimentati correttamente, se le classificazioni sono incoerenti, se le responsabilità non sono definite e se le informazioni non vengono utilizzate. Il professionista deve chiarire che la qualità della rappresentazione dipende dalla qualità del processo informativo sottostante.

3.1.5 Il ruolo del dottore commercialista e dell'esperto contabile nella fase preliminare

Nella fase di qualificazione della domanda il professionista svolge una funzione di diagnosi professionale. Tale funzione non coincide con la mera raccolta documentale, né con una verifica formale della contabilità. Richiede ascolto strutturato, comprensione del modello di business, individuazione dei bisogni latenti e valutazione della sostenibilità dell'incarico.

L'ascolto strutturato consente di distinguere sintomi e cause. Un problema di liquidità può derivare da margini insufficienti, crescita non finanziata, capitale circolante assorbito, investimenti non pianificati o prelievi eccessivi. Un problema di costo può dipendere da inefficienze, mutamento del *mix*, riduzione della produttività o errata classificazione contabile. Senza questa distinzione, la domanda del cliente rischia di essere accolta nella sua forma più superficiale.

L'analisi preliminare (cfr. Cap. 4, par. 4.2) deve consentire al professionista di comprendere il modello aziendale, la struttura dei processi, la qualità del sistema amministrativo, l'integrazione tra area operativa e contabile, il grado di utilizzo dei dati da parte dell'imprenditore e l'esistenza di responsabilità minime. Questa fase non deve trasformarsi in una progettazione anticipata del sistema di controllo, ma deve fornire gli elementi necessari per decidere se l'intervento sia opportuno, con quale intensità iniziale e con quali condizioni di avvio.

In tale attività emergono spesso fabbisogni latenti. L'imprenditore può chiedere un controllo dei costi, mentre il problema principale riguarda la struttura dei prezzi; può chiedere una previsione finanziaria, mentre il problema è la scarsa tempestività della contabilità; può chiedere una lettura dei margini, mentre non dispone ancora di aggregati gestionali affidabili; può chiedere un report periodico, mentre manca una chiusura contabile sufficientemente tempestiva. Il professionista deve portare tali elementi alla consapevolezza del cliente, senza estendere impropriamente il perimetro dell'incarico e senza anticipare attività che appartengono alle fasi successive.

La sostenibilità professionale dell'incarico deve essere valutata con pari attenzione. Un incarico può non essere sostenibile se il cliente non rende disponibili le informazioni, se richiede risultati incompatibili con la qualità dei dati, se non accetta un percorso continuativo o se pretende soluzioni tecniche non proporzionate alla struttura aziendale. In tali circostanze, il professionista deve ridefinire il perimetro iniziale, prevedendo eventualmente una fase preparatoria di analisi, riordino e qualificazione informativa.

3.1.6 Sintesi operativa

La qualificazione della domanda si fonda su tre quesiti essenziali: l'impresa dispone delle condizioni minime per avviare un percorso di controllo di gestione? La richiesta dell'imprenditore esprime un fabbisogno informativo reale e traducibile in un intervento proporzionato? Il percorso proposto sarà compreso, utilizzato e sostenuto nel tempo?

Se la risposta è positiva, il professionista può procedere alla valutazione del livello di intervento più coerente (cfr. Cap. 4, par. 4.3). Se la risposta è negativa o incerta, non deve necessariamente rinunciare alla relazione professionale, ma deve qualificare diversamente l'intervento: proporre una fase preparatoria quando i dati non sono sufficienti, ridimensionare il perimetro iniziale quando la struttura

aziendale non è ancora matura, rinviare la progettazione degli strumenti quando mancano le condizioni di utilizzo. Solo partendo da questa valutazione preliminare il controllo di gestione può dispiegarsi come percorso utile, proporzionato e sostenibile.

Il paragrafo successivo approfondisce le variabili attraverso cui tale valutazione deve essere condotta: dimensione aziendale, complessità gestionale e maturità gestionale.

3.2 Analisi delle variabili rilevanti: dimensione, complessità, maturità gestionale

3.2.1 Una lettura multidimensionale dell'impresa

La qualificazione della domanda non può fondarsi su una sola variabile. La valutazione di idoneità richiede una lettura multidimensionale dell'impresa, capace di cogliere profili distinti ma tra loro interdipendenti. Tre variabili strutturano questa lettura: la dimensione aziendale, la complessità gestionale e la maturità gestionale.

La dimensione aziendale indica la scala dell'attività. La complessità gestionale descrive il grado di articolazione del modello operativo e dei processi economici. La maturità gestionale misura la capacità dell'impresa di produrre, comprendere e utilizzare informazioni per decidere. Nessuna di queste variabili è sufficiente da sola: è dalla loro lettura integrata che il professionista può formulare una valutazione fondata e proporzionata.

Questa distinzione evita classificazioni riduttive. Un'impresa può essere piccola per fatturato, ma complessa per varietà di prodotti, canali, clienti, commesse o processi. Un'impresa può essere dimensionalmente più rilevante, ma ancora immatura sul piano della tempestività contabile e dell'utilizzo dei dati. Un'impresa può disporre di una struttura amministrativa formalmente ordinata, ma non produrre informazioni realmente utili alla direzione. Il professionista deve quindi superare la logica della classificazione meramente quantitativa e adottare un approccio interpretativo integrato.

Il criterio metodologico di riferimento è il principio di proporzionalità (cfr. Cap. 7, par. 7.1.4). L'intensità del presidio gestionale deve essere coerente con la natura e la dimensione dell'impresa, ma anche con il suo modello operativo, il contesto in cui opera, la qualità del sistema informativo e la capacità dell'organizzazione di assorbire il cambiamento. Non è sufficiente stabilire se l'impresa sia piccola o grande; occorre comprendere come funziona, quali decisioni ricorrenti deve assumere, quali rischi gestionali fronteggia e quali informazioni risultano effettivamente disponibili.

3.2.2 La dimensione aziendale

La dimensione aziendale è la prima variabile da considerare. Essa comprende fatturato, numero di addetti, volumi operativi, numero di clienti e fornitori, sedi, unità locali, mercati serviti, regime contabile e disponibilità informativa.

Il fatturato fornisce una prima misura della scala economica dell'impresa, ma non è sufficiente per qualificare il fabbisogno di controllo. Due imprese con ricavi analoghi possono presentare livelli di complessità molto diversi: una può operare con pochi clienti, processi lineari e margini relativamente stabili; l'altra può gestire molti prodotti, scontistiche differenziate, magazzino rilevante, canali plurimi e stagionalità marcata.

Il numero di addetti consente di valutare il grado di articolazione organizzativa, ma deve essere interpretato con cautela. Pochi dipendenti non significano necessariamente semplicità gestionale, soprattutto quando l'impresa coordina una rete esterna di fornitori, agenti, subappaltatori o collaboratori.

Viceversa, un numero maggiore di addetti può essere impiegato in processi ripetitivi e standardizzati. La variabile rilevante non è solo quante persone operano nell'impresa, ma come sono distribuite le funzioni, quali responsabilità presidiano e quali informazioni generano.

I volumi operativi rappresentano un ulteriore indicatore dimensionale. Ordini, commesse, fatture, consegne, articoli movimentati e servizi erogati incidono direttamente sulla capacità dell'impresa di mantenere il controllo dei propri processi. La numerosità delle operazioni può generare complessità anche in presenza di fatturato contenuto: un'impresa con molte transazioni di importo limitato può richiedere presidi informativi più attenti rispetto a un'impresa con pochi contratti annuali di importo elevato.

Il portafoglio clienti e fornitori deve essere valutato sia in termini assoluti sia in termini di concentrazione. Un portafoglio clienti ampio richiede attenzione a condizioni commerciali, tempi di incasso, rischio di credito e segmentazione delle vendite. Un portafoglio concentrato può semplificare l'operatività, ma aumenta la dipendenza economica da pochi rapporti. Analogamente, la presenza di fornitori strategici o difficilmente sostituibili può incidere sulla continuità operativa, sui tempi di approvvigionamento e sulla struttura dei costi.

La presenza di più sedi, unità locali o mercati serviti introduce ulteriori profili di osservazione. Sedi diverse possono generare costi comuni, duplicazioni operative, differenze organizzative e difficoltà di attribuzione dei risultati. Mercati geografici differenti possono implicare condizioni di vendita, logistica, tempi di incasso e rischi commerciali non omogenei. Anche in questo caso, la dimensione deve essere letta in rapporto all'articolazione concreta dell'attività.

Il regime contabile e la disponibilità informativa assumono particolare rilievo nelle imprese minori. La contabilità semplificata non esclude, di per sé, un fabbisogno gestionale rilevante; segnala però la necessità di verificare con maggiore attenzione la ricostruibilità dei dati economici e finanziari. La contabilità ordinaria offre una base informativa potenzialmente più ampia, ma non garantisce automaticamente la disponibilità di informazioni direzionali. La distinzione rilevante non è soltanto tra regimi contabili, ma tra dati formalmente disponibili e dati effettivamente utilizzabili per decidere.

La dimensione è quindi un indicatore rilevante, ma non sufficiente. Essa misura la scala dell'attività, ma non esaurisce il giudizio sull'idoneità dell'impresa. Per qualificare correttamente la domanda occorre integrarla con la complessità gestionale e con la maturità dell'organizzazione.

3.2.3 La complessità gestionale

La complessità gestionale descrive il grado di articolazione del modello aziendale e il livello di presidio informativo necessario per governarlo. Essa deriva dal modo in cui l'impresa genera valore, coordina risorse, gestisce processi e fronteggia vincoli operativi.

Il numero di linee di attività rappresenta un primo indicatore. Un'impresa che combina vendita di prodotti, servizi accessori, installazioni, manutenzioni e attività su commessa presenta logiche economiche diverse, anche se il fatturato complessivo è contenuto. Ogni area può avere tempi di incasso, assorbimento di risorse e rischi operativi distinti. Se tali differenze non sono osservabili, l'imprenditore assume decisioni sulla base di un risultato medio che può nascondere criticità rilevanti.

L'eterogeneità di prodotti, servizi, commesse o clienti aumenta il fabbisogno di classificazione gestionale. Prodotti standard, servizi ripetitivi, commesse personalizzate e attività su progetto non generano le stesse esigenze informative. La varietà non è di per sé un problema; diventa critica quando l'impresa non dispone di categorie minime per leggere le differenze economiche tra le proprie attività.

La stagionalità incide sulla lettura dei risultati e sulla gestione finanziaria. Un'impresa stagionale può presentare periodi fisiologicamente negativi e momenti di forte assorbimento o generazione di liqui-

dità. Se tale andamento non è compreso nella fase preliminare, il professionista rischia di interpretare come criticità ciò che è ciclico, oppure di sottovalutare tensioni finanziarie prevedibili.

L'intensità del capitale circolante e la rilevanza del magazzino costituiscono profili di complessità frequenti nelle PMI commerciali e manifatturiere. Scorte elevate, tempi di incasso lunghi, anticipi ai fornitori, ritardi nei pagamenti e crescita dei volumi possono assorbire liquidità anche in presenza di risultati economici positivi. In questa fase non si tratta di progettare analisi specifiche, ma di riconoscere se tali variabili rendano insufficiente una lettura contabile aggregata.

La struttura dei costi deve essere osservata per comprendere la rigidità economica dell'impresa. Costi fissi elevati richiedono attenzione alla capacità dell'impresa di sostenere i volumi necessari; costi variabili significativi espongono l'impresa a oscillazioni dei prezzi di acquisto e variazioni del *mix* di vendita; costi indiretti o promiscui possono rendere meno leggibile il risultato complessivo. Il Capitolo 3 deve limitarsi a questa valutazione diagnostica, rinviando alle fasi successive ogni approfondimento tecnico (cfr. Cap. 4, parr. 4.2 e 4.3).

La dipendenza da pochi clienti o fornitori può rendere complessa anche un'impresa apparentemente semplice. La concentrazione riduce il numero di relazioni da gestire, ma aumenta il rischio economico e contrattuale. La perdita di un cliente rilevante, la modifica delle condizioni di fornitura o l'interruzione di un rapporto strategico possono alterare rapidamente gli equilibri aziendali.

Il livello di delega e l'articolazione organizzativa completano l'analisi della complessità. Quando l'impresa cresce, l'imprenditore non presidia più direttamente tutte le decisioni operative. Acquisti, vendite, sconti, scorte, personale, incassi e pagamenti possono essere gestiti da soggetti diversi, spesso con deleghe informali. La presenza di delega genera fabbisogno informativo: occorre comprendere chi decide, su quali basi, con quali limiti e con quale controllo successivo.

Il grado di integrazione tra processi operativi, amministrativi e contabili è infine decisivo. Se il gestionale non dialoga con la contabilità, se le informazioni commerciali non sono riconciliate con fatture e incassi, se i dati di magazzino non sono aggiornati o se i processi operativi producono informazioni non utilizzate dall'amministrazione, il controllo di gestione incontra un limite strutturale. La qualità del sistema informativo non dipende soltanto dagli strumenti utilizzati, ma dalla coerenza tra dati generati, dati registrati e dati impiegati nelle decisioni.

3.2.4 La maturità gestionale

La maturità gestionale misura la capacità dell'impresa di produrre, interpretare e utilizzare informazioni per il governo dell'attività. Non coincide con la dimensione, né con la complessità. Vi sono imprese piccole ma mature, nelle quali l'imprenditore utilizza pochi dati essenziali con regolarità; vi sono imprese più grandi che dispongono di molti dati, ma non li trasformano in informazioni decisionali.

Il primo profilo da considerare è la qualità della contabilità. Una contabilità formalmente corretta ma aggiornata tardivamente ha utilità gestionale limitata. Una contabilità orientata esclusivamente agli adempimenti può non consentire una lettura adeguata della gestione. La qualità del dato contabile deve essere valutata in termini di completezza, coerenza, riconciliabilità e capacità di rappresentare le principali dinamiche economiche e finanziarie dell'impresa.

Il secondo profilo è la tempestività delle chiusure periodiche. Il dato utile alla gestione deve essere disponibile entro tempi compatibili con le decisioni. Una situazione contabile corretta ma prodotta con ritardo non consente all'imprenditore di intervenire tempestivamente. In questa sede non rileva la scelta tecnica della periodicità, ma la capacità dell'impresa di produrre informazioni con regolarità.

Il terzo profilo è l'uso dei dati da parte dell'imprenditore. In molte PMI le decisioni sono assunte sulla base dell'esperienza, dell'intuizione commerciale, del saldo bancario o della percezione degli ordini. Tali elementi non vanno svalutati, perché rappresentano parte della conoscenza imprenditoriale. Tut-

tavia, il controllo di gestione richiede che tale conoscenza possa confrontarsi con dati verificabili. La maturità gestionale aumenta quando l'imprenditore accetta di integrare esperienza e informazione.

Il quarto profilo riguarda la presenza di strumenti di previsione, consuntivazione o monitoraggio, anche informali. Fogli di calcolo, riepiloghi di ordini, monitoraggi degli incassi, elenchi di commesse, prospetti di cassa o confronti periodici possono segnalare una cultura gestionale già avviata. Il professionista deve valutarli criticamente, comprendendo quali decisioni supportano e quali limiti presentano.

Il quinto profilo è la capacità di distinguere marginalità, liquidità, redditività e sostenibilità finanziaria. Nelle imprese minori questi concetti sono frequentemente sovrapposti. L'aumento del fatturato può essere interpretato come miglioramento della redditività; la disponibilità bancaria può essere confusa con l'utile; l'utile contabile può essere percepito come liquidità disponibile. Una parte rilevante della maturità gestionale consiste nella capacità di comprendere che l'impresa deve essere letta attraverso prospettive diverse e complementari.

Il sesto profilo è la consapevolezza dei fattori economici chiave dell'impresa. Ogni azienda è condizionata da alcune variabili: prezzo medio, *mix* di vendita, costo degli acquisti, produttività del lavoro, saturazione della capacità, tempi di incasso, rotazione delle scorte, livello degli sconti, incidenza dei costi fissi, concentrazione dei clienti. L'imprenditore maturo può non misurare ancora tali fattori in modo formalizzato, ma ne riconosce l'importanza e comprende che essi incidono sulle decisioni.

Il settimo profilo è la disponibilità al cambiamento. Il controllo di gestione modifica prassi informative e comportamenti decisionali: richiede disciplina nella raccolta dei dati, rispetto delle tempistiche, coerenza nelle classificazioni, disponibilità a discutere i risultati e ad assumere decisioni sulla base delle informazioni prodotte. Un'impresa può essere dimensionalmente rilevante e complessa, ma non ancora matura se non accetta di modificare i propri comportamenti informativi (per la declinazione della maturità gestionale in sede di valutazione degli adeguati assetti, cfr. Cap. 7, par. 7.2.6).

3.2.5 Coerenza tra assetto attuale e traiettoria evolutiva dell'impresa

L'analisi di dimensione, complessità e maturità deve essere integrata dalla verifica di coerenza tra l'assetto attuale dell'impresa e la sua traiettoria evolutiva. Questa verifica non coincide con la progettazione degli assetti organizzativi, né con una valutazione di conformità normativa (cfr. Cap. 7, parr. 7.1 e 7.2). Ha una finalità gestionale: comprendere se l'impresa stia crescendo in modo coerente con i propri processi informativi e decisionali o se stia accumulando disallineamenti che rendono più urgente un intervento di controllo.

Le incoerenze più frequenti riguardano la crescita dei volumi non accompagnata da processi amministrativi adeguati; l'aumento della complessità operativa senza corrispondente formalizzazione dei ruoli; l'utilizzo di software gestionali non più coerenti con il fabbisogno informativo; la permanenza di una governance familiare informale in presenza di responsabilità crescenti; lo sviluppo commerciale non accompagnato da adeguato presidio economico-finanziario; l'articolazione operativa crescente senza evoluzione dei flussi informativi.

Questi elementi non devono essere trattati in questa sede come temi autonomi di riorganizzazione aziendale. Essi rilevano come segnali diagnostici: consentono al professionista di comprendere se il percorso di controllo possa essere avviato immediatamente, se richieda una fase preparatoria o se debba essere ridimensionato rispetto alle condizioni effettive dell'impresa.

3.2.6 Una prima griglia interpretativa delle imprese target

Dalla combinazione delle variabili esaminate può derivare una prima griglia di lettura professionale, utile al professionista per orientare la valutazione preliminare prima della successiva segmentazione operativa delle PMI (cfr. Cap. 4, par. 4.1).

L'impresa semplice con basso fabbisogno informativo presenta attività omogenea, processi lineari e decisioni ricorrenti relativamente stabili. Il rischio principale è proporre un intervento sovradimensionato. Il professionista dovrà valutare se sia sufficiente un presidio essenziale, rinviando ulteriori sviluppi all'evoluzione del fabbisogno.

L'impresa piccola ma complessa presenta fatturato contenuto, ma varietà di prodotti, servizi, commesse, clienti, canali o processi. La piccola dimensione non deve indurre a sottovalutare il fabbisogno informativo. La complessità gestionale può rendere necessario un percorso più attento, purché la base dati sia almeno ricostruibile.

L'impresa in crescita non strutturata è caratterizzata da aumento dei volumi, ampliamento dei mercati o diversificazione dell'attività senza corrispondente evoluzione dei processi amministrativi e informativi. Il controllo di gestione può essere opportuno, ma spesso deve essere preceduto da una fase di riordino dei flussi e consolidamento della base informativa.

L'impresa strutturata ma con dati non tempestivi dispone di contabilità ordinaria, personale amministrativo e software, ma non riesce a produrre informazioni nei tempi utili alla decisione. Il problema non è l'assenza di strumenti, ma la lentezza o discontinuità del ciclo informativo. Il professionista deve verificare se l'intervento debba concentrarsi sul miglioramento della tempestività e dell'affidabilità dei dati prima di procedere a elaborazioni più articolate.

L'impresa matura e pronta per un percorso evoluto dispone di dati attendibili, processi sufficientemente tracciabili, responsabilità individuabili e imprenditore disponibile al confronto con una domanda decisionale chiara. In questi casi la selezione dell'impresa target ha esito positivo: il professionista potrà, nelle fasi successive, definire il livello di intervento, gli strumenti e le modalità di comunicazione dei risultati, rispettando il principio di proporzionalità.

Questa griglia non coincide con la segmentazione operativa delle PMI sviluppata nel par. 3.3, ma ne costituisce il presupposto concettuale: le tre dimensioni di analisi (dimensione, complessità e maturità gestionale) forniscono i criteri interpretativi con cui leggere e valutare i dati che lo strumento operativo del par. 3.3 consente di raccogliere e organizzare. Alla lettura qualitativa si affianca, nella sezione successiva, una metodologia strutturata articolata in otto macroaree, che traduce le variabili concettuali in informazioni verificabili e comparabili.

Variabile osservata	Elementi da analizzare	Segnali critici	Implicazioni per il professionista
Dimensione economica	Fatturato, andamento dei ricavi, volumi di vendita, valore medio delle operazioni, crescita storica e prospettica	Crescita non accompagnata da presidio informativo; fatturato stagnante o in contrazione mai analizzato	Fornisce una prima stima della scala aziendale, ma non basta a qualificare il fabbisogno di controllo; va letta insieme a complessità e maturità
Dimensione organizzativa	Numero di addetti, soci operativi, collaboratori esterni, funzioni inter-	Concentrazione di tutte le funzioni in capo all'imprenditore; assenza	Verificare se esistano responsabilità operative, anche informali,

Variabile osservata	Elementi da analizzare	Segnali critici	Implicazioni per il professionista
	ne presidiate	di ruoli minimi riconoscibili	che consentano una minima struttura di presidio
Volumi operativi	Ordini, commesse, fatture, consegne, articoli movimentati, servizi erogati	Numerosità delle operazioni incompatibile con la qualità del sistema informativo attuale; processi non tracciati	Valutare se l'intensità dei flussi richieda un presidio informativo anche in presenza di fatturato contenuto
Portafoglio clienti e fornitori	Numero, concentrazione, peso relativo, condizioni commerciali, tempi di incasso e pagamento	Alta concentrazione su pochi clienti o fornitori; condizioni non monitorate; ritardi negli incassi non analizzati	Considerare le dipendenze economiche e contrattuali già nella fase preliminare
Sedi, mercati e canali commerciali	Unità locali, mercati geografici, canali di vendita, vendita diretta o intermediata, <i>e-commerce</i>	Sedi o canali con logiche economiche differenti non distinguibili nei dati disponibili	Verificare se l'articolazione commerciale richieda aggregati gestionali distinti
Regime contabile e disponibilità informativa	Tipo di contabilità, frequenza degli aggiornamenti, qualità delle riconciliazioni, documentazione disponibile	Contabilità semplificata o esclusivamente fiscale; aggiornamenti tardivi; documenti incompleti o non reperibili	Valutare la ricostruibilità della base dati e l'eventuale necessità di una fase preparatoria
Complessità del modello aziendale	Linee di attività, eterogeneità di prodotti, servizi, commesse, stagionalità, <i>mix</i> commerciale	Risultati aziendali non distinguibili per aggregati; stagionalità non compresa; <i>mix</i> di attività non monitorato	Stabilire se la lettura aggregata sia sufficiente o se occorra un percorso preliminare di classificazione gestionale
Capitale circolante e magazzino	Scorte, crediti commerciali, debiti verso fornitori, anticipi, rotazione delle giacenze	Liquidità tesa nonostante risultati economici positivi; magazzino elevato non monitorato; crediti scaduti rilevanti	Distinguere, già in fase diagnostica, dinamiche economiche e finanziarie
Struttura dei costi	Incidenza di costi fissi e variabili, costi diretti e indiretti, costi promiscui, peso del costo del lavoro	Costi fissi elevati non percepiti; costi indiretti significativi non leggibili; rigidità economica non considerata	Valutare se la struttura economica renda insufficiente una lettura complessiva dei risultati
Integrazione informativa	Collegamento tra gestionale, contabilità, vendite, produzione, magazzino e tesoreria	Dati operativi non riconciliati con la contabilità; sistemi non integrati; informazioni ridondanti o incoerenti	Verificare la coerenza dei flussi prima di proporre qualsiasi percorso strutturato

Variabile osservata	Elementi da analizzare	Segnali critici	Implicazioni per il professionista
Qualità e tempestività della contabilità	Completezza, correttezza formale, aggiornamento delle registrazioni, riconciliabilità con dati operativi	Contabilità aggiornata con ritardi incompatibili con le decisioni; errori sistematici; riconciliazioni assenti	Condiziona l'attendibilità di ogni successiva elaborazione gestionale
Utilizzo dei dati e cultura informativa	Uso concreto dei dati da parte dell'imprenditore; presenza di previsioni, consuntivi o strumenti informali di monitoraggio	Decisioni basate esclusivamente sul saldo bancario o sulla percezione intuitiva; assenza di confronto sui numeri	Indica la probabilità che le informazioni prodotte vengano effettivamente utilizzate
Consapevolezza dei <i>driver</i> economici	Conoscenza delle variabili chiave: prezzo medio, <i>mix</i> , costo degli acquisti, produttività, incassi, rotazione scorte	Confusione tra risultato economico, liquidità e utile; <i>driver</i> economici non identificati dall'imprenditore	Orienta l'intensità dell'intervento iniziale e il fabbisogno di affiancamento
Disponibilità al cambiamento	Apertura al confronto sui dati, accettazione di regole informative, disponibilità a revisionare prassi interne	Resistenza sistematica al cambiamento; aspettativa di strumenti senza modifica dei comportamenti informativi	Condiziona la sostenibilità dell'incarico nel tempo
Coerenza tra assetto attuale e traiettoria evolutiva	Crescita non strutturata, software non adeguato, ruoli informali, governance non allineata alla complessità raggiunta	Disallineamento tra complessità operativa e qualità dei processi amministrativi e informativi	Stabilire se l'intervento possa partire subito o richieda una fase preparatoria

3.3 Segmentazione operativa delle PMI

Il tessuto imprenditoriale delle Piccole e Medie Imprese (PMI) italiane si caratterizza per un'elevata eterogeneità sotto il profilo quantitativo e sotto il profilo qualitativo. Nel moderno scenario competitivo, il professionista deve superare la logica tradizionale legata ad una operatività standardizzata per evolvere il suo ruolo da consulente di direzione continuativo fino a partner strategico capace di supportare le aziende individuando le soluzioni o i partner adeguati (si veda l'Appendice D, fase 2: segmentazione della clientela e definizione del livello di servizio).

Il presupposto metodologico antecedente ad ogni proposta di intervento di controllo risiede nella consapevolezza che le aziende presentano differenze dimensionali, organizzative e operative, a cui si affianca un diverso livello di maturità gestionale che ne rappresenta la peculiarità. Per questo non è possibile replicare modelli standardizzati ma è necessario contestualizzare e adeguarle alla realtà aziendale per non creare una situazione di resistenza e asimmetria informativa che metterebbe in discussione le analisi legate al controllo di gestione.

Al fine di qualificare la domanda e procedere con la selezione delle imprese target è necessario comprendere quali siano le aree da attenzionare per impostare un livello idoneo di analisi e di intervento. Il quadro analitico sviluppato nel par. 3.2 (dimensione, complessità e maturità gestionale) ha definito i criteri interpretativi per leggere la realtà aziendale. Questa sezione li traduce in un'Analisi del Cliente strutturata in otto macroaree (sei basate su dati secondari, due su dati primari), che si concretizza in un questionario di pre-analisi sulle diverse aree da indagare.

Il questionario deve tener conto di due tipologie di fonti informative che si completano a vicenda e sono utili per definire e contestualizzare la potenziale offerta:

- i dati primari,
- i dati secondari.

Queste tipologie di dati sono legate a due tipologie di ricerca:

- la ricerca a tavolino (*desk research*);
- la ricerca sul campo (*field research*).

La ricerca a tavolino ha come obiettivo il reperimento e la rielaborazione di dati esistenti (dati secondari) ossia di informazioni che sono già disponibili all'azienda come, ad esempio, le informazioni interne all'azienda.

La ricerca sul campo invece è costituita dalla creazione di nuovi dati (dati primari) ovvero di informazioni che non sono ancora state raccolte da altri e che devono essere costruite.

La presenza di dati secondari costituisce un'utile base conoscitiva per impostare e svolgere le diverse fasi di analisi come sintetizzato nella tabella seguente:

Tipi di ricerca	Ordine temporale	Categorie di dati
Ricerca a tavolino (<i>desk research</i>)	Prima fase	Dati secondari (già esistenti)
Ricerca sul campo (<i>field research</i>)	Seconda fase	Dati primari (da costruire)

Considerando che la valutazione del cliente si articola nelle due tipologie di ricerca è importante procedere con una Analisi del Cliente che analizzi e mappi i parametri strutturali dell'impresa in sei macroaree (dati secondari) e due macroaree (dati primari) al fine di consentire al professionista di analizzare e valutare la complessità interna del sistema aziendale:

1. identificazione generale;
2. localizzazione;
3. forma giuridica;
4. tipologia di attività;
5. caratteristiche fiscali e IVA;
6. dimensione economica e organizzativa;
7. assetto amministrativo, organizzativo e contabile;
8. profilo di sostenibilità ESG.

La **prima macro-classe** raccoglie i principali dati identificativi ed ha come obiettivo:

- la verifica anagrafica base attraverso la rilevazione e incrocio di denominazione sociale, codice fiscale, partita IVA e codice REA per escludere disallineamenti camerali.

- l'analisi del ciclo di vita (anzianità) per mezzo della data di costituzione e analisi della curva del fatturato negli ultimi 3 esercizi. Questo consente di individuare in quale fase si trova l'azienda. Il professionista può trovarsi di fronte ad un triplice scenario:

- PMI di nuova costituzione
- PMI mature
- PMI che appartengono a gruppi societari.

Le PMI di nuova costituzione presentano dinamiche operative e organizzative instabili, non consolidate, forti fabbisogni di cassa iniziali e l'assenza di serie storiche. In questo caso è importante che il controllo si focalizzi sul *burn-rate* e sulla pianificazione a breve termine.

Le PMI Mature/Storiche esibiscono *routine* consolidate, processi d'acquisto stabili e inerzie organizzative che spesso non gli consentono di valutare eventuali inefficienze presenti. Queste tipologie di aziende necessitano di un controllo focalizzato sul recupero di efficienza e sull'analisi della marginalità interna. L'Appartenenza a Gruppi Societari che si sostanzia nella presenza di legami partecipativi e di conseguenza nella necessità di governare le transazioni *intercompany*, i prezzi di trasferimento e la redazione di situazioni patrimoniali ed economiche consolidate;

- la mappatura delle relazioni di gruppo: presenza di *holding* nazionali/estere, società controllate, collegate o consorelle;
- la rilevazione operazioni *intercompany*: esistenza di scambi di beni, prestazioni di servizi, distacchi di personale o finanziamenti fruttiferi/infruttiferi tra società del gruppo.

La **seconda macroarea** denominata localizzazione ha come obiettivo la valutazione della complessità logistica e l'esposizione ai rischi di mercato internazionali e si effettua mediante:

- il censimento delle sedi con una distinzione e mappatura della sede legale, sede operativa principale ed eventuali unità locali (depositi, *show-room*, filiali commerciali). L'ambito geografico di operatività è un elemento importante da considerare in quanto genera differenti livelli di complessità se l'azienda opera in ambito locale/nazionale dove le dinamiche logistiche sono più lineari, presumibilmente con una catena di fornitura corta, rischi di credito concentrati sul mercato interno. Se invece opera con l'Estero (UE ed Extra-UE) si introducono rischi di cambio valutario, barriere doganali, sfasamenti temporali nei trasporti e la necessità di gestire una contrattualistica internazionale. In questo caso il sistema di controllo di gestione deve integrare indicatori di rischio geopolitico e di copertura valutaria;
- l'analisi della struttura immobiliare per comprendere se le sedi sono in proprietà (rischio patrimoniale), in locazione terzi o in locazione da società immobiliare di famiglia;
- la definizione del raggio d'azione commerciale attraverso la rilevazione delle percentuali di fatturato generate a livello locale, nazionale, Europeo (UE) ed extra-UE;
- la mappatura della catena di fornitura (*Supply Chain*) con la Localizzazione geografica dei primi 5 fornitori storici. Esistenza di dipendenze logistiche da paesi ad alto rischio geopolitico o volatilità valutaria.

La **terza macroarea**, denominata forma giuridica, considera alcuni elementi che presentano al loro interno un patrimonio informatico utile per l'analisi del cliente.

Questa area ha l'obiettivo di:

- verificare la separazione patrimoniale, la concentrazione del potere decisionale e l'impatto dei soci sulle dinamiche economiche;

- analizzare la veste giuridica: classificazione della forma (Forfettario, Ditta individuale, Società di persone, Società di capitali) e coerenza con il volume d'affari;
- mappare l'assetto azionario: distribuzione delle quote o delle azioni. Identificazione del beneficiario economico effettivo;
- tipizzare i soci ricorrendo alla mappatura tra soci puramente finanziari (apportatori di capitale di rischio) e soci operativi (inseriti nei processi aziendali);
- analizzare l'Organo Direzionale: Presenza di Amministratore Unico o Consiglio di Amministrazione (CDA). Esistenza di consiglieri indipendenti o figure manageriali esterne alla famiglia proprietaria?
- Rilevare la presenza di politiche di remunerazione: modalità di compenso dei soci operativi (busta paga, compenso amministratore deliberato, prelevamenti in conto utili nel corso dell'anno).

L'evoluzione della veste giuridica (Forfettario, Ditta individuale, Società di persone, Società di capitali) impatta sicuramente sulla trasparenza informativa e sulla separazione patrimoniale così come la presenza di soci operativi vs. finanziari. Nelle PMI dove la proprietà coincide con il management, i costi per i compensi degli amministratori-soci spesso si sovrappongono alla distribuzione degli utili, distorcendo l'EBITDA e l'analisi dei margini anche l'assetto delle quote e governance essenziale è una informazione di valore in quanto una governance accentrata (Amministratore Unico) accelera i processi decisionali ma incrementa il rischio operativo. Le strutture pluripersonali (CDA) richiedono sistemi di reporting formalizzati per supportare le riunioni direzionali.

La **quarta macroarea**, tipologia di attività e modelli di business misti, ha l'obiettivo di identificare la natura dei costi operativi e la necessità di architetture di contabilità industriale e lo fa attraverso:

- la classificazione del settore ATECO per una identificazione dell'attività prevalente e censimento analitico di tutte le attività secondarie registrate e fatturate;
- l'analisi del modello di generazione del valore per comprendere se l'azienda opera nella produzione industriale/artigianale, nei servizi, nel commercio (ingrosso/*retail*) o adotta modelli misti;
- la scomposizione delle linee di business con la mappatura di più linee di prodotto/servizio rivolte a target differenti;
- l'analisi del ciclo produttivo: produzione su commessa, produzione per il magazzino o erogazione di servizi a flusso continuo.

Sintetizzando tutto ciò si focalizza sul settore di appartenenza dell'impresa e l'individuazione delle attività prevalenti e secondarie che guidano la tassonomia dei costi mentre produzione, servizi, commercio o modelli misti differenziano le aziende manifatturiere da quelle dei servizi. Le aziende manifatturiere richiedono la gestione del magazzino materie prime, semilavorati e prodotti finiti, con calcolo dei costi di trasformazione. Le aziende di servizi si focalizzano sulla saturazione delle ore lavorate (*Time-driven costing*). Anche la presenza di più linee di business richiede l'abbandono della contabilità generale a fini direzionali per implementare una contabilità industriale in grado di allocare i costi indiretti (*overhead*) attraverso *driver* di costo oggettivi.

La **quinta macroarea**, denominata caratteristiche fiscali e IVA, ha l'obiettivo di isolare i vincoli normativi che condizionano la tesoreria e la tempestività delle chiusure contabili attraverso:

- la mappatura del regime fiscale: regime ordinario, trasparenza fiscale, consolidato nazionale, regimi;
- l'analisi della gestione IVA: Periodicità delle liquidazioni (mensile/trimestrale) e presenza di regimi IVA speciali;

- la verifica di operatività estera attraverso l'iscrizione al VIES, volume delle operazioni Intrastat (cessioni/acquisti) e operazioni extra-UE;
- l'analisi dello status di esportatore abituale con l'utilizzo o la ricezione di lettere d'intento. Monitoraggio e gestione del plafond IVA per evitare sanzioni o blocchi di liquidità.

Questa macroarea evidenzia come la segmentazione consente di valutare il regime fiscale e l'IVA applicata, la periodicità della liquidazione e la presenza di regimi speciali, opzioni o vincoli rilevanti. L'esecuzione di operazioni intracomunitarie o extra-UE condiziona inevitabilmente i flussi finanziari di tesoreria attraverso i meccanismi del *reverse charge* e la gestione del *plafond* degli esportatori abituali, elementi che il modello di pianificazione finanziaria deve prevedere per evitare crisi di liquidità latenti.

La **sesta macroarea** ha l'obiettivo di misurare la scala dimensionale e mappare i "colli di bottiglia" legati al fattore umano. Si fa riferimento ai parametri volumetrici che includono il fatturato indicativo, il numero di addetti e l'utilizzo di collaboratori esterni rilevanti. La tipologia di struttura organizzativa indica la presenza di funzioni aziendali dedicate (es. ufficio acquisti, responsabile produzione, reparto HR). Se siamo in presenza di una struttura organizzativa poco formalizzata il carico di raccolta dati che graverà sullo studio professionale sarà maggiore e impegnativo sotto il profilo qualitativo e quantitativo. Più nel dettaglio si evidenzia:

- la rilevazione delle grandezze volumetriche con il valore indicativo del fatturato, il livello dell'EBITDA storico, consistenza patrimoniale dell'attivo;
- l'analisi della forza lavoro (HR), con il numero complessivo di addetti suddiviso per categoria (Dirigenti, Quadri, Impiegati, Operai), espresso in termini di *Full-Time Equivalent* (FTE);
- il censimento dei collaboratori esterni attraverso la mappatura della presenza di agenti monomandatari/plurimandatari, consulenti strategici stabili, lavoratori autonomi o ditte in sub-fornitura con impatto rilevante sul valore aggiunto;
- l'organigramma e funzioni per una valutazione sull'esistenza di un organigramma formalizzato. Sono chiaramente identificate le figure del Responsabile di Produzione, Responsabile Commerciale e Responsabile Amministrativo, oppure tutte le funzioni convergono sull'imprenditore.

Conclusa l'analisi delle macroaree relative ai dati secondari l'analisi del cliente si arricchisce con le ultime due macro-classi di dati primari reperibili dal professionista.

La prima, o **settima area**, denominata assetto amministrativo, organizzativo e contabile, ha l'obiettivo di certificare l'adeguatezza tecnologica e procedurale del sistema informativo e si esplicita attraverso:

- l'*Audit* del Software Gestionale: nome e *release* del sistema ERP in uso. Presenza di moduli integrati (Magazzino, Produzione, CRM, Tesoreria) o utilizzo di software verticali separati;
- il Grado di Integrazione dei Flussi: i dati dell'area operativa (es. Bolle di produzione, ore del personale, avanzamento commesse) transitano automaticamente in contabilità o richiedono input manuali e *data entry* ripetuti?
- la Localizzazione della Funzione Amministrativa: gestione interna della contabilità (personale dedicato in azienda) o gestione esterna/in *outsourcing* presso lo studio del professionista;
- la Verifica dei Tempi di Chiusura (Tempestività): quanti giorni lavorativi standard trascorrono dalla fine del mese alla disponibilità di un bilancio di verifica mensile assestato (rilevazione dei ratei, risconti e variazioni rimanenze)?
- la Valutazione dell'affidabilità del Dato: esistenza di procedure di riconciliazione giornaliera/settimanale degli estratti conto bancari, delle schede clienti/fornitori e degli inventari di magazzino.

Tutto ciò consente l'analisi dell'infrastruttura tecnologica e procedurale della PMI. Il professionista attraverso la valutazione della tempestività e affidabilità del dato valuta l'indicatore fondamentale per certificare l'adeguatezza degli assetti amministrativi, organizzativi e contabili, obbligo di legge teso alla tempestiva rilevazione dei segnali di crisi d'impresa (cfr. Cap. 7, parr. 7.1, 7.2 e 7.3).

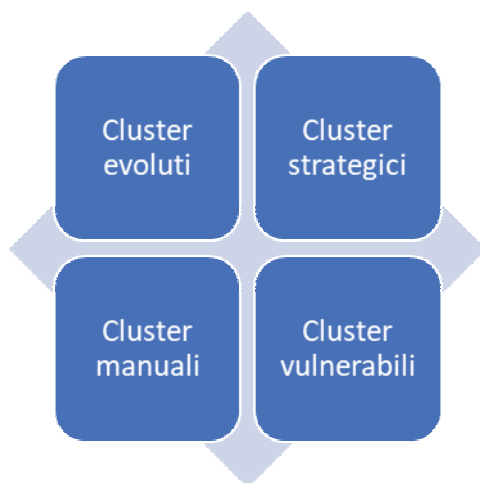
La seconda, o **ottava area**, denominata profilo di sostenibilità ESG, ha l'obiettivo di intercettare i rischi non finanziari operativi, reputazionali e di accesso al sistema creditizio.

Questo può essere fatto attraverso un:

- **Assessment Ambientale (*Environmental*)**: rilevazione dell'intensità energetica dei processi. Presenza di impatti ambientali significativi (emissioni, scarichi industriali, sostanze pericolose), gestione e tracciabilità dei rifiuti speciali. Esistenza di certificazioni ambientali (ISO 14001, EMAS);
- **Assessment Sociale (*Social*)**: analisi del tasso di *turnover* del personale (dimissioni/assunzioni). Monitoraggio dell'indice di frequenza e gravità degli infortuni sul lavoro. Presenza di piani di *welfare* aziendale o sistemi di formazione continua per i dipendenti;
- **Assessment di Governance Sostenibile (*Governance*)**: presenza di un Codice Etico formalizzato o di un Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del d.lgs. n. 231/2001. Integrazione di obiettivi di sostenibilità all'interno dello statuto societario (es. trasformazione in Società Benefit).

Sinteticamente si fa riferimento ad un controllo di gestione moderno che deve integrare i fattori ambientali, sociali e di governance (ESG). Per questo motivo abbiamo visto che a livello base si analizza la presenza di elementi ESG rilevanti nel modello di business, gli impatti ambientali significativi (es. consumi energetici, gestione rifiuti), la gestione delle risorse umane (*turnover* del personale, sicurezza sul lavoro) e la coerenza degli assetti di governance rispetto alla complessità aziendale. Questi elementi impattano sull'accesso al credito bancario e l'inserimento nelle filiere di fornitura internazionali. Attraverso la combinazione delle otto macro-classi, i cui esiti alimentano e precisano la griglia qualitativa descritta nel par. 3.2.6, il professionista sviluppa una Matrice di Segmentazione Operativa multidimensionale che formalizza il posizionamento dell'azienda in uno dei quattro quadranti. I due assi (Complessità dei Processi Operativi e Adeguatezza degli Assetti Informativi) traducono operativamente le dimensioni di complessità e maturità gestionale già esplorate in chiave analitica nel par. 3.2.

Matrice di segmentazione delle PMI



Complessità dei processi operativi

Il primo dei quattro quadranti Il *Cluster* "Manuali" (Bassa Complessità/Bassi Assetti) e comprende le Aziende mono linea, commerciali o di servizi, prive di un software integrato. Questo può far sì che i dati siano trasmessi allo studio non in modo tempestivo. L'obiettivo del professionista è l'efficientamento del flusso documentale e l'attivazione di un controllo economico periodico di base.

Il secondo dei quattro quadranti, Il *Cluster* "Evolutivi" (Bassa Complessità/Alti Assetti) fa riferimento a realtà snelle ma dotate di sistemi digitali avanzati (es. gestionali in cloud, fatturazione elettronica integrata). La tempestività del dato consente l'immediata implementazione di budget finanziari e analisi degli scostamenti automatiche.

Il terzo dei quattro quadranti il *Cluster* "Vulnerabili" (Alta Complessità/Bassi Assetti) racchiude la fascia di imprese con un maggior rischio di crisi. Aziende con modelli misti, logistica complessa o più linee di business, che utilizzano fogli di calcolo manuali sconnessi dalla contabilità. Gli assetti risultano inadeguati e l'intervento del professionista deve essere immediato, volto alla ristrutturazione dei processi informativi.

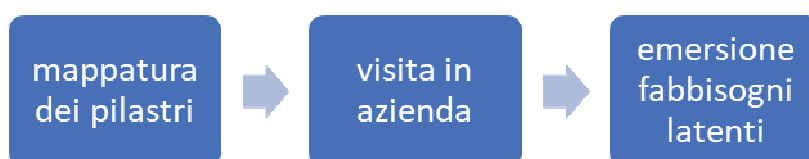
Infine, l'ultimo quadrante denominato *Cluster* "Strategici" (Alta Complessità/Alti Assetti) presenta al suo interno PMI strutturate, spesso appartenenti a gruppi, dotate di sistemi ERP avanzati. Richiedono consulenza direzionale evoluta, contabilità industriale per margine di contribuzione, e architetture di indicatori multidimensionali (KPI e *Balanced Scorecard*).

La segmentazione operativa permette al professionista di valutare la coerenza tra lo stato attuale dell'impresa (*AS-IS*) e le linee di sviluppo future (*TO-BE*) dichiarate dall'imprenditore. I principali disallineamenti tra complessità raggiunta e adeguatezza degli assetti informativi (già descritti come segnali diagnostici nel par. 3.2.5) trovano nella presente analisi una misurazione strutturata: le otto macroaree consentono di rilevare e documentare la distanza tra assetto attuale e traiettoria evolutiva, orientando la successiva definizione del perimetro di intervento (cfr. Cap. 4, parr. 4.2.4 e 4.3).

Se invece mettiamo in relazione la forma societaria e il profilo di rischio ci troviamo di fronte a due scenari. Il primo è caratterizzato da una Forma giuridica non coerente con il livello di rischio operativo ed esposizione finanziaria: Il mantenimento di schemi societari a responsabilità illimitata (S.n.c., S.a.s.) o di ditte individuali a fronte di rilevanti investimenti industriali, assunzioni di personale ed esposizione verso il ceto bancario costituisce un disallineamento critico. Il patrimonio personale della proprietà risulta esposto alle fluttuazioni del ciclo economico aziendale. Il secondo è caratterizzato da un Assetto amministrativo, organizzativo e contabile debole in contesti complessi: In presenza di mercati volatili, catene di fornitura internazionali e linee di business articolate, l'assenza di procedure amministrative formalizzate e di una regolare verifica della tempestività dei dati contabili espone gli amministratori a responsabilità civili aggravate, limitando la continuità d'impresa (*going concern*).

L'implementazione della segmentazione operativa richiede al professionista un cambiamento nell'approccio al cliente: il percorso di analisi propedeutico ci obbliga a vivere – o tornare a vivere – l'azienda dal suo interno.

Questa modalità operativa colloca lo studio in una posizione di osservazione privilegiata.



Nel corso della ricerca dei dati primari possono emergere fabbisogni latenti che superano i confini del controllo di gestione tradizionale. Tra questi si evidenziano i:

- I Passaggi Generazionali: L'analisi della governance e dell'anzianità aziendale mette in luce il rischio di continuità legato al trasferimento della guida d'impresa dai fondatori ai successori, richiedendo pianificazioni patrimoniali e patti di famiglia;
- il *Turnaround* e Ristrutturazioni Strutturali: L'evidenza di tensioni finanziarie continuative e assetti amministrativi deboli fa emergere la necessità di rinegoziare il debito o accedere agli strumenti di regolazione della crisi previsti dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza;
- I Progetti di Riorganizzazione Societaria: La presenza di modelli misti non ottimizzati suggerisce operazioni straordinarie di scissione di rami d'azienda o conferimenti per isolare i rischi e ottimizzare il carico fiscale ed operativo.

Per rendere operativa la segmentazione e tradurre le linee guida metodologiche in azioni concrete, è importante che il professionista disponga di uno strumento di rilevazione oggettivo che costituisca il protocollo di *audit* preliminare che faccia riferimento alle aree sopra illustrate da somministrare sul campo attraverso interviste alla direzione e verifiche campionarie sui sistemi informativi.

3.4 Definizione del perimetro di intervento e valutazione di fattibilità

Le modalità di sviluppo e di approccio alle tematiche inerenti al controllo di gestione è profondamente mutata rispetto a quello di alcuni anni fa (la coerenza tra obiettivi, analisi e strumenti che ne deriva è trattata nel Capitolo 5).

L'enfasi veniva posta sull'individuazione delle informazioni gestionalmente significative, sulle procedure di raccolta dei dati, sulle modalità di aggregazione di questi, sulla definizione delle tipologie di devianze tra consuntivi e budget.

Oggi le logiche del controllo trovano una certa diffusione presso le aziende anche di ridotte dimensioni. Sono sempre più evidenti i reali legami che esistono tra la funzione di controllo e le altre funzioni aziendali preposte alla produzione, allo sviluppo delle risorse umane e alla gestione delle informazioni.

In altre parole, nell'area di controllo rafforza la visione sistemica dell'azienda.

Il controllo di gestione può essere analizzato sotto un duplice aspetto:

- Aspetto procedurale;
- Aspetto decisionale.

Nel primo caso lo possiamo definire come un insieme completo di rilevazioni volto ad individuare i punti dell'attività aziendale dove si originano le anomalie responsabili degli scostamenti del risultato economico programmato.

Nel secondo caso, la vera essenza, oltre ad un insieme di rilevazioni più o meno integrate tra loro volte ad analizzare gli scostamenti da un risultato economico predeterminato, la dizione controllo di gestione propone anche una concreta messa in atto di una serie di interventi correttivi derivanti dalla fasatura tra obiettivi concordati e potere decisionale (cfr. Cap. 4, parr. 4.2.4 e 4.3).

Per controllare e guidare l'attività decisionale di un'impresa complessa sono necessarie attitudini, competenze e strumenti che sono totalmente diversi da quelli di tipo giuridico-fiscale che costituiscono il bagaglio tipico della funzione amministrativa.

Dato che ogni impresa presenta caratteristiche peculiari, per rispondere alle domande che sono alla base di un corretto controllo di gestione sono necessarie metodologie diverse da impresa a impresa.

A volte sono sufficienti le informazioni ottenute da una buona contabilità generale, mentre in altri casi neppure sofisticate procedure di pianificazione e controllo consentono di guidare un'impresa con successo. Questa progressività dei fabbisogni informativi è ripresa e sistematizzata nei livelli di intervento descritti nel Cap. 4, par. 4.3.

Riuscire ad individuare relazioni tra alcuni strumenti di controllo, come la contabilità generale, la contabilità industriale, il budget e le variabili quali la dimensione d'impresa, il numero dei dipendenti e fatturato è destinato al fallimento sia perché ai fini del controllo gli strumenti considerati si prestano a impieghi quanto mai differenziati sia perché le variabili esplicative prescelte sono scarsamente rilevanti. Pur essendo consci del rischio di una eccessiva semplificazione è utile individuare le caratteristiche rilevanti del sistema di controllo al fine di metterle in relazione con quelle che sono le variabili esogene chiave d'impresa e d'ambiente.

Le caratteristiche fondamentali dei sistemi di controllo sono:

1. Articolazione
2. Rilevanza
3. Selettività
4. Orientamento
5. Responsabilità formale
6. Rigidità procedurale
7. Stile di controllo
8. Prontezza

Articolazione

Per articolazione si intende la numerosità dei livelli di aggregazione con cui sono raccolte e presentate le informazioni economico-finanziarie.

L'articolazione del sistema è bassa, se si rilevano solo dati elementari e sintesi d'esercizio, mentre è alta se si possono fare raggruppamenti per classi di valori, processi produttivi, combinazioni produttive particolari, livelli organizzativi, ecc.

Nel primo caso gli strumenti formali impiegati si riducono alla contabilità generale mentre nel secondo caso questa è integrata dalla contabilità industriale, da analisi economico-finanziarie e da modelli di simulazione.

Rilevanza

La rilevanza è una caratteristica connessa alla capacità del sistema di mettere a disposizione delle unità organizzative le informazioni necessarie per prendere decisioni razionali. Questo significa che devono essere chiaramente evidenziate quelle informazioni necessarie per prendere decisioni razionali e valutati gli effetti che le decisioni generano. Mentre l'articolazione riguarda la numerosità dei livelli di aggregazione, la rilevanza come del resto la selettività è in relazione alla loro tipologia.

Selettività

Per selettività del sistema di controllo si intende il rapporto tra la quantità d'informazioni rilevanti e la quantità di quelle irrilevanti. Talvolta i dirigenti d'impresa dispongono di una quantità sovrabbondante d'informazioni irrilevanti che possono essere fuorvianti nell'attività decisionale. Per questo motivo è necessario che il sistema di controllo agisca da filtro alle informazioni per selezionare soltanto quelle di cui effettivamente ci si deve servire per governare l'impresa.

Orientamento

Questa caratteristica descrive l'orientamento prevalente del sistema di controllo, ossia la sua tendenza a privilegiare certi tipi di eventi e di informazioni rispetto ad altre.

Il sistema può essere orientato ai fattori produttivi, quando concentra l'attenzione sulle risorse impiegate e sul loro utilizzo, oppure ai risultati, quando monitora in modo equilibrato i risultati economico, patrimoniali e finanziari della gestione valutando le performance dei processi, delle aree di business e dei mercati di riferimento. Analogamente, il sistema può essere orientato al passato, qualora si fondi prevalentemente su rilevazioni consuntive riferite a eventi già verificatisi, oppure al futuro, quando integra in modo sistematico strumenti previsionali e di pianificazione, quali budget, *forecast* e scenari, consentendo di valutare anticipatamente i possibili sviluppi dell'impresa e del contesto in cui opera.

Responsabilizzazione formale

Questa caratteristica del sistema di controllo è connessa alla metodologia gestionale che è volta a guidare e coordinare il comportamento delle unità organizzative attraverso la predefinizione di loro sotto-obiettivi. Si tende quindi alla responsabilizzazione formale di un sistema in cui trovi ampia applicazione della *responsibility accounting*, della raccolta delle informazioni contabili per centri di responsabilità.

I dati di costo, di ricavo, di margine di contribuzione, di reddito, assumono la funzione di obiettivi da raggiungere da parte di una specifica unità organizzativa.

Rigidità procedurale

Il concetto di rigidità procedurale è inteso in una accezione piuttosto ristretta. Il sistema è rigido se è vincolato da regole e procedure che ne definiscono con completezza le caratteristiche formali con la presunzione che tutti gli aspetti della gestione possano trovare in esso un valido strumento di controllo. È viceversa flessibile quando la ripetitività programmata è limitata a un nucleo base d'informazioni e di comportamenti su cui poi se ne innestano altri con caratteristiche peculiari al presentarsi della necessità.

Stile di controllo

La responsabilizzazione può essere "stretta" o "larga". Nel primo caso gli obiettivi sono considerati come traguardi che devono essere in ogni caso raggiunti e costituiscono al tempo stesso il fondamento esclusivo per la valutazione dell'operato di ogni dirigente. Nel secondo caso invece sono un punto di riferimento da raggiungere solo se le variabili ambientali lo consentono. Se si manifestano scostamenti il sistema funziona come strumento d'allarme e preavviso e i dirigenti presenti in azienda discutono insieme sui provvedimenti da prendere. La valutazione del loro operato viene effettuata sulla base del loro comportamento complessivo e non soltanto del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Prontezza

Un sistema di controllo è tanto più pronto quanto minore è l'intervallo temporale tra il verificarsi di un evento e la sua segnalazione agli organi decisori in forme tali da consentire una valutazione dei suoi effetti economico-finanziari.

Una volta descritte le caratteristiche dei sistemi di controllo, è possibile analizzare le variabili d'impresa con cui devono essere messe in relazione:

- il grado di complessità strutturale dell'impresa e dei suoi rapporti con l'ambiente;
- il grado di dinamismo e discontinuità dell'impresa e dell'ambiente in cui opera.

La prima variabile può essere definita con riferimento a due attributi che pur distinti sono legati da strette relazioni d'interdipendenza:

- la numerosità delle aree di risultato e la loro connessione;
- la numerosità e l'articolazione delle aree di responsabilità.

Con riferimento al primo attributo è pacifico che è più semplice gestire un'impresa pur di grandi dimensioni che produce e vende uno o pochi prodotti in un solo mercato attraverso un unico canale

distributivi rispetto ad un'altra anche di dimensioni più contenute che operi in diversi mercati e con una produzione variamente diversificata e integrata.

L'integrazione che determina la connessione delle aree di risultato dipende dalla relazione dei prodotti con le modalità del loro impiego da parte degli utilizzatori o le caratteristiche delle tecnologie necessarie alla loro produzione.

Quanto più numerose sono le aree di risultato, tanto più numerose e articolate sono le aree di responsabilità.

Non esiste una relazione fissa tra queste due variabili, perché le loro interconnessioni dipendono da numerosi fattori, come le caratteristiche del gruppo dirigente, gli stili di direzione e le dimensioni d'impresa.

La seconda variabile da prendere in considerazione è il grado di dinamismo e di discontinuità dell'impresa e dell'ambiente in cui essa opera. Il suo significato è evidente e non richiede spiegazioni aggiuntive se non per chiarire che il grado di dinamismo esprime la velocità del cambiamento, mentre il grado di discontinuità ne indica la prevedibilità.

Questa distinzione è importante perché nella gestione di un ambiente stabile che ne consente di prevedere in qualche misura la direzione del cambiamento sono facilmente utilizzabili strumenti di pianificazione di lungo termine, che risulta al contrario inefficaci in un ambiente caratterizzato da forte discontinuità.

Una volta individuate le principali variabili endogene ed esogene che influenzano il sistema di controllo, è possibile comprenderne le reciproche interazioni in funzione delle caratteristiche dell'impresa e del contesto competitivo.

In un ambiente stabile o moderatamente dinamico, all'aumentare della complessità organizzativa cresce la necessità di un sistema di controllo maggiormente articolato, orientato ai risultati e supportato da una chiara attribuzione delle responsabilità. Le informazioni devono essere selezionate in funzione dei diversi livelli decisionali: più sintetiche e prospettiche per il management, più analitiche e operative per i livelli esecutivi. Con l'aumento della complessità, i nuovi strumenti di controllo non sostituiscono quelli esistenti, ma li integrano, ampliando progressivamente la capacità del sistema di supportare il processo decisionale. È questa la logica di gradualità che il Cap. 4 assume come principio metodologico del percorso consulenziale (cfr. parr. 4.1.1 e 4.1.2).

In un ambiente altamente dinamico o discontinuo, invece, assumono maggiore importanza strumenti flessibili e orientati al futuro, capaci di adattarsi rapidamente ai cambiamenti. In questi contesti, sistemi eccessivamente rigidi, basati esclusivamente su budget prestabiliti e analisi degli scostamenti, possono perdere efficacia e rallentare la capacità di risposta dell'impresa. Diventano quindi centrali la pianificazione continua, l'analisi degli scenari, i *forecast* e processi decisionali più agili.

In sintesi, la progettazione del sistema di controllo deve sempre trovare un equilibrio tra struttura e flessibilità: all'aumentare della complessità organizzativa cresce l'esigenza di un controllo più articolato e orientato ai risultati, mentre all'aumentare della turbolenza dell'ambiente esterno diventa fondamentale ridurre la rigidità procedurale e rafforzare gli strumenti previsionali e di supporto alle decisioni. Tale equilibrio tra struttura e flessibilità costituisce il presupposto concettuale della struttura graduale del controllo di gestione sviluppata nel Cap. 4.

4. Struttura graduale del controllo di gestione

di Marco Gennari

4.1 Principi metodologici di gradualità e sostenibilità

Nel contesto delle PMI, il controllo di gestione non può essere concepito come un sistema standard da implementare in modo uniforme, ma come un percorso progettuale che deve adattarsi alle condizioni specifiche dell'impresa. La variabilità in termini di struttura organizzativa, qualità dei dati disponibili, competenze interne e complessità operativa rende necessario un approccio metodologico fondato su due principi guida: **gradualità** e **sostenibilità** (la valutazione preliminare dell'impresa da cui muove tale progettazione è trattata nel Capitolo 3).

La **gradualità** riguarda la modalità con cui il sistema viene introdotto e sviluppato nel tempo. Implica la costruzione progressiva delle logiche di controllo, evitando soluzioni immediate e complete che l'organizzazione non sarebbe in grado di assorbire. Ogni intervento deve rappresentare un avanzamento rispetto allo stato iniziale, ma rimanere coerente con il livello di maturità gestionale dell'impresa.

La **sostenibilità**, invece, riguarda la capacità dell'impresa di mantenere nel tempo il sistema introdotto. Non si limita alla dimensione economica del servizio, ma include anche la sostenibilità tecnica (qualità e disponibilità dei dati, strumenti utilizzabili), organizzativa (tempo, competenze, responsabilità interne) e culturale, intesa come capacità dell'imprenditore e della struttura aziendale di comprendere, accettare e utilizzare stabilmente logiche di controllo e strumenti di supporto decisionale. Un sistema di controllo è efficace solo se è utilizzato con continuità; in caso contrario, anche soluzioni tecnicamente corrette risultano prive di utilità operativa.

Da un punto di vista metodologico, questi due principi si traducono in alcune implicazioni operative:

- il servizio di consulenza deve essere progettato per fasi, ciascuna con obiettivi chiari e condivisi e con risultati verificabili;
- il livello di complessità degli strumenti deve essere coerente con la struttura aziendale e con le competenze disponibili;
- le informazioni prodotte devono essere immediatamente utilizzabili nei processi decisionali;
- l'evoluzione del sistema deve essere subordinata al consolidamento delle fasi precedenti.

In questa prospettiva, il ruolo del consulente non è quello di trasferire modelli teorici completi, ma di costruire un percorso applicativo che tenga conto dei vincoli reali dell'impresa, trasformandoli in criteri di progettazione. Il controllo di gestione diventa così un sistema "su misura", che evolve nel tempo e si integra progressivamente nei processi decisionali e organizzativi.

L'adozione di un approccio non graduale o non sostenibile genera effetti ricorrenti: sovradimensionamento degli strumenti, difficoltà operative, abbandono del sistema e perdita di fiducia da parte dell'imprenditore.

Anche in presenza di interventi dettati da esigenze di urgenza quali, ad esempio, i contesti di crisi, l'impostazione metodologica deve rimanere coerente con i principi sopra esposti. La necessità di accorciare o accelerare i tempi non giustifica soluzioni improvvisate o non proporzionate: le scelte devono essere comunque calibrate con cognizione di causa, sia per garantire l'effettiva utilità delle informazioni prodotte, sia per le implicazioni in termini di responsabilità professionale.

4.1.1 Gradualità come criterio di efficacia del servizio di consulenza

Nel controllo di gestione la gradualità non rappresenta soltanto un principio organizzativo o una scelta prudenziale, ma costituisce un vero e proprio criterio di efficacia del servizio professionale. La qualità di un sistema di controllo, infatti, non dipende esclusivamente dalla correttezza tecnica degli strumenti adottati, ma dalla loro concreta capacità di essere compresi, utilizzati e mantenuti nel tempo all'interno dell'impresa.

Nella pratica professionale uno degli errori più frequenti consiste nell'introdurre sistemi eccessivamente evoluti rispetto al livello di maturità gestionale dell'azienda. Ciò avviene soprattutto quando il modello teorico prevale sull'analisi delle effettive condizioni operative dell'impresa. In questi casi il sistema può risultare formalmente corretto, ma sostanzialmente inefficace, poiché l'organizzazione non possiede ancora:

- dati sufficientemente affidabili;
- processi informativi strutturati;
- ruoli organizzativi definiti;
- cultura gestionale adeguata;
- tempo e risorse per alimentare il sistema.

La conseguenza tipica è la progressiva perdita di utilità operativa degli strumenti introdotti. Report non aggiornati, indicatori non utilizzati, analisi costruite solo formalmente e processi informativi non presidiati rappresentano manifestazioni ricorrenti di sistemi sviluppati senza adeguata gradualità.

La gradualità consente invece di costruire progressivamente le condizioni necessarie affinché il controllo di gestione diventi parte integrante dei processi decisionali aziendali. Ciò significa che ogni fase del percorso deve produrre risultati concretamente percepibili e sostenibili dall'organizzazione, evitando salti di complessità che l'impresa non sarebbe in grado di assorbire.

Da un punto di vista operativo, il principio di gradualità implica che il consulente definisca priorità progressive di intervento. In una fase iniziale può essere sufficiente intervenire sulla qualità delle informazioni di base, sulla riclassificazione dei dati o sulla costruzione di pochi indicatori essenziali. Solo successivamente sarà possibile introdurre strumenti più articolati, quali, ad esempio, sistemi di contabilità analitica evoluta, reporting multidimensionali, budget strutturati, *forecast* periodici, sistemi di *KPI* articolati, modelli di pianificazione economica, patrimoniale e finanziaria.

L'efficacia del servizio dipende quindi dalla capacità di costruire un equilibrio tra utilità informativa e capacità organizzativa dell'impresa.

La gradualità assume inoltre una funzione importante nella gestione del cambiamento organizzativo. L'introduzione del controllo di gestione modifica infatti modalità decisionali, flussi informativi, responsabilità interne e criteri di valutazione delle performance. Un'eccessiva accelerazione può generare resistenze culturali, irrigidimenti organizzativi o percezioni di inutilità del sistema.

Al contrario, un percorso progressivo consente di:

- consolidare le competenze interne;
- migliorare progressivamente l'affidabilità dei dati;
- favorire l'utilizzo concreto delle informazioni;
- costruire una cultura gestionale orientata al monitoraggio e alla pianificazione.

La gradualità dell'intervento, soprattutto quando accompagnata da attività di affiancamento operativo, assume inoltre una rilevante funzione formativa. Il percorso di implementazione del controllo di gestione diventa infatti anche un processo di trasferimento progressivo di conoscenze, logiche decisionali e metodologie operative verso l'imprenditore e le risorse interne dell'impresa.

In tale prospettiva, la consulenza non si limita alla produzione di strumenti o report, ma contribuisce alla crescita della consapevolezza gestionale dell'organizzazione. La costruzione progressiva del sistema consente alle persone coinvolte di comprendere il significato delle informazioni prodotte, le logiche sottostanti agli indicatori e le modalità di utilizzo dei dati nei processi decisionali, definendo implicitamente un percorso di formazione continua direttamente integrato nell'attività consulenziale.

La gradualità diventa quindi anche uno strumento di sostenibilità del servizio nel medio periodo.

Sotto il profilo professionale, tale approccio assume particolare rilevanza anche in termini di responsabilità. La definizione del livello di intervento deve essere coerente con le caratteristiche dell'impresa, con la qualità delle informazioni disponibili e con le reali capacità operative dell'organizzazione. L'introduzione di strumenti sproporzionati o non adeguatamente presidabili può infatti produrre informazioni incomplete, distorte o non aggiornate, con possibili effetti negativi sui processi decisionali aziendali.

Il compito del consulente non è pertanto quello di massimizzare il livello di sofisticazione tecnica del sistema, ma di individuare il punto di equilibrio tra profondità delle analisi, affidabilità delle informazioni e concreta capacità dell'impresa di utilizzare stabilmente gli strumenti introdotti.

In tale contesto, il consulente è chiamato a presidiare attivamente la coerenza metodologica del percorso, opponendosi, quando necessario, a richieste del cliente che anticipano l'introduzione di strumenti o modelli non ancora sostenibili rispetto ai presupposti minimi organizzativi, informativi o culturali presenti in azienda. La qualità del servizio professionale si misura anche nella capacità di mantenere proporzione tra obiettivi, strumenti e reale maturità gestionale dell'impresa, evitando soluzioni formalmente evolute ma prive di concreta efficacia operativa.

4.1.2 Sostenibilità tecnica, organizzativa ed economica

La sostenibilità rappresenta uno dei principali criteri di progettazione di un sistema di controllo di gestione nelle PMI. Un sistema può infatti risultare teoricamente corretto e metodologicamente evoluto, ma rivelarsi inefficace se l'impresa non è concretamente in grado di alimentarlo, mantenerlo e utilizzarlo nel tempo.

Nel contesto delle PMI, il tema della sostenibilità assume un rilievo centrale perché le risorse disponibili di carattere economico, organizzativo e professionale sono normalmente limitate e devono essere bilanciate con le esigenze operative quotidiane dell'impresa. Ne consegue che il controllo di gestione deve essere progettato non in funzione di un modello ideale astratto, ma sulla base di ciò che l'organizzazione è realisticamente in grado di sostenere con continuità.

La sostenibilità deve essere valutata lungo tre dimensioni strettamente interconnesse:

- sostenibilità tecnica;
- sostenibilità organizzativa;
- sostenibilità economica.

La sostenibilità tecnica riguarda la concreta possibilità di produrre dati attendibili, coerenti e tempestivi. In molte PMI i sistemi informativi risultano frammentati, parzialmente integrati o fortemente dipendenti da elaborazioni manuali.

In tali situazioni, l'introduzione di sistemi di controllo particolarmente sofisticati rischia di amplificare inefficienze già presenti anziché risolverle. La sostenibilità tecnica richiede quindi che il livello di complessità degli strumenti sia coerente con la qualità e l'affidabilità del sistema informativo disponibile.

La sostenibilità organizzativa riguarda invece la capacità dell'impresa di presidiare stabilmente i processi di raccolta, elaborazione e utilizzo delle informazioni. Nelle PMI le persone coinvolte nelle attivi-

tà amministrative e gestionali svolgono frequentemente più funzioni contemporaneamente e dispongono di tempi limitati da dedicare ad attività di controllo.

Per questo motivo, ogni nuovo flusso informativo introdotto deve essere valutato considerando:

- tempo necessario per l'alimentazione dei dati;
- disponibilità delle competenze interne;
- chiarezza delle responsabilità operative;
- continuità del presidio organizzativo;
- impatto sui processi aziendali esistenti.

Un sistema che richiede attività eccessivamente onerose o competenze non disponibili tende inevitabilmente a deteriorarsi nel tempo.

La sostenibilità economica riguarda non soltanto il costo diretto del servizio professionale, ma l'insieme delle risorse economiche necessarie per mantenere operativo il sistema di controllo. Devono quindi essere considerati:

- costi di consulenza;
- costi software;
- costi di formazione;
- tempo interno assorbito dalle attività di controllo;
- eventuali investimenti organizzativi o tecnologici.

Nelle PMI il valore del sistema deve essere percepibile in termini di utilità decisionale e miglioramento gestionale. Quando il costo complessivo del sistema supera i benefici concretamente percepiti dall'imprenditore, il rischio di abbandono o depotenziamento degli strumenti diventa elevato.

La sostenibilità complessiva del sistema dipende quindi dalla capacità di mantenere equilibrio tra utilità informativa e capacità dell'impresa di presidiare stabilmente gli strumenti introdotti. In questa prospettiva, il ruolo del consulente non consiste nel proporre il sistema più avanzato in termini teorici, ma nel progettare un assetto informativo coerente con le caratteristiche dell'organizzazione, con il suo livello evolutivo e con le sue concrete possibilità di mantenimento nel tempo.

4.1.3 Differenze tra imprese: dimensione, complessità e contesto gestionale

L'efficacia di un sistema di controllo di gestione dipende in misura significativa dalla capacità di adattarlo alle caratteristiche specifiche dell'impresa. Nella pratica professionale non esiste un modello universalmente applicabile: strumenti adottati, livello di dettaglio delle informazioni, frequenza delle analisi e profondità del controllo devono essere calibrati in funzione della struttura aziendale e del contesto operativo (cfr. Cap. 3, par. 3.2).

La necessità di differenziare l'approccio metodologico emerge in modo particolare nelle PMI, dove possono coesistere realtà molto diverse per dimensione, assetto amministrativo, organizzativo e contabile, articolazione operativa e fabbisogni informativi, pur rientrando formalmente nella medesima categoria dimensionale.

Per questo, nel capitolo 3 è stato proposto un modello in grado di categorizzare le aziende clienti secondo diverse variabili.

4.1.4 L'analisi AS-IS come strumento di progettazione del percorso di controllo di gestione

All'interno di un percorso di implementazione del controllo di gestione, l'analisi AS-IS rappresenta una fase metodologica essenziale di raccordo tra la comprensione dell'impresa e la definizione degli interventi da sviluppare.

Con il termine AS-IS si intende l'analisi dello "stato attuale" della complessità aziendale, cioè la ricostruzione del modo in cui l'impresa opera concretamente nel momento in cui viene avviato il percorso consulenziale. L'obiettivo è di "fotografare l'assetto esistente, valutandone coerenza, funzionalità e adeguatezza rispetto alla natura dell'attività, la dimensione dell'impresa, la complessità organizzativa ed il profilo di rischio".

Nel contesto del controllo di gestione, l'analisi AS-IS consente quindi di individuare:

- quali dati sono disponibili;
- come vengono raccolti ed elaborati;
- quali strumenti sono utilizzati;
- chi produce e utilizza le informazioni;
- quali criticità o disallineamenti sono presenti;
- quali sono i reali fabbisogni informativi dell'impresa.

L'analisi AS-IS non deve essere interpretata come attività ispettiva o come diagnosi aziendale in senso esteso, bensì come strumento operativo finalizzato a costruire un percorso di sviluppo coerente con le caratteristiche effettive dell'impresa. La sua funzione principale è valutare l'organizzazione esistente per comprendere il punto di partenza necessario per progettare un sistema di controllo sostenibile e proporzionato.

Nelle PMI tale attività è particolarmente rilevante per la frequente distanza tra struttura formale e funzionamento reale dei processi. Non è raro che:

- le informazioni rilevanti siano gestite informalmente;
- i flussi decisionali non siano formalizzati;
- i dati siano distribuiti tra strumenti differenti;
- i criteri di classificazione gestionale risultino assenti o incoerenti;
- il patrimonio informativo dipenda fortemente dalla conoscenza personale dell'imprenditore o di singole figure operative.

In assenza di una ricognizione preliminare di tali elementi, il rischio è progettare sistemi di controllo scollegati dalla concreta operatività aziendale oppure introdurre strumenti non coerenti con le effettive capacità organizzative dell'impresa.

In questa prospettiva l'analisi AS-IS non è una fase separata dal controllo di gestione, ma ne costituisce il presupposto progettuale: la qualità del percorso successivo dipende dalla capacità di comprendere realisticamente il punto di partenza dell'impresa.

L'attività assume inoltre una rilevante funzione di allineamento tra consulente e imprenditore. Attraverso l'analisi emergono frequentemente aspettative non coerenti con le condizioni effettive dell'organizzazione, criticità informative sottovalutate oppure esigenze decisionali non adeguatamen-

¹ A. Panizza, "Analisi AS IS dell'assetto: oggetto dell'analisi", SAF CORSO DI ALTA FORMAZIONE, Crisi d'impresa, Adeguati assetti e approccio alla crisi d'impresa. Sebbene nel presente quaderno KNOS la finalità formale dell'analisi AS-IS sia circoscritta al controllo di gestione, il modello proposto da Panizza, pur riferito ai contesti di crisi d'impresa e all'analisi degli adeguati assetti, può essere ripercorso e adattato anche a tale ambito.

te formalizzate. Il confronto sviluppato durante questa fase consente quindi di costruire una visione condivisa del percorso da intraprendere e del livello di evoluzione concretamente perseguibile.

L'analisi AS-IS assume inoltre un ruolo centrale nel collegamento tra il percorso di sviluppo del controllo di gestione e il più ampio tema degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. La ricostruzione dello stato attuale dell'impresa consente infatti non soltanto di individuare i fabbisogni informativi necessari ai processi decisionali, ma anche di valutare il livello di "adeguatezza" degli assetti aziendali nel loro complesso.

Sotto questo profilo, il controllo di gestione non deve essere interpretato come un insieme autonomo di strumenti tecnici, ma come componente integrante degli assetti amministrativi, contabili e organizzativi dell'impresa. La capacità di produrre informazioni economiche, finanziarie e gestionali attendibili, tempestive e coerenti rappresenta infatti uno degli elementi fondamentali per la concreta adeguatezza degli assetti.

In questa logica, assetto amministrativo e assetto contabile operano in modo complementare: il primo presidia il «come si fanno le cose» (processi, sistema autorizzativo e flussi documentali) mentre il secondo ne assicura la rappresentazione e la misurazione attraverso il sistema contabile, traducendo i processi in informazione utile alle decisioni. L'uno senza l'altro risulta incompleto: un assetto amministrativo privo di adeguato supporto contabile non produce misurazione affidabile, mentre un sistema contabile non ancorato ai processi reali non garantisce attendibilità gestionale².

L'analisi AS-IS permette quindi di verificare operativamente:

- il livello di presidio dei flussi informativi;
- la qualità dei processi amministrativi e contabili;
- la capacità dell'impresa di produrre dati utili alle decisioni;
- il grado di integrazione tra informazioni contabili e gestionali;
- l'esistenza di strumenti di pianificazione, monitoraggio e controllo;
- la presenza di eventuali aree di vulnerabilità organizzativa o informativa;
- la distribuzione delle responsabilità all'interno della struttura organizzativa.

In questa prospettiva, il percorso di sviluppo del controllo di gestione diventa anche un percorso progressivo di rafforzamento degli assetti aziendali. L'introduzione graduale di strumenti di reporting, *budgeting*, previsione finanziaria, pianificazione strategica e monitoraggio delle performance contribuisce infatti a migliorare la capacità dell'impresa di leggere anticipatamente i fenomeni gestionali, supportare le decisioni e presidiare la continuità aziendale.

Si crea quindi una relazione circolare tra:

- analisi AS-IS;
- sviluppo del sistema di controllo di gestione;
- evoluzione degli adeguati assetti.

L'analisi iniziale consente di individuare il livello di maturità organizzativa e informativa dell'impresa; il controllo di gestione rappresenta lo strumento operativo attraverso cui sviluppare progressivamente tali assetti; gli adeguati assetti costituiscono il quadro di riferimento entro il quale il sistema informativo e decisionale dell'impresa deve evolvere.

² Cfr. A. Panizza, "Analisi AS IS dell'assetto", SAF, cit., secondo cui «l'assetto amministrativo senza quello contabile è cieco; l'assetto contabile senza quello amministrativo è sterile».

I contenuti, gli strumenti e le modalità operative dell'analisi AS-IS saranno approfonditi nel successivo paragrafo 4.2, nel quale saranno sviluppati i criteri di impostazione metodologica e le principali aree di osservazione utilizzabili nell'attività professionale.

4.2 L'analisi AS-IS nel controllo di gestione

L'implementazione di un sistema di controllo di gestione richiede, come fase preliminare, la comprensione dell'assetto organizzativo, amministrativo, contabile e informativo già esistente all'interno dell'impresa (si veda l'Appendice D, fase 6: avvio del servizio al cliente).

Sul piano metodologico, l'analisi AS-IS costituisce la prima fase di una sequenza logica che conduce dalla comprensione dello stato attuale alla sua evoluzione: analisi AS-IS, *gap analysis*, progettazione del modello TO-BE, implementazione e monitoraggio. Ciascuna fase presuppone la precedente, poiché la qualità della progettazione del TO-BE e la sostenibilità dell'implementazione dipendono direttamente dalla completezza e dall'attendibilità della ricognizione iniziale³.

4.2.1 Finalità dell'analisi AS-IS orientata al TO-BE

Nel controllo di gestione, l'analisi AS-IS rappresenta il presupposto metodologico necessario per definire il modello evolutivo dell'impresa, ossia il sistema TO-BE verso il quale orientare il percorso consulenziale.

L'obiettivo dell'attività non consiste nel "fotografare" l'azienda in termini statici, ma nel comprendere quali interventi siano concretamente necessari, sostenibili e prioritari per migliorare la capacità dell'impresa di produrre informazioni attendibili, supportare i processi decisionali e presidiare gli equilibri economici, patrimoniali e finanziari.

L'analisi assume quindi una funzione progettuale. Ogni elemento osservato deve essere valutato non soltanto per ciò che rappresenta nel presente, ma soprattutto per ciò che consente o impedisce di sviluppare nel percorso evolutivo dell'impresa.

In tale prospettiva, l'attività consente di definire:

- profondità dell'intervento professionale;
- priorità operative;
- gradualità del percorso;
- sostenibilità organizzativa del sistema;
- livello di formalizzazione necessario;
- strumenti concretamente implementabili.

L'analisi AS-IS permette inoltre di evitare uno degli errori più frequenti nella consulenza direzionale alle PMI: introdurre strumenti teoricamente evoluti ma non coerenti con il livello di maturità organizzativa, informativa e culturale dell'impresa.

Nella pratica professionale, infatti, molte aziende dispongono già di strumenti di controllo, procedure amministrative, report o sistemi di contabilità analitica sviluppati nel tempo per esigenze operative specifiche. Tali strumenti risultano però frequentemente non integrati, scarsamente formalizzati oppure utilizzati in modo non sistematico nei processi decisionali.

³ Cfr. A. Panizza, "Analisi AS IS dell'assetto", SAF, cit., che colloca l'analisi AS IS quale prima fase della sequenza «AS IS – GAP analysis – progettazione TO BE – implementazione – monitoraggio».

Per questa ragione, l'analisi deve concentrarsi non soltanto sulla presenza degli strumenti, ma soprattutto:

- sul loro reale utilizzo;
- sulla qualità delle informazioni prodotte;
- sulla sostenibilità operativa dei processi;
- sul livello di integrazione tra area amministrativa, operativa e direzionale.

L'obiettivo finale è comprendere il reale livello di maturità gestionale dell'impresa e costruire un percorso evolutivo coerente con le sue caratteristiche organizzative e con le sue capacità di sviluppo.

4.2.2 Modalità di intervento e fonti informative dell'analisi AS-IS

L'analisi AS-IS deve essere sviluppata attraverso un approccio prevalentemente operativo e sostanziale, orientato alla comprensione concreta del funzionamento dell'impresa e delle modalità con cui vengono generate, elaborate e utilizzate le informazioni aziendali.

Nella pratica professionale, l'attività si sviluppa normalmente mediante il confronto con l'imprenditore e con le principali figure aziendali coinvolte nei processi amministrativi, commerciali e produttivi. L'analisi riguarda i flussi informativi, gli strumenti utilizzati, la reportistica disponibile, le modalità di raccolta dei dati e il livello di integrazione tra area amministrativa, operativa e direzionale.

Particolare rilevanza assume la verifica della qualità, affidabilità e tempestività delle informazioni utilizzate nei processi decisionali, poiché nelle PMI è frequente la presenza di sistemi informativi frammentati, procedure informali e conoscenze operative concentrate su singole persone chiave.

L'analisi si fonda su quattro principali fonti informative, tra loro complementari.

La documentazione interna consente di verificare ciò che è formalmente previsto (ad esempio, organigrammi, funzionigrammi e mansionari, procedure formalizzate dei cicli attivo, passivo e di tesoreria, deleghe e procure, verbali del consiglio di amministrazione, budget, report infrannuali e situazioni contabili).

Le interviste ai responsabili permettono invece di comprendere i processi effettivamente seguiti, di individuare gli scostamenti tra «quanto scritto» e prassi e di valutare la consapevolezza del rischio, ossia di verificare ciò che realmente accade.

L'osservazione operativa, intesa come la modalità di gestione documentale, tempestività dei flussi e utilizzo effettivo del sistema informativo, consente di riscontrare la coerenza tra organizzazione e operatività.

L'analisi dei dati contabili e delle altre informazioni rilevanti completa il quadro con evidenze quantitative⁴.

In tale contesto, l'analisi non può limitarsi alla sola dimensione amministrativo-contabile, ma deve necessariamente estendersi agli elementi riconducibili alla contabilità industriale e alla struttura operativa dell'impresa. In molte realtà aziendali, infatti, le principali criticità del controllo di gestione derivano non solo dall'assenza di dati contabili, ma anche dalla mancanza di collegamento tra informazioni economiche e processi produttivi o organizzativi.

L'attività può comprendere, tra le altre, l'analisi dei processi produttivi, delle regole di funzionamento della contabilità industriale, dei criteri di calcolo delle marginalità a preventivo e consuntivo, oltre alla

⁴ Cfr. A. Panizza, "Analisi AS IS dell'assetto", SAF, cit., sulla distinzione tra documentazione interna, che consente di verificare «ciò che è formalmente previsto», e interviste ai responsabili, dirette a comprendere «ciò che realmente accade».

verifica dell'esistenza e dell'affidabilità delle distinte base, dei sistemi di valorizzazione del magazzino, ecc.

Analogamente, diviene essenziale esaminare la struttura organizzativa dell'impresa, la presenza di divisioni aziendali, linee di business, reparti o centri di responsabilità, nonché le modalità con cui le informazioni operative sono trasferite all'interno dei sistemi amministrativi e gestionali.

Nelle PMI emerge frequentemente una forte dipendenza da procedure non formalizzate, fogli elettronici extracontabili o prassi operative consolidate nel tempo ma non strutturate. Per tale motivo, l'analisi deve concentrarsi non soltanto sull'esistenza teorica delle informazioni, ma soprattutto sulla loro concreta utilizzabilità ai fini decisionali.

L'intervento deve mantenere caratteristiche di proporzionalità, gradualità e sostenibilità organizzativa. L'obiettivo non consiste nel realizzare una mappatura teorica esaustiva dell'organizzazione aziendale, ma nel comprendere quali siano le condizioni minime necessarie per avviare un percorso realistico di evoluzione degli assetti amministrativi e del controllo di gestione.

4.2.3 Struttura e oggetto dell'analisi AS-IS

La struttura dell'analisi AS-IS può essere articolata seguendo una sequenza logica che parte dall'inquadramento generale dell'impresa, prosegue con l'analisi degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, e si conclude con l'individuazione delle evidenze emerse e delle possibili azioni di miglioramento.

4.2.3.1 Quadro generale di partenza

La prima sezione dell'analisi è dedicata al quadro generale di partenza. In questa parte sono chiariti il perimetro dell'incarico, l'approccio metodologico adottato, il contesto aziendale osservato e gli obiettivi dell'intervento. La funzione di questa sezione è fondamentale, perché consente di evitare un'analisi astratta o standardizzata: prima di valutare processi, dati e strumenti, è necessario comprendere quale impresa si sta osservando, in quale settore opera, quale complessità presenta e per quale finalità viene svolta l'analisi AS-IS.

La premessa definisce il contenuto dell'intervento e chiarisce che l'attività riguarda l'analisi dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, con successiva proposta TO-BE a seguito della *gap analysis*.

L'approccio metodologico descrive le modalità operative con cui l'analisi viene svolta, normalmente attraverso incontri, interviste, raccolta di evidenze e rappresentazioni descrittive o grafiche.

Il contesto di analisi serve invece a collocare l'impresa nella propria realtà operativa, mentre gli obiettivi dell'intervento individuano le finalità professionali: comprendere punti di forza e debolezza, individuare possibili modifiche organizzative e gettare le basi per un piano d'azione.

4.2.3.2 Assetto organizzativo, sistema di gestione dei rischi e controllo interno

La seconda sezione riguarda l'assetto organizzativo, il sistema di gestione dei rischi e il controllo interno. Questa parte dell'analisi serve a comprendere come l'impresa è strutturata, come sono distribuite le responsabilità e quali presidi esistono per governare i processi aziendali.

Il primo punto riguarda organigramma, funzioni, ruoli e deleghe. Qui l'analisi verifica se esiste una rappresentazione formale della struttura organizzativa, se sono identificati i responsabili delle diverse funzioni, se i ruoli sono coerenti con i processi aziendali e se il sistema delle deleghe consente un adeguato presidio delle decisioni. Non si tratta solo di verificare la presenza di un organigramma, ma di comprendere se la struttura rappresentata corrisponde al funzionamento effettivo dell'impresa.

Il secondo punto riguarda le procedure aziendali. Questa parte analizza i processi primari e secondari, le procedure operative, i sistemi di controllo interno, le modalità di gestione dei rischi e gli strumenti di gestione del personale. La finalità è verificare se l'impresa dispone di regole operative chiare, se tali regole sono applicate, se i processi più rilevanti sono presidiati e se esistono sistemi di monitoraggio coerenti con la complessità aziendale.

Il terzo punto riguarda il sistema informativo. L'analisi osserva le procedure relative ai sistemi informativi, alla gestione dei flussi, alla classificazione delle informazioni e ai criteri di riservatezza, disponibilità e integrità. In questa sezione si valuta se l'impresa dispone di infrastrutture, regole di accesso, sistemi di *backup*, misure di sicurezza e strumenti di continuità operativa adeguati rispetto alla propria attività.

4.2.3.3 Assetto amministrativo e contabile

La terza sezione entra nel merito dell'assetto amministrativo e contabile. È la parte più direttamente collegata allo sviluppo del controllo di gestione, perché analizza i principali cicli operativi, i sistemi informativi, la gestione della tesoreria, l'organizzazione dell'area amministrativa, la struttura del piano dei conti, le procedure di chiusura del bilancio, la gestione del personale e gli strumenti di pianificazione, programmazione e controllo.

Il primo punto riguarda la struttura amministrativa-contabile. Qui viene ricostruita l'organizzazione della funzione amministrativa, la distribuzione delle attività tra uffici e risorse, il coordinamento interno e il livello di formalizzazione delle procedure. L'obiettivo è comprendere se l'area amministrativa sia in grado di garantire continuità operativa, qualità dei dati e supporto informativo alla direzione.

Segue l'analisi delle procedure contabili presenti e applicate. Questa sezione entra nel funzionamento concreto dei processi amministrativi. Il ciclo attivo viene analizzato al fine di comprendere come sono generate le vendite, come sono emesse le fatture, come sono gestiti gli incassi e come le informazioni confluiscono in contabilità. Il ciclo passivo viene invece osservato per comprendere il processo di acquisto, autorizzazione, registrazione delle fatture, controllo dei documenti e pagamento dei fornitori.

La sezione dedicata ai sistemi informativi del ciclo attivo e passivo consente di capire quali software alimentano i processi amministrativi e come i dati si trasferiscono tra i diversi applicativi. Questo punto è essenziale perché, nelle PMI, una criticità frequente non è l'assenza di dati, ma la loro dispersione tra applicativi diversi, fogli di calcolo elettronici e procedure non integrate.

Il sistema informativo della funzione amministrativa-contabile viene quindi analizzato come infrastruttura di supporto alla qualità del dato. L'obiettivo è comprendere se i software utilizzati dialogano tra loro, se le informazioni vengono trasferite automaticamente o manualmente, se esistono duplicazioni e se l'impresa può contare su dati coerenti per alimentare reporting, contabilità analitica e controllo di gestione.

La gestione del magazzino viene osservata per verificare le modalità di rilevazione delle giacenze, la presenza di procedure di carico e scarico, i criteri di valorizzazione e il collegamento con i sistemi contabili e produttivi. Questo punto è particolarmente rilevante perché il magazzino incide direttamente sulla corretta misurazione dei margini e dei risultati periodici.

La gestione della tesoreria aziendale analizza i rapporti bancari, i processi di pagamento, gli incassi, la gestione degli insoluti, il monitoraggio della liquidità e l'eventuale presenza di strumenti di pianificazione finanziaria. Questa parte consente di verificare se l'impresa gestisce la finanza solo in ottica operativa di brevissimo periodo oppure se dispone di strumenti previsionali utili a valutare la sostenibilità dei debiti e la continuità aziendale.

La gestione del personale viene osservata sia sotto il profilo amministrativo sia sotto quello informativo. L'analisi considera la raccolta delle presenze, l'elaborazione dei cedolini, il coordinamento con eventuali consulenti esterni, la contabilizzazione del costo del personale e la possibilità di attribuire

tali costi ai reparti, centri di costo o divisioni. Questo collegamento è rilevante per la contabilità analitica e per la misurazione delle marginalità.

L'analisi del piano dei conti verifica se la struttura contabile è coerente non solo con esigenze civilistiche e fiscali, ma anche con finalità gestionali. Un piano dei conti costruito in modo analitico facilita le riclassificazioni, il reporting, la contabilità analitica e la lettura economica dei risultati aziendali.

La gestione della contabilità per la redazione del bilancio analizza le procedure di chiusura, i controlli sulle principali aree di bilancio, la presenza di manuali o prassi formalizzate e la qualità dei dati utilizzati per produrre il bilancio d'esercizio. Questa sezione è importante anche per il controllo di gestione, perché le stime, le rettifiche e le procedure di chiusura incidono sulla qualità delle situazioni infrannuali e dei report periodici.

4.2.3.4 Sistema di pianificazione, programmazione e controllo aziendale e dei suoi componenti

La sezione successiva riguarda il sistema di pianificazione, programmazione e controllo aziendale. L'obiettivo è comprendere se l'impresa dispone di strumenti per pianificare, programmare, misurare, confrontare e correggere l'andamento della gestione.

Il primo elemento è il sistema di contabilità analitica. L'analisi verifica se e come sono stati identificati i centri di costo, quali criteri di allocazione dei costi sono utilizzati, se i costi sono attribuiti direttamente utilizzando il gestionale o tramite elaborazioni successive all'esterno del software, se esiste un collegamento tra contabilità generale e analitica e le quadrature tra contabilità analitica e generale.

Il secondo elemento riguarda i piani strategici. In questa parte si verifica se l'impresa dispone di strumenti pluriennali capaci di tradurre gli obiettivi di medio-lungo periodo in prospetti economici, patrimoniali e finanziari. L'assenza di piani strategici non indica necessariamente una criticità immediata, ma limita la capacità dell'impresa di valutare gli effetti futuri delle scelte di investimento, crescita o riorganizzazione.

Il terzo elemento è il sistema di *budgeting*, analisi degli scostamenti e *forecasting*. L'analisi verifica se il budget è un vero strumento di programmazione o se si limita a una previsione di spesa; se esistono momenti formalizzati di confronto tra budget e consuntivo; se vengono analizzati gli scostamenti; se l'impresa aggiorna le previsioni in corso d'anno attraverso *forecast* periodici.

Il quarto elemento riguarda il sistema di reporting e monitoraggio delle performance. In questa sezione si verifica se l'impresa produce report periodici economici, patrimoniali e finanziari, se tali report sono confrontati con il budget o con periodi precedenti, se includono indicatori di performance e se sono discussi con i responsabili aziendali. La presenza di reportistica non è di per sé sufficiente: occorre verificarne la coerenza anche rispetto ai contenuti minimi previsti dal Codice della crisi e dell'Insolvenza.

4.2.3.5 Considerazioni generali, modifiche proposte e prossimi step

L'ultima sezione della relazione è dedicata alle considerazioni generali, alle modifiche proposte e agli sviluppi futuri. Questa è la parte in cui l'analisi descrittiva si trasforma in indicazioni operative. Qui sono sintetizzati i principali elementi positivi e negativi emersi, distinguendo tra assetto organizzativo e assetto amministrativo-contabile, e vengono individuate le possibili azioni migliorative.

Sul piano operativo, l'analisi AS-IS si traduce in tre output strutturati.

Il primo è la mappa delle criticità, ossia un elenco dei rilievi emersi classificati per rilevanza: carenze procedurali, assenza di formalizzazione, sovrapposizione di ruoli o carenze nella segregazione delle funzioni, ritardi informativi e fragilità nella misurazione economico-finanziaria.

Il secondo è la valutazione dell'adeguatezza, espressa attraverso un giudizio motivato sull'assetto esistente e articolabile su quattro livelli (adeguato; adeguato con criticità non rilevanti; parzialmente

adeguato; non adeguato) coerente con la natura e la dimensione dell'impresa, fondato su evidenze documentali e operative e argomentato, non meramente descrittivo.

Il terzo è il gap rispetto al principio di proporzionalità, inteso come scostamento tra l'assetto esistente e quello richiesto in relazione a dimensione, complessità e rischio: tale scostamento può riguardare la struttura organizzativa, il sistema amministrativo, il sistema contabile o i flussi informativi e rappresenta la base oggettiva per la successiva progettazione del *TO-BE*⁵.

4.2.4 Individuazione delle priorità di intervento

L'attività conclusiva dell'analisi *AS-IS* consiste nell'individuazione delle priorità di intervento necessarie per costruire il successivo percorso evolutivo del controllo di gestione e, più in generale, il rafforzamento degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili dell'impresa.

In questa fase, la gap *analysis* assume una funzione centrale di raccordo tra la situazione esistente e il modello organizzativo e informativo obiettivo. Le priorità di intervento non devono essere determinate esclusivamente sulla base delle carenze tecniche rilevate, ma attraverso una valutazione complessiva della capacità dell'impresa di presidiare la continuità aziendale, sostenere i processi decisionali e monitorare gli equilibri economici, patrimoniali e finanziari.

In tale prospettiva, la gap *analysis* consente di individuare differenti livelli di criticità e maturità organizzativa. In alcune imprese le principali carenze riguardano l'affidabilità dei dati o l'assenza di flussi informativi strutturati; in altri casi emergono limiti nella capacità di analizzare le marginalità, monitorare la situazione finanziaria o sviluppare sistemi previsionali attendibili. Nelle realtà produttive maggiormente articolate, le criticità possono invece riguardare la mancanza di adeguati strumenti di contabilità industriale, l'assenza di parametri tecnico-produttivi affidabili o la difficoltà di collegare i dati economici ai processi operativi.

L'analisi delle priorità deve svilupparsi secondo una logica di gradualità e proporzionalità coerente con il modello informativo degli adeguati assetti⁶. L'intensità e la profondità degli interventi devono quindi essere calibrate in funzione:

- della dimensione dell'impresa;
- della complessità organizzativa;
- della qualità dei sistemi informativi;
- del livello di maturità gestionale;
- della sostenibilità organizzativa del cambiamento.

La gap *analysis* costituisce quindi il presupposto metodologico per la definizione dei livelli di intervento del controllo di gestione che verranno approfonditi nel paragrafo successivo. Il servizio professionale deve infatti essere costruito sulla reale capacità dell'impresa di assorbire, utilizzare e mantenere nel tempo i sistemi introdotti.

In tale logica, il controllo di gestione non viene sviluppato attraverso modelli standardizzati, ma mediante percorsi progressivi di evoluzione degli assetti aziendali, coerenti con le caratteristiche, la complessità e la maturità organizzativa dell'impresa.

⁵ Cfr. A. Panizza, "Analisi AS IS dell'assetto", SAF, cit., che individua quali output dell'analisi la mappa delle criticità classificata per rilevanza, la valutazione dell'adeguatezza e il gap rispetto al principio di proporzionalità.

⁶ Cfr. A. Panizza, "Analisi AS IS dell'assetto", SAF, cit., in merito allo scostamento tra assetto esistente e assetto richiesto in funzione di dimensione, complessità e rischio.

4.2.5 Dalla gap analysis alla costruzione del percorso consulenziale

L'attività di gap *analysis* rappresenta il punto di raccordo tra l'analisi AS-IS e la successiva progettazione del percorso di consulenza in materia di controllo di gestione.

Una volta ricostruito il livello di maturità organizzativa, amministrativa, contabile e informativa dell'impresa, il professionista deve infatti trasformare le evidenze emerse in un piano progressivo di sviluppo degli assetti e degli strumenti di governo aziendale.

In tale prospettiva, gli elementi mancanti o non adeguatamente sviluppati non devono essere interpretati esclusivamente come criticità tecniche, ma come possibili aree di evoluzione del sistema di controllo e, conseguentemente, come specifici ambiti di intervento professionale diventando pertanto i potenziali punti di consulenza sui quali costruire il successivo sviluppo del servizio professionale.

Ad esempio, l'assenza di reporting periodico può rappresentare il punto di partenza per l'introduzione di un primo sistema di controllo direzionale; la mancanza di contabilità analitica può evolvere in un progetto di analisi delle marginalità; l'assenza di *budgeting* può richiedere la costruzione di strumenti di programmazione e pianificazione economico-finanziaria; la carenza di indicatori di performance può condurre allo sviluppo di *dashboard* direzionali e sistemi di monitoraggio.

Analogamente, criticità organizzative legate alla gestione dei processi, alla concentrazione delle responsabilità o all'assenza di procedure formalizzate possono richiedere interventi di rafforzamento degli assetti organizzativi e amministrativi.

I paragrafi successivi svilupperanno proprio questa impostazione, approfondendo i differenti livelli di consulenza proponibili dal professionista e le modalità con cui costruire servizi coerenti con il grado di maturità organizzativa e gestionale delle PMI (per la formalizzazione dell'incarico che ne deriva si veda l'Appendice B: proposta di lettera di incarico per un percorso di controllo di gestione graduale).

4.3 Livelli di intervento

L'attività di controllo di gestione nelle PMI non può essere sviluppata attraverso modelli standardizzati o mediante l'applicazione indistinta di strumenti tecnici predeterminati. Come emerso nei paragrafi precedenti, le imprese presentano infatti differenze dimensionali, organizzative, operative e culturali che incidono direttamente sulla sostenibilità e sull'efficacia degli interventi professionali (si veda l'Appendice D, fasi 3 e 4: progettazione del modello di servizio e strutturazione degli strumenti e delle procedure).

A tali differenze si affianca un diverso livello di maturità gestionale, amministrativa e informativa. Non tutte le imprese partono dallo stesso punto e, soprattutto, non tutte devono necessariamente sviluppare il medesimo percorso in termini di controllo di gestione e pianificazione strategica.

In questa prospettiva, il controllo di gestione deve essere interpretato come percorso evolutivo progressivo, sviluppato in base alle risultanze dell'analisi AS-IS, del livello di adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e dei fabbisogni informativi e decisionali emersi durante l'intervento.

L'obiettivo, quindi, non è costruire un sistema teoricamente completo, ma individuare il livello di intervento coerente con la reale capacità dell'impresa di produrre, interpretare e utilizzare le informazioni aziendali.

I livelli di controllo di gestione che saranno a breve proposti devono pertanto essere letti come un modello di fasi progressive, tutt'altro che rigide, espressione dell'evoluzione del percorso. Ogni livello, nello schema proposto, rappresenta normalmente il presupposto operativo per il successivo.

In molte PMI, ad esempio, risulta necessario intervenire inizialmente sull'affidabilità dei dati, sulla tempestività amministrativa e sulla costruzione di una reportistica minima, prima di poter sviluppare sistemi di *budgeting*, analisi della marginalità o performance management.

In tale logica, il controllo di gestione non coincide esclusivamente con la produzione di report o analisi economiche, ma con la progressiva costruzione di un sistema informativo direzionale coerente con la struttura dell'impresa e con la capacità dell'organizzazione di utilizzare stabilmente le informazioni nei processi decisionali.

4.3.1 Livello 1 – Controllo economico di base

Il primo livello di intervento rappresenta normalmente il punto di ingresso del controllo di gestione nelle PMI caratterizzate da assetti amministrativi, contabili e informativi ancora elementari oppure da una limitata cultura del controllo direzionale.

In questa fase, l'obiettivo principale non consiste nella costruzione di sistemi evoluti di analisi o pianificazione, ma nello sviluppo di una consapevolezza minima dell'andamento economico dell'impresa.

Molte aziende, infatti, pur disponendo di dati contabili formalmente corretti, non possiedono strumenti in grado di trasformare tali informazioni in supporto alle decisioni. La contabilità viene frequentemente percepita come adempimento fiscale o civilistico, mentre manca una reale lettura gestionale dei risultati aziendali.

In tali contesti, il primo livello di controllo di gestione ha principalmente una funzione interpretativa, educativa, organizzativa e informativa.

L'attività professionale si concentra quindi sulla costruzione di strumenti semplici, sostenibili e facilmente comprensibili anche da parte di imprenditori privi di formazione manageriale strutturata.

Dal punto di vista operativo, il Livello 1 si basa normalmente su:

- riclassificazione essenziale del conto economico;
- lettura periodica dei principali aggregati economici;
- monitoraggio sintetico dei costi;
- analisi della dinamica dei ricavi;
- prime valutazioni sull'equilibrio economico aziendale.

L'obiettivo non è ancora la scomposizione analitica delle marginalità o l'introduzione di sistemi articolati di reporting, ma la costruzione di una prima capacità di lettura dei numeri aziendali.

In questa fase, il consulente assume prevalentemente il ruolo di interprete dei dati economici, aiutando l'imprenditore a comprendere come si forma il risultato aziendale, quali costi incidono maggiormente, come evolve la struttura economica dell'impresa e quali segnali meritano attenzione.

Il valore dell'intervento non deriva tanto dalla sofisticazione tecnica degli strumenti utilizzati, quanto dalla capacità di trasformare informazioni contabili spesso "passive" in elementi utili alla gestione.

Dal punto di vista degli assetti amministrativi e contabili, questo livello richiede normalmente alcuni presupposti minimi:

- disponibilità di dati contabili sufficientemente affidabili;
- ragionevole tempestività delle registrazioni;
- piano dei conti coerente con esigenze di lettura gestionale;
- minima organizzazione dei flussi amministrativi.

In molte PMI, tuttavia, proprio tali elementi rappresentano le prime criticità da affrontare. L'attività di controllo economico di base diventa quindi anche occasione per intervenire sul miglioramento dell'affidabilità del dato amministrativo e sulla strutturazione minima dell'area amministrativa.

In questa fase emergono frequentemente problematiche quali:

- ritardi nella contabilizzazione;
- forte dipendenza dal consulente esterno;
- assenza di situazioni infrannuali;
- utilizzo di dati incompleti;
- piano dei conti poco leggibile ai fini gestionali;
- limitata integrazione tra area amministrativa e operativa.

Per questo motivo, il Livello 1 non deve essere sottovalutato o considerato un intervento "minore". In molte imprese rappresenta infatti il primo vero passaggio dalla contabilità come adempimento alla contabilità come strumento di governo aziendale.

Il principio di gradualità assume qui particolare importanza. Anticipare strumenti troppo complessi in organizzazioni non ancora in grado di produrre dati attendibili rischia infatti di generare sistemi formalmente corretti ma sostanzialmente inutilizzabili.

L'attività professionale deve quindi concentrarsi sulla costruzione di:

- affidabilità informativa minima;
- continuità nella produzione dei dati;
- comprensione economica della gestione;
- prime routine di monitoraggio periodico.

Solo una volta consolidati tali presupposti risulta sostenibile evolvere verso livelli successivi di reporting strutturato, integrazione economico-finanziaria e pianificazione.

4.3.2 Livello 2 – Controllo economico periodico strutturato

Il secondo livello di intervento rappresenta l'evoluzione naturale del controllo economico di base e si sviluppa nelle imprese che hanno già raggiunto un livello minimo di affidabilità amministrativa e di lettura gestionale dei dati.

In questa fase, il controllo di gestione assume una dimensione maggiormente strutturata e continuativa. L'obiettivo non è più soltanto comprendere il risultato economico dell'impresa, ma costruire un sistema periodico di monitoraggio capace di supportare stabilmente le decisioni dell'imprenditore e della direzione aziendale.

Il passaggio dal Livello 1 al Livello 2 non dipende tanto dalla dimensione aziendale quanto dalla capacità dell'organizzazione di produrre informazioni con continuità e sufficiente tempestività. Per questa ragione, il rafforzamento degli assetti amministrativi e contabili e dei flussi informativi continua a rappresentare un elemento centrale anche in questa fase evolutiva.

L'intervento professionale si concentra principalmente sulla costruzione di *routine* di controllo periodico, introducendo logiche di monitoraggio ricorrente dell'andamento aziendale. Il controllo non viene più sviluppato solo "a consuntivo", ma diventa un processo strutturato di osservazione della gestione.

Dal punto di vista operativo, questo livello comporta normalmente:

- predisposizione di reporting periodici;

- confronti temporali tra periodi differenti;
- prime analisi degli scostamenti;
- monitoraggio dell'evoluzione dei costi;
- lettura periodica della marginalità complessiva;
- costruzione di indicatori economici sintetici.

In questa fase assume particolare rilevanza la periodicità dell'informazione. Il valore del controllo di gestione non deriva infatti soltanto dalla correttezza tecnica dei dati, ma dalla loro capacità di supportare decisioni tempestive. Per questo motivo, il consulente deve lavorare sulla riduzione dei tempi di produzione delle informazioni e sulla standardizzazione dei flussi di reporting.

L'obiettivo è costruire un sistema che, tra le altre, consenta all'imprenditore di comprendere con regolarità l'andamento dei ricavi, l'evoluzione dei costi, la dinamica della marginalità, l'assorbimento dei costi fissi, le principali variazioni economiche rispetto ai periodi precedenti.

Rispetto al livello precedente, emerge inoltre una maggiore attenzione alla comparazione dei dati. Il controllo non si limita più alla lettura del risultato del periodo, ma introduce prime logiche di analisi evolutiva e interpretazione delle variazioni gestionali.

In questa fase, il professionista assume progressivamente il ruolo di consulente direzionale continuativo. L'attività non consiste più soltanto nell'interpretazione dei numeri, ma nella costruzione di momenti periodici di confronto con l'imprenditore, finalizzati a:

- leggere gli andamenti aziendali;
- identificare anomalie;
- comprendere le cause degli scostamenti;
- supportare le decisioni operative.

Dal punto di vista degli assetti amministrativi e contabili, il Livello 2 richiede un rafforzamento della struttura informativa aziendale. Diventano centrali le chiusure contabili infrannuali sufficientemente tempestive, l'organizzazione dei flussi amministrativi, la riduzione delle elaborazioni extracontabili manuali, l'integrazione tra area amministrativa e gestione operativa e la standardizzazione minima della reportistica.

In molte PMI emergono in questa fase criticità legate alla difficoltà di produrre dati mensili affidabili, all'assenza di procedure di chiusura periodica, alla scarsa integrazione dei sistemi gestionali, alla dipendenza da elaborazioni manuali e alla limitata qualità delle informazioni infrannuali.

Per questo motivo, il Livello 2 continua a mantenere una forte componente organizzativa oltre che tecnica. L'efficacia del reporting dipende infatti dalla qualità dei processi amministrativi che alimentano il sistema di controllo.

La gradualità rimane anche in questa fase un principio fondamentale. L'introduzione di reporting articolati o analisi troppo dettagliate in assenza di processi amministrativi sufficientemente strutturati rischia infatti di produrre informazioni poco affidabili o non sostenibili nel tempo.

L'obiettivo del Livello 2 non è ancora la costruzione di sistemi avanzati di pianificazione o contabilità industriale, ma la creazione di un presidio economico periodico stabile, capace di trasformare il controllo di gestione in una componente ordinaria del governo aziendale.

L'evoluzione verso l'integrazione economico-finanziaria e la pianificazione diventa sostenibile solo dopo aver consolidato la continuità dei flussi informativi e la capacità dell'impresa di utilizzare sistematicamente i dati nei processi decisionali.

4.3.3 Livello 3 – *Integrazione economico-patrimoniale e finanziaria*

Il terzo livello di intervento rappresenta un passaggio evolutivo particolarmente rilevante nel percorso di sviluppo del controllo di gestione, poiché introduce una lettura integrata della dinamica economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa.

Nei livelli precedenti, infatti, il controllo si concentra prevalentemente sull'analisi economica della gestione e sulla costruzione di reporting periodici. In questa fase, invece, emerge la necessità di comprendere gli effetti che le dinamiche operative producono sulla struttura patrimoniale e sulla sostenibilità finanziaria aziendale.

Tale evoluzione risulta particolarmente importante nelle PMI, dove frequentemente l'imprenditore tende a valutare l'andamento aziendale quasi esclusivamente attraverso il risultato economico o la disponibilità immediata di liquidità, senza una reale lettura integrata degli equilibri complessivi dell'impresa.

Il Livello 3 introduce quindi un cambio di prospettiva: il controllo di gestione non viene più interpretato soltanto come strumento di lettura del risultato economico, ma come sistema di monitoraggio degli equilibri aziendali.

L'obiettivo diventa comprendere come il risultato economico si trasformi in cassa, quali effetti producano investimenti e finanziamenti, come evolvano capitale circolante e indebitamento, quale sia la sostenibilità finanziaria della gestione e quali tensioni possano emergere nel medio periodo.

Dal punto di vista operativo, il controllo inizia quindi a integrare conto economico, stato patrimoniale, flussi finanziari, posizione finanziaria, indici di bilancio, dinamica della liquidità, ecc.

In questa fase assume particolare rilevanza l'analisi finanziaria, elemento che nei livelli precedenti restava in secondo piano. Attività come il monitoraggio della tesoreria, l'analisi del capitale circolante, il controllo di incassi e pagamenti, la gestione degli scadenziari, la pianificazione finanziaria di breve periodo e i primi strumenti di *forecasting* finanziario diventano supporti gestionali fondamentali. Si tratta degli stessi strumenti che, in sede di gestione della crisi, la lista di controllo particolareggiata richiede in forma più strutturata - in particolare un piano di tesoreria a sei mesi o, in sua assenza, un prospetto delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a tredici settimane.

Il controllo di gestione inizia così a svolgere un'embrionale funzione anticipatoria, consentendo all'impresa di individuare possibili squilibri prima che si manifestino in forma critica.

Questo aspetto assume oggi una rilevanza centrale anche alla luce del tema degli adeguati assetti e della continuità aziendale. La capacità dell'impresa di monitorare gli equilibri finanziari, prevedere tensioni di liquidità e valutare la sostenibilità della gestione rappresenta infatti uno degli elementi fondamentali dell'adeguatezza degli assetti amministrativi e contabili.

Ai fini dello sviluppo di questo livello, assumono particolare rilevanza le attività che il consulente deve organizzare all'interno del proprio studio e/o presso l'azienda cliente. La qualità delle analisi e delle informazioni prodotte dipende infatti dalla solidità dei processi amministrativi e contabili che alimentano il sistema di controllo.

Diventa pertanto necessario garantire una maggiore tempestività delle chiusure contabili e una più elevata affidabilità dei dati infrannuali. Le situazioni contabili utilizzate come base per il reporting e per le analisi gestionali devono infatti essere adeguatamente rettifiche e assestate, secondo logiche analoghe a quelle adottate in sede di chiusura del bilancio d'esercizio. Lo stesso requisito di affidabilità è richiesto, in contesto di crisi, dalla lista di controllo particolareggiata, che presuppone una situazione contabile assestata e non anteriore a oltre centoventi giorni.

Una volta acquisita questa lettura integrata degli equilibri aziendali, l'impresa dispone delle basi per sviluppare sistemi più avanzati di *budgeting*, *forecasting* integrato e pianificazione economico-finanziaria strutturata, oggetto del livello successivo.

4.3.4 Livello 4 – Programmazione, pianificazione e controllo

Il quarto livello di intervento rappresenta l'anello di congiunzione tra il controllo di gestione e l'attività di programmazione strategica. Dopo aver costruito un sistema informativo sufficientemente affidabile e una lettura integrata degli equilibri economici, patrimoniali e finanziari, l'impresa può iniziare a sviluppare strumenti previsionali strutturati e processi di programmazione direzionale.

In questa fase, il controllo di gestione assume una funzione maggiormente proattiva. L'obiettivo non è più soltanto monitorare ciò che è accaduto o interpretare l'andamento corrente dell'impresa, ma supportare le decisioni future attraverso la costruzione di scenari, obiettivi, previsioni e simulazioni.

Al sistema di controllo si aggiungono quindi le logiche di:

- budgeting e forecasting;
- programmazione economica e finanziaria;
- simulazione degli scenari;
- analisi preventiva degli equilibri aziendali.

Tale evoluzione comporta un cambiamento significativo anche nella cultura aziendale. L'impresa deve infatti passare da una gestione prevalentemente reattiva a una logica di governo programmato delle attività.

In molte PMI questo rappresenta un passaggio delicato, poiché l'imprenditore è frequentemente abituato a gestire l'azienda sulla base dell'esperienza, della conoscenza diretta del mercato e della lettura intuitiva dei fenomeni aziendali. L'introduzione di strumenti previsionali richiede invece:

- maggiore formalizzazione delle informazioni;
- capacità di definire obiettivi;
- disponibilità di dati storici attendibili;
- coinvolgimento delle funzioni aziendali;
- continuità nei processi di monitoraggio.

Per questa ragione, il Livello 4 può essere sviluppato in modo efficace solo quando risultano sufficientemente consolidati i presupposti costruiti nei livelli precedenti.

Dal punto di vista operativo, il *budgeting* rappresenta normalmente il primo strumento strutturato di programmazione. Tuttavia, il budget non deve essere interpretato come semplice previsione numerica o documento statico elaborato a inizio anno. La sua funzione consiste nel tradurre gli obiettivi aziendali in valori economici, patrimoniali e finanziari monitorabili nel tempo.

In questa fase il consulente supporta l'impresa nella costruzione delle ipotesi previsionali, nell'analisi dei *driver* economici, nella definizione degli obiettivi, nella strutturazione dei modelli di simulazione, nell'analisi degli scostamenti e nell'aggiornamento continuo delle previsioni.

Proprio in quest'ultimo passaggio, assume rilevanza l'attività di *forecasting*, cioè la capacità di aggiornare periodicamente le previsioni sulla base dell'andamento reale della gestione. Questo aspetto consente al controllo di gestione di assumere una funzione dinamica e non puramente consuntiva.

Parallelamente, la pianificazione finanziaria assume una dimensione più strutturata, attraverso la predisposizione di previsioni periodiche, normalmente sviluppate con orizzonte mensile e aggiornamento *rolling*, finalizzate al monitoraggio della liquidità e alla valutazione preventiva degli equilibri finanziari aziendali (cfr. art. 3, commi 3 e 4, del d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, e Sezione II, par. 4 «Le proiezioni dei flussi finanziari», del decreto dirigenziale del Ministero della giustizia del 23 aprile 2026).

In molte PMI, in questa fase, emergono criticità legate alla difficoltà di costruire previsioni attendibili, all'assenza di cultura della programmazione, alla scarsa disponibilità di dati storici strutturati, alla limitata integrazione tra area operativa e amministrativa e alla gestione fortemente accentrata sull'imprenditore.

Per questo motivo, il ruolo del professionista evolve ulteriormente. Il consulente non assume più soltanto la funzione di interprete o controllore dei dati, ma diventa progressivamente partner direzionale nei processi di programmazione e governo aziendale.

L'attività consulenziale richiede quindi competenze non esclusivamente tecniche, ma anche:

- capacità di facilitazione;
- supporto ai processi decisionali;
- mediazione organizzativa;
- costruzione di modelli sostenibili;
- accompagnamento culturale dell'impresa.

Quando i processi di programmazione e previsione sono entrati stabilmente nella prassi aziendale, diventa possibile spingere il controllo verso la contabilità industriale, l'analisi delle marginalità e il performance management, oggetto dei livelli successivi.

4.3.5 Livello 5 – Analisi della marginalità e contabilità industriale

Il quinto livello di intervento rappresenta uno dei passaggi più delicati e, allo stesso tempo, più strategici nell'evoluzione del controllo di gestione nelle PMI. In questa fase, infatti, il sistema di controllo supera la lettura aggregata dei risultati aziendali e si orienta verso l'analisi della formazione del valore all'interno dei diversi processi.

L'obiettivo non è più "complessivo" ma diventa di "dettaglio", al fine di capire dove si genera marginalità, quali attività assorbono risorse, quali prodotti o clienti creano valore, quali processi producono inefficienze e quali aree operative compromettono gli equilibri economici e finanziari.

In molte PMI questo rappresenta un cambio di paradigma significativo. L'impresa passa infatti da una logica prevalentemente contabile e sintetica a una lettura analitica della gestione, nella quale il dato economico viene scomposto e ricondotto ai processi operativi che lo generano.

Per questa ragione, il Livello 5 richiede normalmente all'impresa una significativa evoluzione degli assetti amministrativi, contabili e organizzativi, necessaria per garantire la disponibilità di dati affidabili e la corretta integrazione tra informazioni economiche e processi operativi. Parallelamente, il consulente è chiamato a un'evoluzione del proprio ruolo, spostando progressivamente il *focus* dall'elaborazione e interpretazione dei dati verso attività di maggiore contenuto consulenziale, quali l'analisi delle marginalità, il supporto alle decisioni operative, la definizione dei modelli di *costing* e l'ottimizzazione dei processi aziendali. Si tratta di ambiti caratterizzati da un elevato valore aggiunto professionale, ma anche da una maggiore complessità tecnica, organizzativa e relazionale.

L'analisi della marginalità non può infatti essere costruita esclusivamente attraverso elaborazioni contabili "a valle", ma necessita di un collegamento stabile tra area amministrativa, processi produttivi, organizzazione operativa, sistemi informativi e dati tecnico-industriali.

In questa fase assume particolare rilevanza la contabilità industriale e, più in generale, la capacità dell'impresa di raccogliere, organizzare e interpretare informazioni che consentano di collegare i risultati economici ai processi operativi che li generano. Non è più sufficiente conoscere il risultato complessivo dell'azienda: diventa necessario comprendere come si formano i costi, quali attività assorbono risorse, dove si genera marginalità e quali fattori influenzano l'efficienza operativa.

L'attenzione si concentra quindi sulla disponibilità e sull'affidabilità di dati relativi ai costi diretti e indiretti, ai consumi, ai tempi di lavorazione, ai centri di costo, alle commesse, ai reparti, alle linee produttive o alle diverse divisioni aziendali. La qualità di tali informazioni rappresenta il presupposto indispensabile per sviluppare analisi attendibili della redditività e supportare efficacemente le decisioni operative⁷.

È proprio in questa fase che emergono frequentemente criticità rimaste in secondo piano nei livelli precedenti del controllo di gestione. Non è raro riscontrare l'assenza di dati tecnico-operativi sufficientemente affidabili, una limitata integrazione tra sistemi produttivi e contabilità, distinte base incomplete o non aggiornate, criteri di imputazione dei costi poco coerenti e sistemi di rilevazione dei tempi assenti o scarsamente strutturati. A ciò si aggiunge spesso un significativo ricorso a elaborazioni extracontabili, che pur consentendo di ottenere alcune informazioni gestionali, finiscono per aumentare la complessità operativa e ridurre l'affidabilità complessiva del sistema.

L'intervento professionale assume quindi una natura trasversale e interdisciplinare. Il consulente non opera più esclusivamente nell'area amministrativa, ma si trova frequentemente a interagire con tutti i reparti, quali:

- produzione;
- logistica;
- ufficio tecnico;
- commerciale;
- ufficio acquisti;
- direzione aziendale.

L'obiettivo è costruire un sistema che consenta di collegare i fenomeni operativi ai risultati economici.

In questa fase, il controllo di gestione diventa uno strumento fondamentale di supporto alle decisioni operative. L'analisi della marginalità permette infatti di:

- valutare la redditività di clienti e prodotti;
- supportare decisioni di *pricing*;
- analizzare il *mix* produttivo;
- identificare inefficienze;
- valutare *make or buy*;
- comprendere l'assorbimento delle risorse;
- supportare investimenti e riorganizzazioni;
- analizzare le dinamiche del circolante commerciale.

Il consulente assume quindi progressivamente il ruolo di facilitatore delle decisioni operative, aiutando l'impresa a leggere i processi aziendali attraverso una prospettiva economica e gestionale.

Con il Livello 5 la gestione diventa progressivamente più integrata e orientata alla misurazione delle performance. La capacità di leggere marginalità, costi e processi operativi apre la strada ai sistemi di

⁷ Nelle imprese manifatturiere assumono particolare importanza elementi quali le distinte base, i cicli produttivi, i criteri di valorizzazione del magazzino, i sistemi di rilevazione dei tempi e le modalità di attribuzione dei costi indiretti. Altrettanto rilevante è il livello di integrazione tra area tecnica e area amministrativa, poiché la corretta determinazione dei costi richiede la disponibilità di informazioni provenienti da entrambe le funzioni.

Nelle imprese di servizi, invece, l'attenzione si sposta maggiormente sulla gestione delle risorse professionali e sull'analisi della redditività. Diventano quindi centrali la misurazione della saturazione delle risorse, la rilevazione del tempo impiegato nelle attività, l'analisi dei costi associati ai diversi servizi erogati e la valutazione della redditività di clienti, commesse o progetti.

KPI, al performance management e al controllo direzionale multidimensionale trattati nel livello successivo.

4.3.6 Livello 6 – Pianificazione strategica, Performance management e KPI

Il sesto livello di intervento rappresenta l'evoluzione del controllo di gestione verso un sistema integrato di governo dell'impresa. Dopo aver costruito un adeguato patrimonio informativo attraverso i livelli precedenti l'azienda dispone finalmente delle condizioni necessarie per compiere un salto di qualità: utilizzare le informazioni non soltanto per comprendere il presente, ma per orientare consapevolmente il futuro (la costruzione degli indicatori e il loro collegamento alle decisioni aziendali sono approfonditi nel Capitolo 5, par. 5.3).

In questa fase il controllo di gestione supera definitivamente la dimensione prevalentemente economico-contabile e assume una funzione più ampia di supporto alla direzione aziendale. L'obiettivo non consiste più soltanto nel monitorare risultati e scostamenti, ma nel collegare strategia, organizzazione, processi operativi e performance, trasformando il sistema informativo in uno strumento di governo dell'impresa.

Il tema centrale diventa quindi la gestione delle performance aziendali, intese come capacità dell'organizzazione di perseguire i propri obiettivi strategici attraverso un insieme coerente di indicatori, responsabilità, processi e sistemi di monitoraggio.

In tale contesto assumono particolare rilevanza i sistemi di *KPI* e le *dashboard* direzionali, che consentono di rappresentare in modo sintetico e continuativo l'andamento dell'impresa sotto differenti prospettive: economica, patrimoniale, finanziaria, operativa, organizzativa e, ove opportuno, anche ambientale, sociale e di governance.

L'elemento qualificante di questa fase non è tuttavia la quantità delle informazioni prodotte, ma la capacità di selezionare gli indicatori realmente rilevanti per il governo dell'impresa. Nelle PMI, infatti, dopo aver raggiunto un certo livello di maturità gestionale, emerge frequentemente il rischio opposto rispetto alle fasi iniziali: non la scarsità di informazioni, ma l'eccesso di dati e di indicatori.

Per questa ragione, il performance management richiede una forte capacità di sintesi. Gli indicatori devono essere strettamente collegati agli obiettivi aziendali, facilmente interpretabili dai soggetti chiamati a utilizzarli e costantemente alimentabili attraverso i sistemi informativi disponibili. Un *KPI* efficace non è quello più sofisticato, ma quello che riesce a orientare concretamente le decisioni e i comportamenti organizzativi.

Il controllo di gestione diventa quindi parte integrante del sistema di governo aziendale. Gli indicatori non vengono più considerati semplici strumenti di misurazione, ma elementi che supportano il coordinamento tra le diverse funzioni, favoriscono la responsabilizzazione dei soggetti coinvolti e consentono di monitorare il raggiungimento degli obiettivi definiti dalla direzione.

In questa fase assume inoltre particolare rilevanza il tema della pianificazione strategica. Le informazioni costruite nei livelli precedenti consentono infatti all'impresa di sviluppare un vero e proprio progetto industriale, traducendo le linee di sviluppo dell'azienda in obiettivi economici, patrimoniali, finanziari e organizzativi.

Il piano industriale rappresenta, sotto questo profilo, il naturale punto di convergenza delle attività sviluppate nel percorso di controllo di gestione. Le analisi economiche, i sistemi di reporting, i budget, i *forecast*, la pianificazione finanziaria e l'analisi delle marginalità diventano gli strumenti attraverso cui la strategia aziendale viene trasformata in un programma operativo misurabile e monitorabile nel tempo.

L'elaborazione del piano industriale non deve essere interpretata come un esercizio occasionale o come un documento destinato esclusivamente a soggetti esterni. Al contrario, esso rappresenta uno

strumento di governo che consente all'impresa di definire obiettivi di medio-lungo periodo, valutare scenari alternativi, pianificare investimenti, stimare fabbisogni finanziari e monitorare la sostenibilità delle scelte strategiche.

Il sistema di performance management assume quindi una funzione essenziale nel collegamento tra strategia e operatività. Gli obiettivi definiti nel piano industriale vengono progressivamente tradotti in indicatori misurabili, consentendo alla direzione di verificare nel tempo il grado di avanzamento del progetto imprenditoriale e di intervenire tempestivamente in presenza di scostamenti significativi. La stessa logica governa i piani di risanamento previsti dal Codice della crisi, che richiedono l'individuazione dei punti di rottura degli indicatori chiave, al raggiungimento dei quali devono attivarsi le iniziative correttive previste.

L'efficacia di questo livello presuppone tuttavia assetti amministrativi, organizzativi e informativi significativamente più evoluti rispetto a quelli richiesti nelle fasi precedenti. Diventano indispensabili sistemi informativi integrati, processi formalizzati, dati affidabili, responsabilità chiaramente definite e una diffusa cultura della misurazione e del monitoraggio.

Particolare attenzione deve inoltre essere posta alla sostenibilità organizzativa del sistema. Ogni indicatore richiede infatti attività di raccolta, aggiornamento, interpretazione e manutenzione. Un sistema di performance management efficace deve quindi mantenere un equilibrio tra profondità delle analisi e capacità dell'organizzazione di alimentarlo nel tempo.

Anche in questa fase il principio di gradualità conserva un ruolo fondamentale. Nelle PMI risulta spesso più efficace sviluppare inizialmente un numero limitato di indicatori strategici, concentrandosi sui principali *driver* di creazione del valore, piuttosto che costruire sistemi complessi che rischiano di generare costi organizzativi superiori ai benefici ottenibili.

Il ruolo del consulente evolve conseguentemente verso una dimensione sempre più direzionale. L'attività non si limita più all'analisi dei dati o alla predisposizione della reportistica, ma comprende la progettazione del sistema di governo delle performance, il supporto alla pianificazione strategica, la definizione degli indicatori chiave e il coordinamento tra dimensione amministrativa, operativa e direzionale.

L'integrazione di indicatori *ESG* e di metriche non finanziarie rappresenta una naturale estensione di questa evoluzione. In molte imprese, infatti, le performance ambientali, sociali e di governance stanno progressivamente entrando a far parte dei sistemi di monitoraggio e dei processi decisionali, ampliando ulteriormente il perimetro del controllo di gestione.

Un sistema di performance management maturo mette l'impresa nelle condizioni di affrontare con maggiore consapevolezza processi di crescita, riorganizzazione, managerializzazione e sviluppo strategico, preparando il terreno agli interventi di supporto direzionale avanzato del livello successivo.

4.3.7 Livello 7 – Supporto direzionale avanzato e progetti speciali

Il settimo livello rappresenta la fase più evoluta del percorso di consulenza in materia di controllo di gestione. A questo stadio, il sistema informativo direzionale risulta ormai consolidato e il professionista non interviene più prioritariamente per sviluppare strumenti di controllo, ma per utilizzare le informazioni disponibili a supporto dei processi di governo, trasformazione e sviluppo dell'impresa (gli sviluppi di questo livello verso l'assunzione di un incarico di temporary management sono trattati nel Capitolo 8).

L'attività consulenziale assume una dimensione prevalentemente direzionale e strategica. Il controllo di gestione non costituisce più il fine dell'intervento, ma il presupposto informativo sul quale fondare decisioni aziendali caratterizzate da un elevato livello di complessità.

Questo livello si sviluppa generalmente in imprese che stanno affrontando fasi particolari del proprio ciclo di vita o che necessitano di un rafforzamento dei processi di governo aziendale. È il caso di aziende coinvolte in percorsi di crescita dimensionale, progetti di riorganizzazione, processi di managerializzazione, passaggi generazionali, operazioni straordinarie, percorsi di *turnaround* o interventi di riequilibrio economico-finanziario.

In tali contesti, il professionista assume un ruolo di raccordo tra imprenditore, management e struttura organizzativa, contribuendo a trasformare le informazioni prodotte dal sistema di controllo di gestione in strumenti di supporto alle decisioni.

In questa prospettiva, il consulente contribuisce a rafforzare i processi di governo dell'impresa attraverso la definizione di sistemi di delega, la formalizzazione delle responsabilità, il miglioramento dei flussi informativi e il supporto ai processi decisionali.

L'intervento assume pertanto una natura multidisciplinare, integrando competenze di controllo di gestione con conoscenze in materia di governance, *risk management*, sostenibilità, gestione del cambiamento e organizzazione aziendale.

Proprio per la natura degli interventi affrontati, questo livello richiede una forte capacità di coordinamento tra le diverse figure professionali che gravitano attorno all'impresa, favorendo l'integrazione tra imprenditore, management, organi di controllo, *advisor* e consulenti specializzati.

In alcuni contesti, il professionista può assumere un ruolo ancora più operativo, valutando forme di affiancamento manageriale dedicate. Tale attività può concretizzarsi attraverso incarichi assimilabili a quelli del consulente di direzione evoluto o, nei casi di maggiore complessità, mediante interventi di *temporary management* finalizzati a supportare l'impresa in specifiche fasi di trasformazione, riorganizzazione o sviluppo.

4.4 Il controllo di gestione nei contesti di crisi

Il percorso evolutivo descritto nei paragrafi precedenti presuppone condizioni di sostanziale normalità operativa: un'impresa che dispone del tempo e della stabilità necessari per consolidare progressivamente il proprio sistema di controllo di gestione.

I contesti di crisi alterano profondamente questi presupposti.

La crisi comprime i tempi, sposta l'attenzione dalla redditività alla liquidità e modifica la finalità stessa del controllo di gestione, che da strumento di lettura della performance diventa strumento di verifica della sopravvivenza dell'impresa.

Il presente paragrafo non intende ricostruire la disciplina in materia di crisi, ampiamente trattata altrove, ma evidenziare in che modo i principi di gradualità e sostenibilità esposti in questo capitolo debbano essere riletti quando l'impresa opera in condizioni di squilibrio. Anche in tali situazioni, infatti, l'impostazione metodologica non viene abbandonata, ma adattata: cambiano l'intensità, la frequenza e le priorità dell'intervento, non i criteri che ne governano la progettazione.

4.4.1 La crisi come fattore di modifica del modello di controllo

Nelle situazioni di equilibrio, il controllo di gestione si sviluppa secondo la logica progressiva illustrata nei paragrafi precedenti: dalla strutturazione del dato economico fino alla pianificazione e al performance management.

La crisi rovescia questa logica.

Quando l'impresa avverte i primi segnali di tensione finanziaria, l'orizzonte temporale si accorcia drasticamente e l'informazione rilevante non è più quella che misura la redditività di medio periodo, ma

quella che consente di verificare, settimana per settimana, la capacità dell'impresa di onorare le proprie obbligazioni.

Il baricentro del sistema informativo si sposta quindi dal conto economico ai flussi di cassa. Strumenti che nei contesti ordinari rappresentano un livello evolutivo avanzato (il *forecast* finanziario, il monitoraggio *rolling* della liquidità, l'analisi della sostenibilità del debito) diventano in crisi un fabbisogno immediato e non differibile. Si determina così un'apparente contraddizione con il principio di gradualità: l'impresa può trovarsi costretta ad adottare strumenti propri dei livelli superiori senza aver consolidato quelli intermedi.

La contraddizione è però solo apparente. La gradualità non impone una sequenza rigida, ma richiede che ogni strumento introdotto sia coerente con la qualità dei dati disponibili e sostenibile dall'organizzazione. In contesti di crisi questo criterio non viene meno: si traduce nella necessità di costruire rapidamente un nucleo informativo essenziale e affidabile, concentrato sulle grandezze finanziarie critiche, evitando la tentazione opposta di rispondere all'urgenza con modelli sofisticati che l'impresa non sarebbe in grado di alimentare. Anche e soprattutto in condizioni di tensione, un dato semplice ma attendibile vale più di un modello complesso ma inaffidabile.

4.4.2 Gli effetti sull'analisi AS-IS e sulla definizione del TO-BE

Anche l'analisi AS-IS, descritta nel paragrafo 4.2 come fase di comprensione dello stato attuale dell'impresa, assume in crisi connotati specifici. La ricognizione non può svilupparsi con i tempi distesi di un intervento ordinario: deve concentrarsi prioritariamente sugli elementi che incidono sulla continuità aziendale, ossia sull'analisi finanziaria e sulla rilevazione delle cause di crisi.

Il TO-BE, a sua volta, non coincide più con il modello informativo a regime verso cui accompagnare gradualmente l'impresa, ma con l'assetto minimo necessario a sostenere il percorso di risanamento e, ove ne ricorrano i presupposti, ad alimentare gli strumenti previsti dal Codice della crisi.

In questa prospettiva, il controllo di gestione si salda direttamente al tema degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. La capacità di rilevare tempestivamente gli indizi di crisi e di attivarsi senza indugio costituisce oggi un preciso dovere dell'imprenditore, e gli strumenti di controllo rappresentano la base informativa su cui tale dovere può essere concretamente esercitato. Un sistema di controllo, anche elementare, che consenta di monitorare con continuità gli equilibri finanziari è parte integrante dell'adeguatezza degli assetti richiesta dalla normativa.

4.4.3 Attività e strumenti connessi al Codice della crisi

Quando la crisi conduce l'impresa verso gli strumenti di composizione e/o regolazione previsti dall'ordinamento, il controllo di gestione è chiamato a produrre informazioni con un grado di formalizzazione e affidabilità superiore a quello ordinariamente richiesto (cfr. Cap. 7, par. 7.3). È il caso, in particolare, della composizione negoziata, il cui accesso presuppone l'elaborazione di un progetto di piano di risanamento redatto secondo le indicazioni della lista di controllo particolareggiata⁸.

Tra gli strumenti operativi assume rilievo il cosiddetto *test* pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento⁹. Il *test* misura il grado di difficoltà del risanamento attraverso il rapporto

⁸ Il contenuto della lista di controllo particolareggiata è definito ai sensi dell'art. 13, comma 2, del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14).

⁹ Le modalità di esecuzione del test pratico sono disciplinate dal decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28 settembre 2021, come aggiornato dal decreto dirigenziale del 21 marzo 2023 e, da ultimo, dal decreto dirigenziale del 23 aprile 2026, adottato a seguito delle modifiche introdotte dal d.lgs. 3 settembre 2024, n. 136.

tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e i flussi finanziari liberi che la gestione è in grado di destinare annualmente al suo servizio. Il risultato esprime, in sintesi, il numero di anni necessari a soddisfare l'indebitamento attraverso i flussi a regime: valori contenuti segnalano difficoltà limitate, mentre valori crescenti indicano che il risanamento dipende dall'adozione di iniziative in discontinuità rispetto alla gestione corrente. Il controllo di gestione fornisce la base informativa su cui questi strumenti operano. Per alimentare il *test*, costruire il piano e monitorarne l'esecuzione l'impresa deve disporre di dati finanziari prospettici attendibili, di una stima normalizzata dei flussi della gestione e di un quadro aggiornato dell'esposizione debitoria. Si tratta degli stessi elementi che il sistema di controllo, se sviluppato secondo il percorso descritto in questo capitolo, è già in grado di produrre; la crisi ne accelera la richiesta e ne innalza il livello di formalizzazione. Quando il risanamento si realizza attraverso uno strumento di regolazione della crisi, il piano è inoltre soggetto a specifici requisiti di contenuto che la lista di controllo particolareggiata disciplina in una apposita sezione dedicata.

Il medesimo impianto informativo è inoltre funzionale al monitoraggio degli indicatori e delle soglie che la normativa pone a presidio della rilevazione tempestiva della crisi, nonché al controllo delle esposizioni debitorie verso creditori pubblici qualificati¹⁰. La continuità tra controllo di gestione e adempimenti previsti dal Codice della crisi conferma che un sistema informativo ben costruito non risponde soltanto a esigenze gestionali, ma costituisce un presidio di legalità e di tutela della continuità aziendale.

4.4.4 Intensità e frequenza dell'intervento

Nei contesti di crisi non muta soltanto la finalità del controllo di gestione, ma anche la sua intensità e la sua frequenza. Le informazioni che, in condizioni di normale operatività, possono essere prodotte con cadenza mensile o trimestrale devono qui essere aggiornate con periodicità più ravvicinata, poiché la rapidità con cui evolvono gli equilibri finanziari rende rapidamente obsoleta qualunque rilevazione tardiva. Il monitoraggio della liquidità, in particolare, tende ad assumere una cadenza settimanale o addirittura giornaliera, attraverso strumenti di tesoreria previsionale a breve termine che consentono di anticipare le tensioni di cassa. Parallelamente, l'orizzonte previsionale si accorcia: accanto alla pianificazione di medio periodo assume rilievo centrale il *forecast* finanziario a tredici settimane, divenuto prassi consolidata nella gestione delle situazioni di tensione. Questa intensificazione comporta un impegno organizzativo significativo, non sempre sostenibile con le sole risorse interne dell'impresa. Il principio di gradualità non viene tuttavia abbandonato, ma riformulato: la priorità si concentra sugli strumenti direttamente collegati alla sopravvivenza dell'impresa. La proporzionalità, in altri termini, si misura non più rispetto al livello di maturità gestionale, ma rispetto all'urgenza e alla gravità della situazione.

4.4.5 Continuità aziendale e dialogo con organi di controllo e advisor

Nei contesti di crisi il controllo di gestione assume infine una funzione che oltrepassa il perimetro interno dell'impresa, diventando lo strumento attraverso cui l'organizzazione dialoga con i soggetti chiamati a vigilare sulla continuità aziendale e a sostenere il percorso di risanamento. La qualità e la tempestività delle informazioni prodotte condizionano direttamente la credibilità dell'impresa nei confronti dell'organo di controllo, del revisore, degli istituti di credito, degli *advisor* coinvolti e, in generale, di tutti gli *stakeholder* coinvolti.

¹⁰ Cfr. l'art. 3 CCII, in tema di misure idonee e indicatori per la rilevazione tempestiva della crisi, e l'art. 25-novies CCII, in tema di segnalazioni dei creditori pubblici qualificati al superamento delle soglie di esposizione debitoria rilevante.

5. Coerenza tra obiettivi, analisi e strumenti

a cura di *Marta Cavadenti Gasperetti*

Autori *Salvatore Conte, Sandra La Rosa, Giorgio Magno*

5.1 Definizione degli obiettivi informativi e decisionali

Il controllo di gestione trova la propria ragion d'essere nella capacità di trasformare i dati disponibili in informazioni utili a orientare le decisioni aziendali. Prima ancora di stabilire quali analisi effettuare, quali indicatori calcolare o quale forma debba assumere la reportistica, è quindi necessario definire quali siano gli obiettivi informativi e decisionali che il sistema deve supportare. La progettazione non può partire dalla semplice disponibilità dei dati, ma deve muovere dalle esigenze conoscitive dell'impresa e dalle decisioni che il management è chiamato ad assumere (la selezione delle imprese e la definizione del perimetro sono trattate nel Capitolo 3, i livelli di intervento nel Capitolo 4).

Il primo passaggio consiste nell'individuare il fabbisogno informativo dell'organizzazione. Non tutte le informazioni possibili sono infatti necessarie e, soprattutto, non tutte possiedono lo stesso valore per chi decide. Un sistema di controllo efficace deve selezionare le informazioni in funzione della loro rilevanza, tempestività, affidabilità e capacità di evidenziare fenomeni sui quali l'impresa può intervenire. In questa prospettiva, il dato costituisce soltanto il punto di partenza: assume valore gestionale quando viene elaborato, confrontato e interpretato alla luce degli obiettivi aziendali.

Il fabbisogno informativo deve essere collegato ai diversi livelli decisionali. A livello strategico, riguarda la sostenibilità del modello di business, la redditività complessiva, le prospettive di crescita, gli investimenti e l'equilibrio finanziario. A livello tattico, l'attenzione si concentra sulla traduzione degli obiettivi strategici in risultati misurabili: marginalità per prodotto o cliente, andamento dei costi, produttività, condizioni commerciali, capitale circolante e scostamenti rispetto al budget. A livello operativo diventano invece centrali le informazioni relative alle attività quotidiane e alle leve immediatamente governabili, quali volumi, tempi, scarti, ordini, incassi e impiego delle risorse.

La distinzione tra questi livelli è essenziale anche per evitare la sovrabbondanza di dati. Un eccesso di informazioni non coincide necessariamente con una maggiore capacità di controllo. Quando il decisore viene esposto a numerosi dati privi di una gerarchia e di un collegamento esplicito con le decisioni, aumenta il rischio di dispersione dell'attenzione e di rallentamento del processo decisionale. Il sistema deve pertanto stabilire in anticipo quali informazioni siano necessarie, per chi, con quale frequenza e con quale livello di dettaglio.

Gli obiettivi informativi devono essere tradotti in domande gestionali concrete. Domande che possono essere, a titolo di esempio, quali prodotti generano maggiore margine, quali clienti assorbono più risorse rispetto al valore generato, se uno scostamento dipenda dai volumi, dai prezzi o dai costi, oppure se la crescita del fatturato produca anche cassa, rendono evidente quali informazioni siano realmente necessarie. Il sistema di controllo non si limita così a descrivere ciò che è accaduto, ma contribuisce a comprenderne le cause e a valutare le possibili alternative.

Un ulteriore criterio riguarda la governabilità delle variabili osservate. Un'informazione è particolarmente utile quando consente di collegare un risultato a una leva sulla quale il management può intervenire. Per questa ragione, agli indicatori di risultato devono essere affiancate misure capaci di rappresentare i fattori che ne determinano l'andamento. La distinzione tra indicatori economico-finanziari, KPI operativi e indicatori leading e lagging deriva direttamente da questa esigenza.

La definizione degli obiettivi informativi deve infine considerare la specificità dell'impresa. Non esiste un sistema di controllo valido in assoluto: il fabbisogno di una realtà industriale differisce da quello di

un'impresa commerciale o di servizi e varia in funzione della dimensione, della struttura organizzativa, del modello di business, della fase di sviluppo e delle risorse disponibili. Ne deriva il principio di proporzionalità: il sistema deve essere sufficientemente articolato da sostenere le decisioni rilevanti, ma non così complesso da diventare difficile da alimentare, comprendere e utilizzare.

Questa impostazione costituisce la premessa logica del paragrafo successivo. Una volta chiarito quali decisioni devono essere supportate e quali informazioni sono necessarie, occorre progettare le analisi attraverso la scelta dell'oggetto, delle metodologie, delle fonti, della frequenza e del grado di complessità. Solo successivamente il sistema può essere tradotto in indicatori e report, secondo il percorso sviluppato nei paragrafi 5.3 e 5.4.

5.2 Progettazione delle analisi in funzione delle decisioni aziendali

Il paragrafo che segue sviluppa il tema centrale del Capitolo 5: la progettazione logica del sistema di analisi. Non ci occuperemo qui né di indicatori né di reportistica - argomenti dei parr. 5.3 e 5.4 - né delle metodologie di controllo di gestione in senso stretto, già presentate nel Capitolo 4. Il tema specifico è come si progetta un sistema di analisi coerente con le decisioni che l'impresa deve assumere: quale oggetto analizzare, con quale metodo, con quale frequenza, sulla base di quali dati e con quale grado di complessità. Sono le cinque scelte progettuali che, insieme, definiscono l'impianto metodologico del controllo di gestione. Il filo conduttore, richiamato in ciascuno di essi, resta quello già enunciato nel par. 5.1: un sistema di analisi si progetta a partire dalla decisione da supportare, non dai dati che si hanno già a disposizione.

5.2.1 Dalla decisione all'analisi: il principio metodologico

Il controllo di gestione serve a supportare decisioni: è il principio che governa ogni scelta successiva di progettazione. Un'analisi tecnicamente ineccepibile ma che non orienta alcuna decisione resta, in questa logica, un costo senza ritorno tanto per il cliente quanto per il tempo professionale investito dallo studio (si veda l'Appendice D, fasi 3 e 4: progettazione del modello di servizio e strutturazione degli strumenti e delle procedure).

Il rischio più concreto della prassi corrente è lasciare che sia la disponibilità dei dati a guidare le analisi, anziché il fabbisogno decisionale. È un rischio che la letteratura sul sovraccarico informativo documenta con chiarezza: oltre una certa soglia, individuata empiricamente attorno alla decina di elementi informativi forniti contestualmente a un decisore, l'aggiunta di ulteriori informazioni non migliora la qualità della decisione, ma la peggiora, producendo dispersione dell'attenzione e allungamento dei tempi decisionali. Nella nostra prassi il fenomeno nasce quasi sempre dalla combinazione tra automazione dei gestionali, che genera output standardizzati e non filtrati, e assenza di una responsabilità esplicita nel decidere cosa merita davvero di arrivare al decisore portando con sé un costo reputazionale oltre che di efficienza: un cliente che riceve report che non legge finisce per percepire il controllo di gestione come un costo e non come consulenza.

Per evitare questo rischio, la progettazione dell'analisi dovrebbe seguire una sequenza logica precisa, che è il cuore metodologico dell'intero paragrafo:

DECISIONE → INFORMAZIONE → ANALISI → DATO

Quattro domande, in quest'ordine: quale decisione deve essere assunta; quali informazioni servono per assumerla; quali analisi le producono; quali dati vanno raccolti. È un percorso che procede a ritroso rispetto all'istinto professionale più comune che, solitamente, parte dai dati disponibili per arrivare, nella migliore delle ipotesi, a una decisione e che funziona solo per caso, quando i dati già disponibili corrispondono al fabbisogno reale. Definire questo perimetro fin dal conferimento dell'inca-

rico è anche ciò che consente di calibrare correttamente l'impegno professionale richiesto, e dunque il compenso.

Progettare un sistema di analisi significa partire da una domanda decisionale, anche quando questo comporta accettare che alcuni dati oggi disponibili non servano, e che altri dati oggi mancanti debbano invece essere organizzati e raccolti.

Applicare questa sequenza richiede di tenere ferma la distinzione tra dato, informazione e conoscenza utile alla decisione:

Livello	Esempio
Dato	Il fatturato del mese è di 180.000 euro
Informazione	Fatturato inferiore del 12% al budget, in calo del 5% sull'anno precedente
Conoscenza decisionale	Si decide di rivedere la politica commerciale sulla linea responsabile dello scostamento

Il passaggio dal dato all'informazione è oggi in larga parte automatizzabile dai gestionali stessi; il salto di qualità professionale si colloca nel passaggio successivo, quello che nessun software sostituisce. Non tutte le informazioni tecnicamente corrette, del resto, sono ugualmente utili: il principio di rilevanza impone di costruire l'analisi attorno alle variabili che il management può realmente influenzare.

Un'informazione è rilevante solo se può incidere su una decisione e applicare questo filtro riduce in modo significativo il rischio di sovraccarico informativo descritto in apertura, restituendo al sistema di analisi la sua funzione originaria.

Una volta individuata la decisione e definito il fabbisogno informativo, il passo successivo è individuare l'oggetto di analisi più idoneo a produrre le informazioni necessarie.

Vediamo l'esempio di un'impresa manifatturiera che valuta se destinare capacità produttiva a una nuova linea B2B non ha bisogno, in prima battuta, della contabilità analitica già esistente in azienda spesso impostata anni prima per altre finalità ma di poche informazioni mirate: il margine di contribuzione atteso a regime, l'impatto sulla saturazione degli impianti, il fabbisogno di capitale circolante aggiuntivo. Costruire l'analisi a partire da questi tre elementi, e solo dopo individuare quali dati raccogliere (tempi macchina, previsioni di volume dall'area commerciale, condizioni di pagamento dei nuovi clienti), è l'applicazione diretta della sequenza appena illustrata. Procedere nella direzione opposta, invece, partendo dai dati di contabilità analitica già disponibili, rischierebbe di produrre un'analisi tecnicamente corretta ma non risolutiva rispetto alla decisione realmente in gioco.

5.2.2 Individuazione dell'oggetto di analisi

Definita la decisione e il fabbisogno informativo, la scelta successiva riguarda l'oggetto attorno al quale costruire l'analisi: la stessa domanda decisionale può essere scomposta su oggetti diversi, e la scelta dell'oggetto sbagliato può vanificare un lavoro metodologicamente corretto, perché l'analisi finirebbe per rispondere a una domanda diversa da quella realmente posta dal management.

Gli oggetti di analisi più ricorrenti nella consulenza alle PMI sono il prodotto (o la linea di prodotto), il cliente (o il segmento di clientela), la commessa (per le imprese che operano su ordinazione o a progetto), il reparto o centro di responsabilità, il canale di vendita, il processo. Nessuno di questi oggetti è preferibile in assoluto: la scelta dipende dalla natura della decisione da supportare.

La domanda "questa attività è ancora profittevole?", ad esempio, può richiedere risposte diverse a seconda dell'oggetto scelto: un'analisi per prodotto rivela se il margine si è eroso per ragioni di costo o di prezzo, ma può mascherare il fatto che la marginalità complessiva dipenda in realtà dalla concentrazione dei volumi su pochi clienti a condizioni sfavorevoli, informazione che solo un'analisi per cliente renderebbe visibile. Allo stesso modo, in un'impresa che lavora su commessa, l'analisi per prodotto è spesso poco significativa, perché ogni commessa ha una propria specifica struttura di costo: l'oggetto rilevante diventa, allora, la singola commessa, o una loro aggregazione per tipologia.

Un criterio pratico per orientare la scelta è chiedersi su quale oggetto il management ha effettivamente una leva decisionale diretta: se la decisione riguarda le condizioni commerciali, l'oggetto naturale è il cliente; se riguarda il mix produttivo, il prodotto; se riguarda l'efficienza interna, il reparto o il processo. In molti casi più oggetti risultano complementari: un'analisi di redditività per cliente e una per prodotto rispondono a domande diverse e non sono sostituibili l'una con l'altra, anche quando si riferiscono agli stessi ricavi e agli stessi costi.

Va infine ricordato che la scelta dell'oggetto condiziona a monte anche l'impianto dei dati necessari: un'analisi per commessa richiede una contabilità industriale organizzata per commessa, non semplicemente riclassificata a posteriori. È una scelta da compiere prima di impostare qualunque struttura di raccolta dati e non dopo.

Un ulteriore aspetto pratico riguarda il livello di aggregazione dell'oggetto scelto. Analizzare la redditività "per cliente" può significare cose molto diverse a seconda che si lavori sul singolo nominativo o su un segmento di clientela omogeneo per canale, area geografica o dimensione: la scelta dipende, ancora una volta, dalla decisione da supportare. Una decisione di politica commerciale generale (ad esempio, la revisione degli sconti quantità) trova risposta più efficace in un'analisi per segmento; una decisione puntuale (rinnovare o meno un rapporto con un singolo cliente strategico) richiede invece un'analisi individuale. È un errore frequente confondere i due livelli di aggregazione quanto quello, più discusso, della scelta dell'oggetto sbagliato in assoluto.

5.2.3 Scelta delle metodologie di analisi

Individuato l'oggetto, la scelta successiva riguarda il metodo: quale approccio analitico utilizzare per produrre l'informazione richiesta? Non è compito di questo paragrafo illustrare le singole metodologie di determinazione dei costi o di analisi degli scostamenti, strumenti già presentati nel Capitolo 4, quanto offrire criteri per orientarsi tra approcci alternativi, spesso equivalenti sul piano tecnico ma non su quello dell'adeguatezza alla decisione.

Un primo criterio è il grado di precisione richiesto dalla decisione. Decisioni di ampio respiro, con effetti pluriennali, tollerano approssimazioni maggiori rispetto a decisioni operative che si giocano su margini ridotti: un metodo di attribuzione dei costi indiretti semplificato può essere del tutto adeguato per una valutazione strategica, mentre risulterebbe insufficiente per una decisione di *pricing* su un singolo prodotto ad alta rotazione.

Un secondo criterio è il rapporto tra costo di implementazione del metodo e valore decisionale atteso. Metodologie più sofisticate producono in genere informazioni più accurate, ma richiedono un impegno di raccolta dati e manutenzione non sempre giustificato dal peso della decisione che devono supportare: è un'applicazione diretta del principio di proporzionalità sviluppato al par. 5.2.6.

Un terzo criterio riguarda la natura della decisione: le decisioni di convenienza economica (*make or buy*, valutazione di un investimento) richiedono metodi orientati al confronto tra alternative, spesso su orizzonti pluriennali; le decisioni di controllo dell'efficienza corrente richiedono invece metodi orientati allo scostamento rispetto a un *benchmark* (budget, standard, periodo precedente), con cadenza più ravvicinata.

Un quarto criterio, spesso decisivo nella consulenza alle PMI, è la disponibilità di competenze interne per interpretare correttamente l'output del metodo scelto. Un metodo analiticamente corretto ma la cui logica non è compresa da chi, in azienda, dovrà utilizzarne i risultati, produce nella pratica lo stesso effetto di un metodo sbagliato: la decisione non viene presa, o viene presa ignorando l'analisi. Vale quindi, anche qui, un principio di calibrazione: il metodo più efficace non è necessariamente il più raffinato sul piano tecnico, ma quello che l'impresa è realmente in grado di recepire e di alimentare nel tempo, in autonomia o con il supporto dello studio.

Il metodo va, quindi, scelto in base a cosa serve davvero alla decisione e non in base a quanto è sofisticato lo strumento. Un metodo semplice, applicato con coerenza e continuità, infatti, produce spesso più valore decisionale di un metodo sofisticato applicato una tantum e mai aggiornato.

Un'ultima considerazione riguarda la coerenza nel tempo del metodo scelto. Cambiare metodologia da un periodo all'altro - ad esempio, modificando i criteri di attribuzione dei costi indiretti senza darne conto - compromette la comparabilità delle analisi successive, vanificando proprio la funzione di supporto alla decisione che l'analisi dovrebbe svolgere: uno scostamento letto nel tempo perde di significato se il metro di misura è cambiato silenziosamente. Quando un cambio di metodo si rende necessario, ad esempio, per un mutamento del business o per l'ingresso di una nuova linea di prodotto, è opportuno documentarlo esplicitamente e, se possibile, ricostruire almeno un periodo di raffronto secondo il nuovo criterio.

5.2.4 Qualità, provenienza e affidabilità dei dati

Una volta scelti oggetto e metodo, resta da definire dove attingere i dati necessari e con quale grado di affidabilità: un aspetto spesso dato per scontato, ma che condiziona in modo diretto l'attendibilità di qualunque analisi costruita a valle.

Le fonti informative rilevanti non si esauriscono nella contabilità generale. Accanto ai dati contabili, affidabili ma per loro natura orientati al passato e alla rappresentazione normativa dell'impresa, esistono dati extracontabili di origine operativa (tempi di produzione, tassi di scarto, tempi di consegna, dati dei gestionali di produzione o di vendita) e dati di origine esterna (informazioni di mercato, indici di settore, dati sui competitor). Ciascuna fonte ha un proprio grado di strutturazione, tempestività e affidabilità, e la loro combinazione è spesso necessaria per rispondere a una singola domanda decisionale.

La qualità del dato si misura su più dimensioni che vale la pena tenere distinte in fase di progettazione: l'accuratezza (il dato rappresenta correttamente il fenomeno), la completezza (copre l'intero perimetro rilevante), la coerenza (è comparabile nel tempo e tra fonti diverse) e la tempestività (è disponibile in tempo utile per la decisione). Queste dimensioni non sono sempre conciliabili tra loro, ed è qui che si colloca uno dei trade-off più rilevanti nella progettazione del sistema di analisi: quello tra tempestività e accuratezza.

Nella pratica, questo trade-off si manifesta in modo particolarmente evidente nella fase di avvio di un servizio di controllo di gestione, quando i dati extracontabili non sono ancora strutturati e la loro raccolta richiede un investimento organizzativo che l'impresa deve essere disposta a sostenere. In questa fase è spesso opportuno accettare un livello di approssimazione più elevato del desiderabile, pur di rendere operativo il sistema in tempi ragionevoli, riservando a un secondo momento il progressivo affinamento delle fonti e delle procedure di raccolta. Meglio un sistema imperfetto ma già operativo che uno perfetto pronto tra un anno, se i suoi limiti sono chiari e c'è un piano per migliorarlo.

Un dato molto accurato ma disponibile solo a consuntivo, con settimane di ritardo, può essere inutile per una decisione che richiede una risposta rapida: in questi casi è spesso preferibile un dato stimato, meno preciso ma tempestivo, purché il margine di errore sia esplicitamente conosciuto e comunicato

a chi decide. Viceversa, per decisioni che non richiedono una risposta immediata come una valutazione di investimento, una revisione di listino a effetto differito, vale la pena attendere un dato più accurato, perché il costo dell'attesa è inferiore al costo di un errore di valutazione.

Vale la pena aggiungere una considerazione che riguarda direttamente la nostra responsabilità professionale. Quando i dati extracontabili provengono da fonti gestite da altre funzioni aziendali (l'ufficio produzione, il commerciale, un fornitore di servizi esterno) generalmente lo studio non ha il controllo diretto: la qualità dell'informazione dipende da processi che restano fuori dal nostro perimetro operativo. In questi casi è buona prassi rendere esplicite, nel report o quantomeno nel rapporto con il cliente, le fonti utilizzate e i limiti noti di attendibilità, evitando che un'analisi costruita in buona fede su dati di terzi poco affidabili venga percepita, a posteriori, come un errore del professionista.

Il professionista deve rendere esplicito il grado di affidabilità del dato - non può garantirne la perfezione. Un'analisi costruita su dati stimati, se dichiarata come tale, resta uno strumento decisionale legittimo; un'analisi che presenta dati incerti come se fossero certi espone il cliente e il professionista a un rischio ben più serio della semplice imprecisione.

5.2.5 Frequenza delle analisi e tempestività informativa

La frequenza con cui un'analisi viene aggiornata è essa stessa una scelta progettuale, non una conseguenza automatica della disponibilità dei dati o delle funzionalità del gestionale. Una periodicità mal calibrata produce due rischi opposti, entrambi frequenti nella prassi: Se l'analisi si aggiorna troppo poco, l'informazione arriva vecchia, se si aggiorna troppo spesso, il costo di produrla e di leggerla non è giustificato dall'effettiva evoluzione del fenomeno osservato.

La frequenza corretta dipende dalla combinazione di tre fattori: la velocità del business (mercati ad alta rotazione richiedono tempestività maggiore), il livello decisionale a cui l'analisi è destinata, e la velocità con cui il fenomeno osservato può effettivamente cambiare (monitorare mensilmente un indicatore che per sua natura si muove solo su base annuale non produce informazione aggiuntiva, ma solo rumore). Il legame tra livello decisionale e frequenza, già introdotto al par. 5.2.1, può essere sintetizzato così:

Livello decisionale	Profondità	Orizzonte	Frequenza	Esempio
Strategico	Sintesi, scenari	Pluriennale	Bassa (annuale/sem.)	Nuovo mercato, investimento rilevante
Tattico	Intermedia	Trim./annuale	Media (mens./trim.)	Mix di prodotto, condizioni commerciali
Operativo	Puntuale, dettaglio	Sett./mensile	Alta (sett./giorn.)	Scostamento di cassa, sconto puntuale

Un errore ricorrente nella prassi è replicare, per ogni cliente e ogni indicatore, la medesima cadenza di reportistica che tipicamente è mensile, indipendentemente dalla natura della decisione sottostante. È un'impostazione comoda dal punto di vista organizzativo, ma incoerente con il principio di fondo: la cadenza corretta non è un parametro tecnico standard, ma una variabile progettuale che discende, come tutte le altre, dalla decisione che l'analisi deve supportare. Va inoltre considerato il costo, spesso trascurato, dell'aggiornamento stesso: ogni ciclo di produzione di un'analisi assorbe tem-

po professionale, e una frequenza sovradimensionata rispetto al reale fabbisogno decisionale del cliente si traduce in un costo del servizio non proporzionato al valore che genera.

Vale infine una notazione sul rapporto con il cliente. Un pacchetto di report a cadenza fissa, uguale per tutti i clienti dello studio, comunica implicitamente un servizio standardizzato; una cadenza costruita su misura, differenziata in base al livello e alla velocità delle decisioni che quello specifico cliente deve affrontare, comunica invece un servizio di consulenza personalizzato che è, non a caso, anche quello percepito come a maggior valore aggiunto, e remunerato di conseguenza.

5.2.6 Principio di proporzionalità

Tra i principi enunciati in questo paragrafo, quello di proporzionalità merita un'attenzione particolare, perché è probabilmente il più disatteso nella prassi consulenziale alle PMI (spesso nella direzione dell'eccesso, non della carenza).

Il principio è semplice da enunciare: la complessità del sistema di controllo di gestione deve essere proporzionata alla dimensione dell'impresa, alla sua complessità organizzativa e alle risorse, che sono professionali, tecnologiche, di tempo del management, effettivamente disponibili per alimentarlo e utilizzarlo. Un sistema sovradimensionato rispetto a queste tre variabili non è semplicemente inefficiente: rischia di essere controproducente, perché genera un carico di lavoro che l'impresa non riesce a sostenere nel tempo, con il risultato tipico di un progetto avviato con impegno e abbandonato dopo pochi mesi.

Il primo parametro è la dimensione dell'impresa - ma va intesa in senso ampio: non solo fatturato o numero di dipendenti, anche struttura del management. Un'impresa di piccole dimensioni con un imprenditore che accentra su di sé la maggior parte delle decisioni ha un fabbisogno informativo diverso - spesso più snello, concentrato su pochi indicatori chiave - rispetto a un'impresa di dimensioni analoghe ma con un management strutturato su più livelli, dove l'informazione deve necessariamente circolare tra funzioni diverse.

A questo si affianca la complessità organizzativa: un'impresa monoprodotto con un solo canale di vendita ha esigenze di analisi strutturalmente più semplici di un'impresa multi-business con più linee di prodotto, più canali e più mercati geografici, a parità di fatturato. È un errore frequente dimensionare il sistema di controllo sulla base del solo fatturato, senza considerare questa variabile.

C'è infine la questione delle risorse disponibili, che nella prassi quotidiana è probabilmente il fattore più concreto: un sistema che richiede, per essere alimentato, un impegno che l'impresa non è in grado di sostenere con il proprio personale, né è disposta a esternalizzare stabilmente allo studio, è un sistema condannato all'abbandono, indipendentemente dalla sua qualità tecnica. Vale qui una regola pratica: è preferibile un sistema più semplice, ma effettivamente alimentato e utilizzato con continuità, a un sistema più sofisticato che rimane, dopo la fase iniziale, sulla carta.

Un confronto aiuta a rendere concreto il principio. Un'impresa artigiana con otto addetti e un solo imprenditore-decisore trae normalmente più valore da un cruscotto essenziale, margine di contribuzione complessivo, andamento dell'incasso, poche voci di costo critiche, aggiornato con continuità, che da un sistema di reporting articolato su più centri di costo che nessuno, in pratica, avrà il tempo di alimentare con regolarità. Un gruppo con tre stabilimenti e una struttura manageriale su più livelli si trova nella situazione opposta: un cruscotto altrettanto essenziale rischierebbe di appiattire differenze rilevanti tra stabilimenti, linee o mercati, occultando proprio le informazioni che la complessità organizzativa richiede di rendere visibili. La stessa "semplicità" del sistema, cioè, non è un valore assoluto: è un valore relativo al contesto a cui si applica.

La proporzionalità è un criterio di calibrazione bidirezionale, non solo un limite verso il basso. Esistono PMI di dimensioni contenute ma con esigenze informative sofisticate, per la natura del business o

per la complessità del contesto competitivo, che giustificano un sistema di controllo più articolato di quanto la loro dimensione anagrafica suggerirebbe. La proporzionalità si misura sul fabbisogno decisionale reale, non su parametri dimensionali applicati meccanicamente - coerentemente con il principio metodologico enunciato al par. 5.2.1.

5.2.7 Coerenza del sistema di analisi e collegamento al par. 5.3

I sei paragrafi precedenti hanno scomposto la progettazione di un sistema di analisi in altrettante scelte distinte: la decisione da supportare, l'oggetto di analisi, il metodo, le fonti e la qualità dei dati, la frequenza di aggiornamento, il grado di complessità proporzionato al contesto. Nella prassi, queste scelte non vengono compiute in sequenza rigida e isolata, come una *checklist* da spuntare una alla volta: sono scelte interdipendenti, da verificare nel loro insieme prima che il sistema di analisi venga effettivamente messo in esercizio.

La coerenza tra queste scelte è essa stessa un requisito di qualità del sistema, distinto dalla correttezza tecnica delle singole componenti. Un sistema può utilizzare l'oggetto di analisi corretto, il metodo appropriato e dati di buona qualità, e risultare comunque inefficace se la frequenza di aggiornamento non è coerente con la velocità delle decisioni che deve supportare, o se il livello di complessità supera le risorse che l'impresa può stabilmente dedicargli. È la ragione per cui la progettazione di un sistema di analisi va sempre verificata come un tutto unico, e non come la somma di scelte tecniche indipendenti.

Una volta completata questa progettazione logica, il sistema di analisi è pronto per essere tradotto in strumenti operativi di misurazione: gli indicatori economico-finanziari, tema del par. 5.3. È un passaggio risponde alla domanda "quali analisi dobbiamo costruire, e come", mentre il paragrafo successivo risponderà alla domanda conseguente, "con quali indicatori misuriamo concretamente ciò che l'analisi ha individuato come rilevante". Un indicatore scelto senza una progettazione a monte coerente con questo schema rischia di essere tecnicamente corretto e, al tempo stesso, scollegato dal reale fabbisogno decisionale dell'impresa, esattamente il rischio che l'intero par. 5.2 ha inteso prevenire.

Vale la pena, prima di procedere al paragrafo successivo, sottolineare che le cinque scelte progettuali illustrate in questo paragrafo non vanno intese come un protocollo rigido da ripercorrere per intero a ogni incarico. Nella prassi quotidiana, il professionista esperto compie gran parte di questo percorso in modo implicito, sulla base della conoscenza già acquisita del cliente e del settore. Ciò che conta è che il percorso venga effettivamente compiuto, anche solo mentalmente, prima di mettersi al lavoro su un sistema di analisi: è la garanzia più efficace contro il rischio, sempre presente, di costruire un impianto tecnicamente ineccepibile ma scollegato dalle decisioni che l'impresa deve realmente assumere.

5.3 Indicatori economico-finanziari e supporto al decision making

Il mondo degli indici è vasto e ricco di variabili che assumono utilità e importanza anche in base ai settori economici nei quali si applicano. Gli indicatori chiave di performance, definiti KPI dall'acronimo inglese (*Key Performance Indicator*), vengono implementati nei sistemi informativi aziendali e, più in generale, nelle organizzazioni strutturate e orientate all'efficientamento delle risorse, allo scopo di fornire elementi di analisi e di calcolo a supporto delle decisioni. È bene chiarire fin da subito che il valore di un indicatore non risiede nella sua eleganza tecnica, bensì nella sua capacità di orientare un'azione: un KPI che, qualunque valore assuma, non modifica il comportamento di nessuno è, di fatto, un costo informativo privo di ritorno (l'impiego di questi indicatori a supporto delle decisioni è ripreso nel Capitolo 6, par. 6.1).

Perché un KPI possa essere preso in considerazione deve essere:

- **rilevante:** rispetto al decisore, l'indicatore deve essere utile e significativo, ossia collegato a una decisione effettiva;
- **misurabile:** deve potersi esprimere in numeri o percentuali, a partire da dati effettivamente disponibili e affidabili;
- **tempestivo:** le informazioni devono essere sempre aggiornate, poiché un indicatore esatto ma tardivo non supporta più la decisione;
- **comprensibile:** non può rappresentare numeri o rapporti fumosi o caotici, ma di chiara derivazione e di immediata lettura per il destinatario;
- **non manipolabile:** la sua variazione non deve poter avvenire per facile modifica dei numeri sottostanti, ma deve riflettere variazioni reali della struttura aziendale.

Un ulteriore criterio riguarda il collegamento del KPI a una leva governabile: l'indicatore è realmente funzionale quando il management può "manovrarlo" attraverso decisioni strategiche e gestionali, non soltanto controllarne l'andamento. È inoltre necessario chiedersi se l'indicatore sia disponibile quando la decisione deve essere presa e se sia confrontabile con il periodo precedente, con un altro centro di responsabilità o con un obiettivo, così da consentire decisioni mirate sulla base di un processo storico di confronto.

Proprio la numerosità dei KPI disponibili deve indurre l'utilizzatore a una cernita attenta, così da identificarne un numero limitato che sia però fortemente leggibile e comunicativo anche per i soggetti coinvolti. In altre parole, se un KPI può influenzare una decisione, una scelta o un comportamento nel suo lettore, occorre chiedersi quanto tale effetto sia significativo. Per quanto la valutazione resti soggettiva, da un punto di vista empirico si suggerisce di mantenere non più di 5-7 KPI a livello direzionale e non più di 15 a livello operativo. Di recente si è cominciato a ragionare sul fenomeno della «KPI fatigue», legato all'eccesso di indicatori, che può sortire l'effetto opposto a quello sperato: anziché agevolare la lettura della realtà aziendale, genera confusione e paralisi decisionale, perché il decisore si disperde tra decine di misure senza riuscire a distinguere quelle davvero critiche. Un criterio utile per arginare questo rischio è la regola del «so what?»: se il KPI varia in modo sensibile, il suo lettore cambierà comportamento o prenderà una decisione? Se la risposta è no, è meglio non assumere quell'indicatore a riferimento, per quanto tecnicamente interessante possa apparire.

Prima di procedere all'elencazione dei principali KPI, occorre considerare anche l'importanza dello strumento informativo da cui si ricavano i dati. In particolare, non si può trascurare la riclassificazione del bilancio da cui muovono le prime valutazioni: lo stesso valore assoluto, letto in schemi diversi, conduce a indicatori differenti. Tra le riclassificazioni più frequenti del Conto economico vi sono quella a Valore Aggiunto e quella a Costo del venduto:

- la riclassificazione a **Valore Aggiunto** permette di comprendere rapidamente la capacità dell'azienda di creare ricchezza, evidenziando la differenza tra il valore della produzione e i consumi di beni e servizi acquistati dall'esterno;
- la riclassificazione a **Costo del venduto** consente invece una rapida visualizzazione dei costi che maggiormente influenzano i flussi reddituali, distinguendo i costi industriali da quelli commerciali, amministrativi e di struttura.

Lo Stato patrimoniale viene a sua volta riclassificato secondo il criterio finanziario, che distingue fonti e impieghi in base al grado di liquidità ed esigibilità (separando l'attivo corrente da quello immobilizzato e il passivo a breve da quello consolidato), oppure secondo il criterio funzionale del Capitale Investito, che ne misura la destinazione gestionale distinguendo la gestione operativa da quella accessoria e finanziaria. La scelta dello schema non è neutra: orienta gli indicatori che sarà possibile calcolare e la loro interpretazione. Omettendo di addentrarci nel dettaglio di tali schemi, esploriamo ora il mondo dei KPI distinguendoli per famiglie: economici, finanziari, patrimoniali e operativi. L'elenco che segue non vuole né può essere esaustivo, considerate le finalità del presente elaborato.

5.3.1 Premessa: indici e margini

Gli indicatori possono essere ricavati mediante operazioni differenti. Tipicamente si distinguono gli *indici* (o quozienti), dati dal rapporto tra due o più grandezze messe a sistema, e i *margini*, dati invece dalla differenza tra due o più grandezze. I primi esprimono una relazione di proporzione (ad esempio quanta redditività per ogni euro di capitale), i secondi una grandezza monetaria assoluta (ad esempio quanti euro residuano dopo aver coperto certi costi). I margini ricorrono soprattutto nelle famiglie degli indicatori finanziari e patrimoniali, poiché sono già presenti negli schemi economico-reddituali: Utile netto, EBIT ed EBITDA sono, di fatto, dei margini. La distinzione è rilevante perché indici e margini rispondono a domande diverse e vanno spesso letti congiuntamente.

5.3.2 Indicatori economici

Indice	Formula	Che cosa misura
ROE	Utile netto / Patrimonio netto	Remunerazione del capitale conferito dai soci
ROS	Reddito operativo / Ricavi di vendita	Margine che resta dopo i costi della gestione caratteristica
ROI	Reddito operativo / Capitale investito netto operativo	Rendimento del capitale impiegato nella gestione caratteristica
ROD	Oneri finanziari / Debiti finanziari	Costo medio del denaro preso a prestito
EBITDA margin	MOL / Valore della produzione	Marginalità prima di ammortamenti e gestione finanziaria

Rilevano le performance del reddito e le variabili che lo influenzano. Sono utilizzati per il controllo della redditività aziendale e della capacità di generare utili, e sono tra i più osservati dagli analisti esterni e dagli istituti di credito. Tra i più noti:

- il **ROE** (Return On Equity = Utile netto / Capitale proprio), che misura la redditività complessiva dell'azienda dal punto di vista dei soci, ossia il rendimento del capitale proprio investito; è il primo indice osservato da chi valuta la convenienza di un apporto di capitale di rischio;
- il **ROI** (Return On Investment = Reddito operativo / Capitale investito), che misura il rendimento dell'intero capitale impiegato nella gestione, a prescindere dalle fonti di finanziamento; confrontato con il costo del denaro, segnala se l'azienda crea o distrugge valore con la propria attività;
- il **ROS** (Return On Sales = Reddito operativo / Vendite), che misura la capacità dei ricavi di generare margine operativo. È un indice molto considerato anche dagli istituti di credito, perché rappresenta un buon segnale dell'efficienza reddituale della gestione caratteristica e della tenuta dei prezzi rispetto ai costi.

È utile ricordare che questi indici sono legati tra loro da relazioni note: il ROI, ad esempio, può essere scomposto nel prodotto tra ROS e *indice di rotazione del capitale investito* (Vendite / Capitale investito), evidenziando se la redditività dipende più dal margine sulle vendite o dalla velocità con cui il capitale ruota. Questa scomposizione (nota come schema *DuPont*) è un esempio di come gli indicatori non vadano letti isolatamente ma come sistema.

Nel caso del ROI, il Capitale Investito Netto Operativo (CINO) rappresenta l'insieme delle risorse effettivamente dedicate al funzionamento dell'attività tipica. Esso comprende il capitale fisso netto operativo e il capitale circolante netto operativo. Il primo deriva dalla differenza tra investimenti operativi

non correnti e passività operative non correnti; tra gli investimenti rientrano immobilizzazioni materiali e immateriali ed eventualmente partecipazioni strategiche, mentre tra le passività operative non correnti possono rientrare debiti verso fornitori relativi a investimenti, fondi rischi e oneri strettamente correlati agli investimenti e TFR. Il capitale circolante netto operativo è dato invece dalla differenza tra investimenti operativi correnti, quali magazzino e crediti operativi, e passività operative correnti, quali debiti operativi e fondi rischi e oneri correnti.

Il modello DuPont mette in evidenza due leve fondamentali: la redditività delle vendite e la rotazione del capitale. Il *Turnover*, calcolato come rapporto tra ricavi netti di vendita e capitale investito netto operativo, indica quante volte nell'arco dell'anno il capitale investito ritorna in forma liquida attraverso i ricavi. A parità di margine, una maggiore velocità di rotazione delle risorse determina un ROI più elevato.

Il ROD misura invece il costo medio delle risorse prese a prestito e acquista significato soprattutto se confrontato con il ROI. Finché il ROI supera il ROD, l'impiego di capitale di terzi può contribuire ad accrescere la redditività del capitale proprio; quando il differenziale diventa negativo, l'effetto della leva finanziaria opera in senso opposto.

La lettura degli indici classici richiede tuttavia cautela. Essi sono grandezze aggregate e, da soli, non permettono di individuare quale commessa, reparto o processo abbia generato o eroso il risultato. Inoltre, il denominatore di alcuni indicatori dipende da convenzioni e politiche contabili, quali ammortamenti, rivalutazioni e modalità di acquisizione dei fattori produttivi. Infine, gli indici di bilancio arrivano necessariamente a posteriori e non costituiscono leve direttamente azionabili dai responsabili operativi. Per questa ragione devono essere affiancati da KPI costruiti sull'attività, capaci di collegare il risultato alle variabili sulle quali il management può intervenire.

Gli indici classici restano comunque indispensabili: costituiscono il linguaggio con cui gli *stakeholder* esterni leggono l'impresa, consentono il confronto settoriale e, se correttamente scomposti e supportati da un adeguato impianto di contabilità industriale, contengono informazioni rilevanti per la valutazione della gestione.

5.3.3 Indicatori finanziari

Rilevano la struttura finanziaria e la capacità dell'azienda di generare (o assorbire) liquidità. Sono utilizzati per il controllo della tesoreria e assumono particolare rilievo nei contesti di tensione finanziaria, dove la sopravvivenza dell'impresa dipende dalla capacità di onorare gli impegni a breve. Tra i più utilizzati:

- il **Current Ratio** (Attività correnti / Passività correnti), che misura la capacità di far fronte agli impegni a breve termine; un valore superiore all'unità indica che l'attivo a breve è sufficiente a coprire il passivo a breve;
- il **Quick Ratio** [(Attività correnti – Rimanenze) / Passività correnti], che esprime la capacità di copertura degli impegni a breve al netto delle scorte, ossia con le sole poste a rapida liquidabilità; è più prudente del Current Ratio, perché esclude il magazzino, spesso meno facilmente liquidabile;
- il **Capitale Circolante Netto Operativo** o CCN operativo (Attività operative correnti – Passività operative correnti), che misura il fabbisogno finanziario generato dal ciclo operativo: crediti commerciali e magazzino, al netto dei debiti verso fornitori;
- il **Margine di Tesoreria** [(Liquidità immediate + Liquidità differite) – Passività correnti], che misura la tenuta della tesoreria rispetto agli impegni di breve periodo, includendo anche i crediti di rapida riscossione oltre alle disponibilità liquide.

A questi si affiancano spesso indicatori di durata, particolarmente efficaci perché esprimono il dato in giorni e quindi immediatamente comprensibili: i giorni medi di incasso dei crediti (DSO), i giorni medi di pagamento dei fornitori (DPO) e i giorni medi di giacenza del magazzino (DIO). La loro combinazione determina la durata del ciclo del circolante, ossia il tempo che intercorre tra l'uscita di cassa per gli acquisti e l'incasso dalle vendite: più tale ciclo è lungo, maggiore è il fabbisogno finanziario che l'azienda deve coprire.

5.3.4 Indicatori di struttura (o patrimoniali)

Rappresentano la solidità aziendale dal punto di vista della struttura del capitale e del corretto equilibrio tra fonti e impieghi nel medio-lungo periodo. Tra questi:

- l'**indice di indebitamento** o leverage ($\text{Capitale di terzi} / \text{Capitale proprio}$), che rappresenta la composizione delle fonti di finanziamento e il grado di dipendenza dell'azienda dal capitale di terzi; valori elevati segnalano una struttura più rischiosa e più esposta agli oneri finanziari;
- la **copertura delle immobilizzazioni** ($\text{Patrimonio netto} / \text{Immobilizzazioni}$), che misura in quale misura gli investimenti durevoli sono finanziati con capitale proprio; un valore prossimo o superiore all'unità indica che gli impieghi a lungo termine sono finanziati con fonti stabili, secondo il principio di correlazione tra durata delle fonti e degli impieghi.

Anche in questo caso il singolo indice acquista senso solo se inserito nel quadro complessivo: una forte dipendenza dal capitale di terzi (leverage elevato) non è di per sé negativa, ma lo diventa quando si accompagna a una redditività operativa (ROI) inferiore al costo del debito, perché in tal caso l'indebitamento amplifica le perdite anziché i guadagni.

5.3.5 Indicatori operativi

Costituiscono una famiglia molto vasta di indici che monitorano gli aspetti operativi della produzione o dell'attività tipica dell'azienda. A differenza dei precedenti, che si alimentano prevalentemente di dati contabili, gli indicatori operativi attingono spesso a fonti extra-contabili (sistemi di produzione, gestionali di magazzino, CRM) e hanno il pregio di essere più tempestivi e più vicini alle leve su cui il management può agire concretamente. Tra questi: la produttività oraria ($\text{n. pezzi prodotti} / \text{ore di lavoro}$), l'OEE (Overall Equipment Effectiveness, efficienza complessiva dell'impianto, che combina disponibilità, performance e qualità), l'indice di difettosità ($\text{n. scarti} / \text{quantità prodotta}$) e il tasso di conversione ($\text{n. acquirenti} / \text{lead generati}$).

Per ciascuna attività vanno identificati i *driver* necessari alla costruzione dei KPI. In un'azienda di commercio all'ingrosso, ad esempio, la capacità operativa è strettamente collegata al magazzino e alla sua rotazione: occorrerà quindi monitorare la capacità di evadere gli ordini e i relativi tempi, il numero di ordini preparati da ciascun magazziniere, la permanenza media a scaffale dell'articolo più venduto e di quello meno venduto, e così via. I medesimi indicatori risulterebbero del tutto inappropriati in un'impresa edile, che richiederà invece *driver* propri quali l'avanzamento della commessa, i costi per stato di avanzamento lavori o lo scostamento rispetto al preventivo di cantiere. È questo il senso più profondo del titolo del capitolo: non esistono indicatori «giusti» in assoluto, ma solo indicatori coerenti con gli obiettivi e con la natura dell'attività che si intende governare.

5.3.6 Indicatori costruiti sull'attività

Accanto agli indicatori economici, finanziari e patrimoniali, il sistema di controllo deve prevedere KPI costruiti sull'effettiva attività svolta dall'impresa. Essi non possono essere standardizzati in modo rigi-

do né, in molti casi, confrontati direttamente con *benchmark* di settore, poiché derivano da una base dati interna e proprietaria. La loro individuazione dovrebbe avvenire attraverso un continuo lavoro di monitoraggio condotto in concerto con il management.

Un primo passaggio consiste nell'identificazione dei fattori dominanti: i conti aziendali vengono raggruppati in classi omogenee e rapportati al valore della produzione, così da evidenziare quali aree assorbono maggiormente il valore prodotto. Successivamente occorre scegliere il denominatore fisico più rappresentativo dell'attività, quale l'ora lavorata, il metro quadro prodotto, il chilo trasformato, la commessa, il viaggio o il pezzo. La qualità del sistema dipende in larga misura da questa scelta, perché su tali denominatori verranno costruiti gli indicatori operativi.

Infine, deve essere verificata la frequenza di rilevazione. Un indicatore, per quanto tecnicamente corretto, perde utilità se il dato che lo alimenta è disponibile soltanto una volta l'anno. Quando una rilevazione non è ancora sufficientemente strutturata, è preferibile dichiarare esplicitamente l'eventuale approssimazione anziché attribuire al KPI un grado di precisione non supportato dalla base informativa.

5.3.6.1 Fattore lavoro

Indicatore	Formula	A che domanda risponde
Resa oraria	Valore della produzione / Ore lavorate	Quanto valore genera un'ora di lavoro
Costo orario diretto	Costo del personale diretto / Ore lavorate	Quanto costa un'ora di manodopera
Costo orario di produzione	(Costo personale diretto + costo orario impianti) / Ore di produzione	Quanto costa un'ora di capacità produttiva, uomo e macchina insieme
Margine orario	Resa oraria – Costo orario	Quanto resta da ogni ora venduta
Ricavo per addetto	Ricavi / Numero medio addetti	La produttività apparente della struttura
Incidenza straordinari	Ore straordinarie / Ore ordinarie	Se la capacità è saturata o l'organico sottodimensionato

Nel loro insieme, questi indicatori consentono di leggere il fattore lavoro non soltanto come costo, ma come leva di produttività e redditività. La resa oraria misura il valore economico generato per ora; il costo orario diretto ne rappresenta il corrispondente assorbimento di risorse e il margine orario consente di valutare la sostenibilità economica del lavoro impiegato. Il costo orario di produzione amplia la lettura includendo anche il costo della capacità produttiva degli impianti. Il ricavo per addetto offre una misura sintetica della produttività della struttura, da interpretare considerando il mix di attività e il grado di esternalizzazione. L'incidenza degli straordinari può segnalare saturazione della capacità, sotto-organico o criticità nella pianificazione, pur dovendo essere letta in relazione ai picchi di domanda.

5.3.6.2 Materiali e produzione

Indicatore	Formula	A che domanda risponde
Incidenza materie prime	Consumo materie / Valore della produzione	Quanto pesa il materiale sul valore prodotto
Costo unitario	Consumo materie / Unità fisiche prodotte	Quanto materiale serve per unità, a quale prezzo

Ricavo unitario	Ricavi / Unità fisiche vendute	A quanto si vende l'unità
Forbice unitaria	Ricavo unitario – Costo unitario	Se il prezzo sta seguendo il costo
Sfido	Materiale scartato / Materiale impiegato	Quanta efficienza si perde in lavorazione

Gli indicatori relativi ai materiali collegano consumo fisico, costo e prezzo di vendita. L'incidenza delle materie prime permette di cogliere variazioni nella struttura dei costi; il costo unitario consente di distinguere l'effetto dei prezzi di acquisto da quello degli sprechi; il ricavo unitario misura la capacità di valorizzare il prodotto sul mercato; la forbice unitaria evidenzia la distanza tra prezzo e costo; lo sfido segnala invece l'efficienza della trasformazione.

5.3.6.3 Magazzino

Indicatore	Formula	A che domanda risponde
Rotazione	$\text{Consumo (o costo del venduto)} / \text{Giacenza media}$	Quante volte l'anno il magazzino si rinnova
Giorni di giacenza	$365 / \text{Rotazione}$	Per quanti giorni il capitale resta fermo in materiale
Peso sul circolante	$\text{Giacenza} / \text{Attivo corrente}$	Quanta parte del circolante è immobilizzata
Costo di mantenimento	$\text{Giacenza media} \times (\text{costo del denaro} + \text{obsolescenza} + \text{oneri di stoccaggio})$	Quanto costa tenere quel magazzino

Il magazzino deve essere letto anche come capitale immobilizzato. Una rotazione elevata segnala un utilizzo dinamico delle scorte, mentre una rotazione bassa può evidenziare sovrastock, prodotti lenti o inefficienze. I giorni di giacenza rendono immediatamente leggibile il tempo di assorbimento del capitale; il peso sul circolante mostra quanta parte dell'attivo corrente è assorbita dalle scorte; il costo di mantenimento traduce infine in termini monetari il costo del capitale, dell'obsolescenza e dello stoccaggio.

5.3.6.4 Ciclo commerciale e concentrazione

Indicatore	Formula	A che domanda risponde
Giorni medi di incasso	$\text{Crediti commerciali} / \text{Ricavi} \times 365$	Quanto tempo passa dalla vendita all'incasso
Giorni medi di pagamento	$\text{Debiti commerciali} / \text{Acquisti} \times 365$	Quanto credito concedono i fornitori
Ciclo del circolante	$\text{Giacenza} + \text{Incasso} - \text{Pagamento (in giorni)}$	Per quanti giorni l'impresa finanzia il proprio ciclo
Concentrazione clienti	$\text{Ricavi primi tre clienti} / \text{Ricavi totali}$	Quanto il risultato dipende da poche controparti
Margine per commessa	$(\text{Ricavo} - \text{costi diretti}) / \text{Ricavo di commessa}$	Quali lavori producono il margine e quali lo consumano

La lettura congiunta di questi indicatori consente di collegare le grandezze economiche alle leve operative. Nel ciclo commerciale, giorni di incasso, pagamento e ciclo del circolante evidenziano il fabbisogno finanziario, mentre concentrazione clienti e margine per commessa aggiungono una lettura del rischio e della qualità economica del fatturato.

5.3.6.5 La scomposizione di prezzo, quantità e mix

L'analisi degli scostamenti deve, quando possibile, ricondurre la variazione osservata alle sue determinanti. Per una singola linea di prodotto, la variazione dei ricavi o dei costi variabili può essere letta distinguendo l'effetto prezzo dall'effetto quantità; quando il portafoglio comprende più prodotti o servizi, la lettura può essere ulteriormente articolata considerando l'effetto mix.

La distinzione è rilevante perché conduce a decisioni diverse. Uno scostamento negativo dominato dall'effetto prezzo può aprire un problema di listini o di rinegoziazione con i fornitori; uno scostamento dominato dall'effetto quantità può invece segnalare un problema commerciale, produttivo o di capacità. La stessa logica può essere applicata al costo del personale, distinguendo l'effetto del costo orario da quello delle ore lavorate.

5.3.6.6 Indicatori finanziari e sostenibilità del debito

In un sistema di controllo orientato alle decisioni, gli indicatori di redditività devono essere affiancati da misure specificamente finanziarie. Equilibrio economico ed equilibrio finanziario, infatti, non coincidono necessariamente: un'impresa può presentare un risultato positivo e contemporaneamente trovarsi in tensione di cassa per effetto dell'allungamento dei tempi di incasso, dell'accumulo di magazzino o del rimborso del debito.

Indicatore	Formula	A che domanda risponde
Posizione finanziaria netta	Debiti finanziari – Disponibilità liquide e attività finanziarie	Qual è l'esposizione netta verso il sistema finanziario
PFN / MOL	Posizione finanziaria netta / Margine operativo lordo	In quante annualità di margine corrente si estingue teoricamente il debito
Copertura oneri finanziari	MOL / Oneri finanziari	Quante volte il margine copre il costo del debito
Margine di tesoreria	(Liquidità + Crediti a breve) – Passività correnti	Se le risorse liquidabili coprono gli impegni a breve
Capitale circolante netto	Attività correnti – Passività correnti	Se la struttura a breve è in equilibrio
Margine di struttura	Patrimonio netto – Attivo immobilizzato	Se gli investimenti durevoli sono finanziati con mezzi propri

La Posizione finanziaria netta rappresenta il punto di partenza per valutare l'esposizione effettiva verso il sistema finanziario. Il rapporto PFN/MOL aggiunge una dimensione prospettica alla lettura del debito, ma deve essere interpretato con cautela, perché il MOL non coincide necessariamente con la cassa disponibile per il rimborso. La copertura degli oneri finanziari misura la capacità del margine operativo di sostenere il costo del debito; il margine di tesoreria offre una misura più severa del capitale circolante netto, poiché non considera le rimanenze; il margine di struttura completa la lettura verificando il grado di copertura degli investimenti durevoli con mezzi propri.

5.3.6.7 Il DSCR

Il DSCR (Debt Service Coverage Ratio) completa il sistema degli indicatori finanziari perché introduce una misura prospettica della sostenibilità del debito. A differenza degli indici reddituali, non considera soltanto il margine prodotto, ma la capacità effettiva di generare flussi di cassa disponibili per il servizio del debito, costituito da quota capitale e interessi.

Il rapporto risponde a una domanda concreta: l'impresa sarà in grado di rimborsare il debito nei periodi successivi senza tensioni di cassa? Un valore inferiore a 1 indica che il flusso disponibile a servizio del debito non è sufficiente a coprire gli impegni in scadenza. La costruzione può essere effettuata attraverso il budget di tesoreria, partendo dalle disponibilità liquide iniziali e dai flussi di entrata e uscita attesi, oppure mediante un rendiconto finanziario prospettico, nel quale si considerano il *free cash flow* operativo, i flussi di investimento, le disponibilità iniziali e, nei limiti previsti, le linee di credito utilizzabili.

Nel calcolo devono essere considerati, secondo l'orizzonte di riferimento, gli incassi da clienti e gli altri incassi, i pagamenti a fornitori e personale, imposte e contributi, gli investimenti e disinvestimenti, i nuovi finanziamenti e i relativi rimborsi. Al denominatore trovano posto i pagamenti previsti per capitale e interessi e, nei casi pertinenti, le altre passività non operative scadenti nel periodo. Il DSCR assume così una funzione di raccordo tra analisi economica, finanziaria e prospettica, trasformando la valutazione della capacità di rimborso da una fotografia contabile a una verifica dei flussi attesi.

5.3.7 KPI lagging e KPI leading

È opportuno dedicare almeno un accenno all'orizzonte temporale su cui i KPI si concentrano: i dati storici (KPI lagging, o indicatori ritardati) e quelli prospettici (KPI leading, o indicatori anticipatori). I primi misurano un risultato già acquisito - l'EBITDA del trimestre chiuso, il fatturato del mese - e sono certi e precisi, ma fotografano il passato, quando ormai non è più possibile intervenire. I secondi misurano invece un fattore che precede e influenza il risultato finale, fornendo un segnale precoce che consente di correggere la rotta in tempo utile.

Un buon sistema di controllo deve prevedere la presenza di entrambi, perché i soli indicatori storici non consentono un ragionamento completo: segnalano il problema quando ormai si è già verificato. I KPI leading sono spesso meno completi e più «rumorosi» sul piano informativo, ma aiutano il decisore ad assumere iniziative tempestive, prima che la situazione si deteriori. La loro selezione nasce dunque dal giusto bilanciamento tra probabilità e precisione: il fruitore rinuncia a una parte dell'accuratezza in favore della tempestività del segnale. È bene precisare che un indicatore è leading non per il semplice fatto di «venire prima» nel tempo, ma solo se esiste una relazione causale verificata tra esso e il risultato finale che dovrebbe anticipare; in assenza di tale nesso, il presunto anticipatore è soltanto un numero in più nel cruscotto. La tabella seguente propone alcuni esempi della coppia leading/lagging nelle diverse aree aziendali.

Area	KPI leading - Anticipatore (su cui agire oggi)	KPI lagging - Risultato (misura l'esito)
Commerciale	N° visite/contatti commerciali Dimensione della pipeline (trattative in corso) Tasso di conversione preventivi	Fatturato Quota di mercato
Produzione	Tasso di scarto Fermi macchina non pianificati Manutenzioni preventive eseguite	Costo unitario di produzione Produttività consuntiva
Risorse Umane	Tasso di assenteismo Ore di formazione erogate Indice di clima interno	Tasso di <i>turnover</i> Costo del lavoro per unità prodotta

Area	KPI leading - Anticipatore (su cui agire oggi)	KPI lagging - Risultato (misura l'esito)
Clienti	Net Promoter Score (NPS) Reclami aperti / tempi di risposta Frequenza d'uso del servizio	Churn rate (tasso di abbandono) Ricavi ricorrenti (ARR/MRR)
Finanza	Scaduto clienti in essere DSO in tendenza (giorni medi di incasso) Ageing del portafoglio crediti	Perdite su crediti Oneri finanziari
Innovazione	N° progetti in pipeline R&S Time-to-market dei nuovi prodotti Ore dedicate a sviluppo	% fatturato da prodotti lanciati negli ultimi 3 anni
Fonte: elaborazione degli autori. Il concetto di indicatori leading/lagging è sviluppato in: R. Kaplan, D. Norton, <i>The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action</i> , Harvard Business School Press, 1996; D. Parmenter, <i>Key Performance Indicators</i> , Wiley, 4ª ed. 2019.		

Un riferimento utile per organizzare in modo equilibrato indicatori di risultato e indicatori-driver è il modello della **Balanced Scorecard**, che articola la misurazione delle performance lungo quattro prospettive tra loro collegate da rapporti di causa-effetto: economico-finanziaria, del cliente, dei processi interni e dell'apprendimento e crescita. Le prime raccolgono prevalentemente indicatori lagging (i risultati), le ultime gli indicatori leading (le leve che li determinano). Negli anni più recenti si sono diffusi anche approcci più agili come gli **OKR** (Objectives and Key Results), che privilegiano cicli di revisione brevi e una maggiore flessibilità, particolarmente adatti a contesti dinamici e incerti.

5.4 Struttura della reportistica e comunicazione dei risultati

Perché i risultati prodotti dall'apparato analitico possano essere comunicati, è necessario che vengano rappresentati in un report o in un documento utile al decisore. La reportistica costituisce infatti il punto di contatto tra l'apparato analitico - indicatori, analisi, scostamenti - e chi è chiamato a decidere. Per quanto un impianto di analisi sia ben costruito, un report poco chiaro o poco comunicativo rischia di disperdere le informazioni che contiene; viceversa, un report ben fatto mette a disposizione del lettore tutte le informazioni utili in forma sintetica e immediatamente fruibile, rendendo accessibili anche decisioni complesse a chi non ha il tempo di analizzare fogli di calcolo. Si può affermare che un buon report non aggiunge informazione, ma la rende utilizzabile (l'organizzazione dello studio necessaria a produrre con continuità questa reportistica è descritta nel Capitolo 9).

In questo paragrafo non tratteremo nel dettaglio i principali documenti informativi aziendali - anch'essi, per certi versi, report - ma è opportuno richiamarli per collocare correttamente la reportistica periodica all'interno del sistema informativo. Il *Business Plan* (o Piano industriale), il Budget (o piano previsionale) e il Bilancio rappresentano i documenti di vertice, e spesso i report periodici ne costituiscono dei segmenti o degli aggiornamenti intermedi. La sequenza logica non parte dunque dal Bilancio ma dal Piano industriale, che esprime gli obiettivi di medio periodo; questo viene segmentato nel Budget annuale e poi verificato a consuntivo (e infine ricondotto in bilancio) attraverso i report, i quali devono opportunamente evidenziare gli scostamenti rispetto alle previsioni, le analisi di *forecast* e i collegamenti con i documenti di vertice. Un sistema informativo completo, inevitabilmente composto da report, non può mai prescindere da tali documenti principali, che vanno condivisi tra i diversi

attori affinché ciascuno, nel proprio ruolo, conosca gli obiettivi da perseguire e possa leggere i propri risultati alla loro luce.

Scendendo nello specifico, perché un report sia efficace deve essere:

- **chiaro:** deve indicare già dal titolo cosa contiene e, nel caso di report di più pagine, presentare un indice che ne riporti i punti, così da orientare immediatamente il lettore;
- **sintetico:** sintesi non significa brevità, ma assenza di tutto ciò che non è necessario. È inoltre utile redigerlo in ottica top-down, partendo dalle informazioni di sintesi per poi esploderle progressivamente nel dettaglio, in modo che ciascun lettore possa fermarsi al livello di approfondimento che gli compete;
- **diretto:** deve essere rivolto a uno specifico destinatario o gruppo (area operativa, insieme degli investitori, ecc.), con un linguaggio e un livello di dettaglio calibrati su di esso;
- **rilevante:** deve riportare i dati che possono condurre a decisioni o conclusioni; è inutile, e anzi controproducente, inserire dati di contorno o ridondanti che distolgono l'attenzione da ciò che conta;
- **tempestivo:** deve essere prodotto per tempo, affinché la decisione non sia tardiva. Vale qui il principio per cui è preferibile un dato «circa giusto» disponibile subito a un dato esatto disponibile in ritardo; questo criterio deve inoltre tenere conto dei tempi di comunicazione tra le varie aree dell'organigramma.

In base al destinatario, i report assumono tipologie diverse e si collocano a livelli differenti della piramide organizzativa. Sono strategici se rivolti ai principali responsabili della governance (Consiglio di amministrazione, soci): in tal caso sono sintetici, periodici e orientati al confronto con il piano di medio periodo. Sono direzionali se rivolti a chi assume decisioni gestionali correnti (amministratore delegato, direttori di funzione): contengono il conto economico gestionale, gli scostamenti e il *forecast*. Sono infine operativi quando rivolti al personale direttamente coinvolto nell'attività operativa (capi reparto, responsabili di area), e in tal caso sono molto frequenti, estremamente sintetici e centrati su pochi indicatori d'azione.

La reportistica, per sua natura, può essere statica - spesso trasferita su carta o su supporti permanenti - oppure dinamica, quando è inserita in software o strutture digitali capaci di aggiornarsi con maggiore tempestività e di consentire all'utente di interrogare i dati in autonomia. Lo strumento digitale, verso cui oggi si registra il maggiore orientamento, non è però sempre il più adeguato: si dà spesso per scontato che chi utilizza la reportistica dinamica la sappia leggere e filtrare correttamente, ma non è detto che sia così. Una *dashboard* interattiva presuppone infatti una cultura del dato che non sempre è presente, e rischia altrimenti di produrre confusione anziché chiarezza; inoltre, per essere affidabile, richiede dati integrati e puliti, che in molte realtà non esistono. Occorre quindi scegliere il report adeguato alle esigenze concrete, secondo un principio di proporzionalità. A titolo esemplificativo si riporta la tabella seguente:

	Report statico	Dashboard dinamica
Adatto quando	• PMI o organizzazioni con dati non ancora integrati; • Destinatari con bassa cultura analitica; • Decisioni periodiche (mensili/trimestrali); • Risorse limitate per implementazione e manutenzione	• Grandi organizzazioni con dati integrati e puliti • Utenti con buona cultura del dato • Monitoraggio operativo continuo • Struttura IT e governance dei dati già solide

	Report statico	Dashboard dinamica
Punto di forza	• Commento narrativo del controller • Gerarchia dell'informazione già definita • Ritmo organizzativo (chiusura mensile) • Costo contenuto	• Flessibilità e autonomia dell'utente • Tempestività dell'aggiornamento • Drill-down dal dato aggregato al dettaglio • Visione multi-dimensionale
Rischio principale	• Rigidità della struttura • Aggiornamento manuale soggetto a errori • Tempestività limitata	• Sovraccarico informativo (analysis paralysis) • Assenza di commento interpretativo • Costi nascosti di implementazione e manutenzione • Inutile se i dati sottostanti sono di scarsa qualità

L'impiego di modelli grafici nei report è spesso necessario, se non addirittura indispensabile, perché raccoglie gran parte delle caratteristiche utili all'esposizione dei KPI: la rappresentazione grafica è infatti, per sua natura, sintetica e chiara, e consente di cogliere a colpo d'occhio andamenti e anomalie che una tabella di numeri renderebbe faticosi da individuare. Se ne raccomanda pertanto l'utilizzo, nel rispetto di alcune regole di base: impiegare scale e colori coerenti tra un report e l'altro, adottare la logica del semaforo (verde / giallo / rosso) per evidenziare gli scostamenti rilevanti e ricorrere ai grafici con parsimonia, scegliendo per ciascun fenomeno il tipo di rappresentazione più appropriato ed evitando l'eccesso decorativo, che distrae anziché informare.

Il commento del controller - o, più in generale, del redattore del report - guida il lettore nell'interpretazione dei dati ed è particolarmente necessario laddove il grafico, da solo, non riesca a esporre con immediatezza il fenomeno. Il commento non si limita a descrivere il dato, ma ne spiega le cause (perché lo scostamento si è prodotto, quali fattori sono strutturali e quali congiunturali) e indica le azioni proposte. Il report, in questo senso, non è una semplice fotografia dei numeri, ma una comunicazione che chiede risposte: si potrebbe dire che è l'inizio di una conversazione tra il controllo di gestione e il management, non la sua conclusione.

5.4.1 Un esempio di report direzionale mensile

A titolo orientativo, si propone di seguito una possibile struttura-tipo di un report direzionale mensile, da adattare alla dimensione e alla complessità della singola azienda:

- **Executive summary** (½ pagina): i tre messaggi chiave del mese, un semaforo generale di sintesi e le eventuali azioni urgenti da intraprendere;
- **Cruscotto KPI** (1 pagina): 8-10 indicatori chiave con valore del mese, progressivo annuo (YTD, Year To Date), confronto con il budget e con l'anno precedente, indicazione del trend;
- **Conto economico gestionale** (1-2 pagine): per natura o per destinazione, con confronto rispetto a budget e anno precedente;
- **Analisi degli scostamenti più rilevanti** (2-3 pagine): scomposizione degli scostamenti nelle componenti di prezzo, volume e mix, accompagnata dal commento del controller;

- **Focus su aree critiche o progetti speciali** (estensione variabile in funzione delle priorità del periodo);
- **Forecast aggiornato e prospettive** del mese successivo (1 pagina), per dare al report un orientamento prospettico e non solo consuntivo;
- **Allegati tecnici e dettagli** (a richiesta), riservati a chi necessita di un livello di approfondimento ulteriore.

Questa articolazione applica concretamente i principi enunciati: la sintesi gerarchica (dall'executive summary al dettaglio), la rilevanza (pochi KPI selezionati), la presenza del commento interpretativo e l'orientamento alla decisione attraverso il *forecast* e l'indicazione delle azioni. Resta inteso che la struttura va sempre calibrata sul destinatario e sulle effettive esigenze informative dell'organizzazione, evitando tanto la genericità quanto l'eccesso di dettaglio.

5.5 Criticità operative ed errori ricorrenti

La progettazione di un sistema di controllo di gestione non si esaurisce nella corretta definizione di analisi, indicatori e report. Anche un impianto tecnicamente valido può perdere efficacia quando viene applicato in un contesto organizzativo che non dispone dei dati necessari, non assegna responsabilità chiare o non utilizza sistematicamente le informazioni prodotte. Le criticità operative rappresentano quindi un elemento da considerare già in fase di progettazione (le criticità che investono l'adeguatezza degli assetti amministrativi e contabili sono trattate nel Capitolo 7).

Una prima criticità riguarda la tendenza a partire dai dati disponibili anziché dalle decisioni da supportare. L'esistenza di un gestionale, di numerosi fogli di calcolo o di una contabilità analitica non implica che tali informazioni siano quelle realmente necessarie. Il rischio è costruire indicatori tecnicamente corretti ma privi di rilevanza decisionale, alimentando un sovraccarico informativo.

Un secondo errore ricorrente consiste nell'eccessiva proliferazione dei KPI. L'aggiunta di nuovi indicatori non rappresenta necessariamente un miglioramento: un cruscotto deve mantenere una gerarchia chiara e distinguere le misure realmente decisive da quelle utili soltanto come approfondimento. La regola pratica del "so what?" costituisce un utile filtro: se una variazione significativa dell'indicatore non modifica alcuna decisione o comportamento, la sua presenza nel cruscotto direzionale dovrebbe essere messa in discussione.

Un'ulteriore criticità è rappresentata dalla scarsa qualità o incoerenza dei dati. Contabilità, produzione, vendite, magazzino, CRM e fogli di calcolo possono generare valori discordanti per la stessa grandezza, a causa di codifiche, perimetri e tempi di aggiornamento differenti. È quindi necessario individuare fonti, responsabilità e criteri comuni, prevedendo controlli di quadratura e riconciliazione. Il principio della fonte unica della verità e l'individuazione di un responsabile del dato costituiscono presidi fondamentali.

Particolarmente frequente è l'assenza di un responsabile del dato. Se nessuna funzione è chiamata a garantire completezza, tempestività e correttezza dell'informazione, il reporting tende a dipendere da attività manuali e occasionali. La definizione di un data owner e di un calendario di chiusura costituisce quindi un presidio organizzativo essenziale, soprattutto nelle PMI.

Tra gli errori più frequenti rientra anche la scelta di una frequenza di aggiornamento standardizzata, generalmente mensile, indipendentemente dalla natura dell'indicatore. La periodicità dovrebbe invece essere coerente con la velocità del fenomeno e con il livello decisionale interessato: indicatori di liquidità possono richiedere monitoraggi ravvicinati, mentre grandezze strategiche possono essere osservate con frequenza inferiore. Una frequenza eccessiva produce costi e rumore informativo; una frequenza insufficiente riduce la capacità di reazione.

Un altro rischio consiste nel confondere indicatori di risultato e indicatori anticipatori. Gli indicatori lagging sono indispensabili per comprendere ciò che è accaduto, ma non sempre consentono di intervenire tempestivamente; gli indicatori leading possono offrire segnali sulle leve che precedono il risultato. La loro selezione deve tuttavia poggiare su una relazione causale plausibile o verificata: anticipare temporalmente un fenomeno non significa necessariamente prevederlo.

Anche la qualità del commento gestionale rappresenta una criticità. Un report che presenta numeri, grafici e semafori senza spiegare le cause degli scostamenti rischia di trasformarsi in una semplice fotografia del passato. Il commento deve invece chiarire perché il dato è cambiato, quali fattori sono strutturali o congiunturali e quali azioni meritano di essere valutate. Il report diventa così uno strumento di dialogo con il management e non una mera esposizione di numeri.

Un ulteriore errore riguarda il sovradimensionamento del sistema rispetto alle capacità dell'impresa. *Dashboard*, strumenti sofisticati e modelli complessi possono risultare inutili se l'organizzazione non possiede dati sufficientemente strutturati, competenze adeguate o tempo per utilizzarli. La tecnologia deve quindi essere considerata uno strumento e non l'obiettivo del controllo. Un sistema semplice ma alimentato con continuità può produrre più valore di un impianto articolato che viene aggiornato solo occasionalmente.

Infine, il sistema di controllo deve essere sottoposto a manutenzione. Il cambiamento del modello di business, dell'organizzazione, dei mercati o delle priorità strategiche può rendere progressivamente meno significativi indicatori che in passato erano rilevanti. La revisione periodica consente di eliminare KPI divenuti inutili, introdurre nuove misure e verificare la qualità delle fonti; rinunciare a questa manutenzione è tra le cause della progressiva irrilevanza del sistema di controllo.

Le criticità illustrate mostrano come l'efficacia del controllo di gestione dipenda dall'integrazione tra dimensione tecnica e dimensione organizzativa. La qualità delle formule e degli strumenti è necessaria, ma non sufficiente: il sistema deve produrre informazioni rilevanti, affidabili e tempestive, attribuire responsabilità chiare e, soprattutto, essere effettivamente utilizzato nelle decisioni. Evitare gli errori ricorrenti significa quindi preservare la funzione stessa del controllo di gestione quale supporto permanente al governo aziendale.

6. Il controllo di gestione come strumento di creazione di valore

di *Marta Cavadenti Gasperetti*

Le procedure ricomprese nel controllo di gestione, insieme alle attività di pianificazione, programmazione e misurazione dei risultati, consentono all'impresa di distribuire e utilizzare le proprie risorse in modo coerente con gli obiettivi che si è posta. In questa prospettiva il controllo di gestione non può essere considerato un semplice apparato contabile, né può essere ricondotto alla sola produzione di report periodici. Esso costituisce piuttosto un sistema informativo e decisionale attraverso il quale l'organizzazione osserva la propria gestione, interpreta i risultati raggiunti e individua le azioni necessarie per mantenere o migliorare la capacità di creare valore (i livelli di intervento attraverso cui tale sistema viene progressivamente costruito sono descritti nel Capitolo 4).

La creazione di valore, infatti, non deriva dalla semplice disponibilità di dati, ma dalla capacità dell'impresa di trasformare tali dati in informazione poi in conoscenza e, successivamente, la conoscenza in decisioni. Il valore del controllo di gestione si manifesta proprio in questo passaggio: un'informazione economica, finanziaria o operativa assume rilevanza quando permette di comprendere un fenomeno gestionale, di individuare una causa, di confrontare un risultato con un obiettivo e, soprattutto, di intervenire sulla gestione. Il controllo diviene quindi un processo dinamico, nel quale misurazione e azione sono strettamente collegate.

In termini economico-aziendali, tale processo può essere ricondotto ai concetti di efficacia, efficienza ed economicità. L'efficacia riguarda la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati; l'efficienza attiene alla capacità di utilizzare le risorse evitando sprechi e impieghi non produttivi; l'economicità esprime la capacità di mantenere nel tempo un equilibrio tra risorse impiegate e risultati ottenuti, tale da sostenere la continuità e lo sviluppo dell'impresa. La combinazione di queste dimensioni permette di leggere la performance non come un valore isolato, ma come il risultato di una relazione tra obiettivi, risorse, processi e risultati.

La prospettiva della creazione di valore richiede pertanto che il controllo sia orientato sia al passato sia al futuro. L'analisi dei risultati consuntivi consente di comprendere ciò che è accaduto, mentre la pianificazione e la programmazione permettono di utilizzare le informazioni disponibili per orientare le scelte successive. In questo senso il controllo di gestione contribuisce a ridurre l'incertezza decisionale: non elimina il rischio, ma rende più consapevole il processo attraverso il quale l'impresa assume le proprie decisioni.

Un sistema di controllo efficace deve inoltre essere coerente con la struttura e con le caratteristiche dell'impresa. Le informazioni devono essere pertinenti, tempestive, attendibili e comprensibili per coloro che sono chiamati a utilizzarle. Un'eccessiva quantità di dati non produce necessariamente maggiore conoscenza; al contrario, può rendere più difficile individuare le informazioni realmente rilevanti. Il problema centrale diventa quindi quello di selezionare le misure capaci di rappresentare i fenomeni che incidono concretamente sulla performance e sulla capacità dell'impresa di generare risultati nel tempo.

La Banca d'Italia, nell'ambito di un seminario dedicato al management control, riconduce il controllo di gestione al supporto dei processi decisionali e alla valutazione della performance, richiamando in particolare le dimensioni di economicità, efficienza ed efficacia e individuando nel budget, nella contabilità analitica e nell'analisi costi-benefici tre pilastri del sistema. Tale impostazione evidenzia il collegamento diretto tra misurazione e decisione: la misurazione non costituisce il punto di arrivo del controllo, ma uno strumento per assumere decisioni più consapevoli (Banca d'Italia, 2022).

La creazione di valore deve quindi essere interpretata come un processo nel quale il controllo di gestione contribuisce a preservare le risorse, migliorare l'utilizzo dei fattori produttivi, orientare gli investimenti, sostenere la redditività e mantenere l'equilibrio finanziario. In questa prospettiva, le informazioni generate dal sistema di controllo diventano una risorsa organizzativa: consentono al management di comprendere meglio la gestione e permettono all'impresa di sviluppare nel tempo una maggiore capacità di apprendimento.

6.1 Dal dato all'azione: supporto alle decisioni aziendali

6.1.1 Dal dato grezzo all'informazione utile

L'implementazione del controllo di gestione orientato alla creazione di valore passa necessariamente attraverso la raccolta e l'elaborazione dei dati prodotti dal sistema aziendale. Il primo passaggio consiste nel trasformare il dato grezzo in informazione utile. Un dato, considerato isolatamente, descrive un evento; l'informazione, invece, attribuisce a quell'evento un significato gestionale e permette di comprenderne le conseguenze. La differenza è sostanziale, perché una decisione aziendale non può essere fondata sulla mera disponibilità di numeri, ma richiede la capacità di interpretarli alla luce degli obiettivi e del contesto in cui l'impresa opera (la progettazione delle analisi e della reportistica da cui questo passaggio dipende è trattata nel Capitolo 5).

I dati possono provenire dalla contabilità generale, dalla contabilità analitica, dalle vendite, dagli acquisti, dalla produzione, dalla logistica, dalla gestione del personale e dai sistemi commerciali. Possono inoltre derivare da fonti esterne, quali informazioni di settore, dati macroeconomici, *benchmark* e indicatori relativi al mercato. Il controllo di gestione deve mettere in relazione queste fonti, evitando che ciascun dato venga osservato separatamente. La capacità informativa nasce infatti dal collegamento tra fenomeni diversi: il calo di un margine, ad esempio, può essere collegato a una variazione dei volumi, dei prezzi, del mix di vendita o dei costi di approvvigionamento.

La funzione del controllo è quindi assimilabile a un processo di filtro e traduzione. Il sistema seleziona le informazioni più rilevanti, le aggrega secondo criteri coerenti e le rappresenta in forme utilizzabili dal management. La contabilità analitica, i centri di costo, i centri di responsabilità, le commesse e le analisi per prodotto o cliente costituiscono strumenti attraverso i quali la gestione può essere osservata secondo prospettive differenti. La qualità del risultato dipende, tuttavia, dalla coerenza delle classificazioni e dalla stabilità dei criteri adottati nel tempo.

Un'informazione gestionale efficace deve essere innanzitutto pertinente. Non tutte le informazioni disponibili hanno la stessa capacità di incidere sulle decisioni. Occorre distinguere ciò che è significativo da ciò che è meramente descrittivo. Deve inoltre essere tempestiva: un dato perfettamente corretto ma disponibile quando la decisione è già stata assunta perde una parte rilevante della propria utilità. A ciò si aggiungono attendibilità, comparabilità e comprensibilità, caratteristiche che consentono di utilizzare l'informazione non soltanto per descrivere il passato, ma anche per formulare valutazioni prospettiche.

Il passaggio dal dato all'informazione richiede anche una corretta definizione delle unità organizzative da monitorare. La scelta dei centri di responsabilità deve riflettere il modo in cui l'impresa è effettivamente organizzata e deve permettere di associare risultati e responsabilità. Ciò consente di superare una lettura esclusivamente complessiva del conto economico e di comprendere quali aree contribuiscano alla formazione del risultato e quali, invece, presentino elementi di inefficienza o di criticità.

L'informazione diventa realmente utile quando viene inserita in un sistema di confronto. Un valore assoluto può assumere significati diversi a seconda che venga confrontato con il periodo precedente,

con il budget, con un obiettivo, con un *benchmark* o con una soglia ritenuta significativa. Il confronto permette di individuare variazioni e tendenze e rappresenta il presupposto per l'analisi delle cause. Per questo motivo la costruzione di report direzionali non deve limitarsi alla rappresentazione dei risultati, ma deve favorire la loro interpretazione.

6.1.2 Indicatori e KPI come traduttori della strategia

Gli indicatori di performance costituiscono il collegamento operativo tra ciò che l'impresa intende conseguire e ciò che quotidianamente viene misurato. La strategia definisce una direzione; gli indicatori consentono di verificare se le attività svolte stanno producendo risultati coerenti con quella direzione. Il loro significato non deriva quindi dal numero in sé, ma dalla relazione con un obiettivo e con un processo decisionale (cfr. Cap. 2, par. 2.2.4).

Un sistema di indicatori deve essere sufficientemente ampio da rappresentare i fenomeni rilevanti, ma non così esteso da rendere difficile la lettura. La selezione dei KPI richiede pertanto una valutazione preventiva dei fattori che determinano la performance. In relazione alla natura dell'impresa possono essere osservati indicatori relativi a ricavi, margini, costi, produttività, tempi, qualità, clienti, capitale circolante e flussi finanziari. L'utilità nasce dalla capacità di collegare tali misure alle cause della performance.

Gli indicatori economico-finanziari, quali ROI, ROS e ROE, permettono di osservare la redditività da prospettive differenti. Il loro valore aumenta quando vengono analizzati insieme a indicatori operativi. Un peggioramento del margine operativo, ad esempio, può essere compreso più facilmente se accompagnato dall'analisi dei volumi, del prezzo medio, del costo unitario e della produttività. In tal modo il KPI non rappresenta semplicemente un risultato, ma diventa una porta di accesso alle dinamiche che lo hanno determinato.

È inoltre necessario distinguere tra indicatori di risultato e indicatori anticipatori. I primi misurano ciò che è già accaduto; i secondi possono fornire segnali utili rispetto a ciò che potrebbe accadere. Questa distinzione è particolarmente importante per la creazione di valore, perché un'impresa che reagisce soltanto quando il risultato economico è già deteriorato dispone di margini di intervento inferiori rispetto a un'organizzazione capace di cogliere tempestivamente i segnali che anticipano il cambiamento.

La costruzione di cruscotti direzionali dovrebbe quindi seguire una logica gerarchica. Gli indicatori più sintetici devono consentire al vertice aziendale di comprendere rapidamente la situazione complessiva, mentre livelli successivi di dettaglio devono permettere di approfondire le cause delle variazioni. In questo modo il sistema informativo accompagna il processo decisionale senza sostituirsi ad esso.

6.1.3 Dall'analisi degli scostamenti all'azione correttiva

Il cuore del processo di controllo è rappresentato dal confronto tra obiettivi e risultati. La definizione del budget consente di stabilire un riferimento; la rilevazione dei dati consuntivi permette di verificare ciò che è stato effettivamente realizzato; l'analisi degli scostamenti consente infine di comprendere le differenze. Il controllo assume così una natura circolare: gli obiettivi generano misure, le misure producono informazioni e le informazioni alimentano nuove decisioni.

L'analisi degli scostamenti non dovrebbe essere interpretata come una ricerca del responsabile di un errore. La sua funzione principale è comprendere le cause. Uno scostamento negativo dei ricavi può derivare da volumi inferiori, da una riduzione dei prezzi o da un cambiamento del mix; uno scostamento dei costi può dipendere da prezzi di acquisto, quantità utilizzate, produttività o modifiche

nell'organizzazione. Distinguere le cause consente di evitare interventi generici e di progettare azioni correttive mirate.

Il valore dell'analisi cresce quando il management passa dalla domanda "quanto ci siamo discostati?" alla domanda "perché ci siamo discostati e cosa dobbiamo fare?". Questa trasformazione rappresenta il passaggio dal controllo inteso come verifica al controllo inteso come supporto alla gestione. Le azioni possono riguardare prezzi, politiche commerciali, mix di prodotti, processi operativi, costi, allocazione delle risorse o investimenti.

L'analisi degli scostamenti assume inoltre una funzione di apprendimento. Se una previsione si rivela sistematicamente errata, il problema può non essere nella gestione ma nelle ipotesi utilizzate per costruire il budget. In questo caso l'esperienza consuntiva permette di migliorare il processo previsionale successivo. Il controllo, quindi, non si limita a correggere la gestione; contribuisce anche a migliorare la qualità delle previsioni.

La Banca d'Italia sottolinea che budget, contabilità analitica e analisi costi-benefici costituiscono strumenti complementari per il supporto alle decisioni. Tale impostazione rafforza l'idea che la decisione non possa essere separata dalla misurazione delle risorse impiegate e dei risultati ottenuti (Banca d'Italia, 2022).

Un ulteriore elemento di rilevanza riguarda la capacità di utilizzare l'informazione in funzione della decisione specifica. Una decisione commerciale richiede informazioni diverse rispetto a una decisione relativa alla produzione o alla gestione finanziaria. Il sistema di controllo deve pertanto essere sufficientemente flessibile da fornire viste differenti dello stesso fenomeno, mantenendo però coerenza nei criteri di rilevazione. La personalizzazione dell'informazione non deve comportare la perdita di un linguaggio comune, perché il confronto tra funzioni rimane essenziale per una lettura integrata della gestione.

Nelle decisioni relative ai prezzi, ad esempio, non è sufficiente osservare il costo complessivo del prodotto. È necessario comprendere quali costi siano effettivamente influenzati dalla decisione, quale margine venga generato, quali volumi siano realistici e quali effetti possano derivare dal cambiamento del prezzo sul comportamento dei clienti. Analogamente, nella valutazione di un investimento occorre considerare non soltanto la spesa iniziale, ma anche i flussi economici e finanziari attesi e le ipotesi che sostengono tali previsioni. Il controllo di gestione rende queste valutazioni più strutturate.

Il supporto informativo assume particolare importanza quando l'impresa deve scegliere tra alternative. In tali situazioni il valore del controllo non consiste nel fornire una risposta automatica, ma nel rendere esplicite le variabili della scelta. La comparazione tra scenari consente al decisore di comprendere quali risultati siano associati alle diverse ipotesi e quali rischi debbano essere considerati. La qualità della decisione aumenta quindi nella misura in cui aumenta la trasparenza delle sue premesse.

La trasformazione del dato in azione può infine essere osservata come un processo organizzativo. Quando il sistema di controllo produce informazioni condivise, le diverse funzioni aziendali possono confrontarsi sulla base di elementi comuni. Il controllo diventa così anche un linguaggio gestionale, capace di favorire coordinamento e responsabilizzazione. Il suo contributo alla creazione di valore deriva quindi non soltanto dall'esattezza delle misure, ma dalla capacità di rendere più coerente il processo attraverso il quale l'organizzazione decide e agisce.

6.2 Continuità del presidio e miglioramento delle performance

6.2.1 Dal controllo episodico al presidio continuo

Svolgere un'attività di controllo di gestione non può essere un esercizio limitato alla chiusura del bilancio annuale. La natura stessa del processo gestionale richiede un presidio continuo, perché le condizioni nelle quali l'impresa opera cambiano con frequenza e possono modificare le ipotesi sulle quali sono stati costruiti gli obiettivi. Il controllo assume valore quando accompagna la gestione nel corso del tempo e permette di cogliere tempestivamente le variazioni (si veda l'Appendice D, fasi 7 e 8: erogazione del servizio e miglioramento del modello).

La periodicità del reporting deve essere coerente con la velocità dei fenomeni osservati. Un'impresa caratterizzata da forte stagionalità o da elevata volatilità dei prezzi può richiedere monitoraggi più ravvicinati rispetto a un'impresa nella quale le variabili cambiano più lentamente. Non esiste quindi una frequenza universalmente valida: ciò che conta è che il tempo tra la manifestazione del fenomeno e la disponibilità dell'informazione non sia tale da rendere inefficace l'intervento.

Il presidio continuo implica anche la responsabilizzazione delle persone che partecipano alla gestione. Il controllo non dovrebbe essere percepito come un'attività esclusivamente amministrativa, ma come una componente del processo operativo. La conoscenza degli obiettivi e degli indicatori permette ai responsabili di funzione di comprendere l'impatto delle proprie decisioni sui risultati complessivi.

La continuità consente inoltre di distinguere una variazione occasionale da una tendenza. Un singolo scostamento può dipendere da un evento non ricorrente; una serie di scostamenti nella stessa direzione può invece rappresentare un segnale di deterioramento. La lettura nel tempo rende quindi possibile una valutazione più affidabile della performance.

Il Ministero della Giustizia, nel proprio manuale operativo sul controllo di gestione, sottolinea l'esigenza di generare un flusso costante di dati e informazioni, analitiche e aggregate, destinato ad alimentare i processi decisionali e di rendicontazione. Il riferimento evidenzia il ruolo della continuità e delle competenze nel trasformare la misurazione in risultati effettivi (Ministero della Giustizia).

6.2.2 Ambiente di controllo e cultura delle performance

Il miglioramento delle performance dipende non soltanto dagli strumenti tecnici, ma anche dall'ambiente organizzativo nel quale tali strumenti vengono utilizzati. Un sistema informativo sofisticato può produrre risultati limitati se le persone non riconoscono il valore delle informazioni o se gli obiettivi non sono condivisi. La cultura della performance nasce quando misurare, confrontare e migliorare diventa parte integrante del modo di lavorare.

La responsabilizzazione deve essere accompagnata da obiettivi realistici e misurabili. Attribuire a una funzione un indicatore sul quale essa non può incidere direttamente produce effetti distorsivi e può generare comportamenti orientati alla mera ottimizzazione del numero anziché al miglioramento del risultato complessivo. La coerenza tra responsabilità e possibilità di intervento rappresenta quindi una condizione essenziale per l'efficacia del controllo.

Anche la qualità dei dati dipende dalla cultura organizzativa. Se le informazioni vengono considerate soltanto uno strumento di verifica, può emergere la tendenza a ritardare o attenuare la rilevazione delle criticità. Se invece il dato viene interpretato come strumento per migliorare la gestione, la disponibilità di informazioni negative può diventare un'opportunità di intervento.

La cultura della performance non coincide con una cultura della pressione sul risultato. Il suo significato più ampio riguarda la capacità di comprendere le cause dei risultati, apprendere dagli errori e utilizzare le informazioni per migliorare. Il controllo deve pertanto favorire trasparenza e confronto, evitando che la misurazione diventi fine a se stessa.

6.2.3 Miglioramento continuo come leva di valore

Il miglioramento continuo rappresenta una conseguenza naturale della continuità del controllo. Se l'impresa misura sistematicamente i propri risultati, può identificare processi inefficienti, individuare sprechi, confrontare alternative e verificare l'effetto delle azioni intraprese. Il miglioramento non deve essere inteso esclusivamente come riduzione dei costi, ma come capacità di ottenere risultati migliori utilizzando in modo più efficace le risorse disponibili.

Un processo di miglioramento efficace richiede la definizione di una situazione iniziale, l'individuazione dell'obiettivo, l'attuazione dell'intervento e la successiva misurazione dell'effetto. Il controllo rende possibile verificare se il cambiamento abbia effettivamente prodotto il beneficio atteso. In assenza di misurazione, il miglioramento rischia di essere soltanto percepito e non dimostrato.

La continuità permette anche di evitare che i risultati positivi vengano considerati definitivi. Un livello di redditività raggiunto in un determinato periodo può essere messo in discussione da variazioni nei costi, nei prezzi o nei comportamenti della domanda. La creazione di valore richiede pertanto un processo permanente di osservazione e adattamento.

La misurazione nel tempo rende inoltre possibile costruire memoria organizzativa. I risultati delle decisioni passate, le cause degli scostamenti e le azioni che hanno prodotto effetti positivi costituiscono un patrimonio di conoscenze che può migliorare le decisioni successive. In questo senso il controllo contribuisce alla formazione di competenze difficilmente replicabili e può diventare una fonte di valore organizzativo.

Il miglioramento continuo richiede anche che gli obiettivi vengano periodicamente riesaminati. Un obiettivo può essere appropriato quando viene definito e diventare meno significativo in seguito a un cambiamento delle condizioni. La revisione non rappresenta necessariamente una rinuncia al risultato, ma può essere una condizione per mantenere il sistema coerente con la realtà aziendale. L'importante è che le modifiche siano motivate e documentate, così da evitare che il budget venga modificato semplicemente per rendere più favorevole il confronto con il consuntivo.

Un ulteriore elemento riguarda la qualità delle riunioni di controllo. Il reporting produce valore quando viene discusso e tradotto in decisioni. Una riunione periodica efficace dovrebbe quindi concentrarsi sugli scostamenti rilevanti, sulle cause, sulle responsabilità operative e sulle azioni da intraprendere, evitando di dedicare la maggior parte del tempo alla semplice lettura dei numeri. La continuità del presidio si concretizza così in un ciclo di confronto e decisione.

Il controllo contribuisce inoltre a creare disciplina gestionale. La necessità di predisporre periodicamente informazioni affidabili induce l'organizzazione a formalizzare processi, responsabilità e scadenze. Questo effetto, pur non essendo direttamente rappresentato da un indicatore economico, può migliorare la qualità complessiva della gestione e ridurre il rischio che informazioni importanti rimangano disperse tra singoli soggetti o funzioni.

In definitiva, la continuità del controllo rappresenta una condizione per trasformare il miglioramento da evento occasionale a processo. L'impresa non si limita a correggere un problema quando esso diventa evidente, ma costruisce progressivamente la capacità di riconoscerlo, analizzarlo e intervenire. È proprio questa capacità di adattamento che consente di preservare nel tempo la performance e, di conseguenza, il valore generato.

6.3 Misurazione del valore generato dalla consulenza

6.3.1 Il ruolo del consulente nel sistema di controllo di gestione

Nelle piccole e medie imprese l'introduzione o il rafforzamento di un sistema di controllo di gestione può richiedere il supporto di un consulente esterno. Tale intervento assume particolare rilievo quando l'organizzazione non dispone internamente di competenze dedicate o quando deve affrontare una fase di crescita, riorganizzazione o cambiamento. Il consulente può contribuire a progettare il sistema, ma il suo valore non dovrebbe essere misurato esclusivamente sulla base dei documenti prodotti.

Il consulente svolge innanzitutto una funzione di analisi. Prima di progettare strumenti e report è necessario comprendere il modello di business, le modalità attraverso le quali l'impresa genera ricavi, la struttura dei costi, i principali processi e i fattori che determinano il risultato. La consulenza efficace parte quindi dall'organizzazione concreta e non da un modello standard applicato indistintamente.

Un secondo ruolo riguarda la progettazione del sistema informativo. Il consulente può contribuire a definire centri di costo, centri di responsabilità, criteri di imputazione, report e indicatori. La progettazione deve mantenere un equilibrio tra completezza e semplicità: un sistema troppo complesso può essere difficile da alimentare e utilizzare, mentre un sistema troppo semplificato può non rappresentare le informazioni necessarie.

Il consulente può inoltre assumere una funzione di facilitatore del cambiamento. L'introduzione del controllo modifica abitudini consolidate, richiede nuove modalità di raccolta dei dati e rende più visibili le responsabilità. Il successo del progetto dipende quindi anche dalla capacità di accompagnare le persone nel cambiamento e di spiegare il significato degli strumenti introdotti.

Un elemento fondamentale è il trasferimento delle competenze. Se il sistema rimane comprensibile soltanto al consulente, l'impresa continua a dipendere dall'esterno e il valore dell'intervento rimane limitato. L'obiettivo dovrebbe invece essere quello di rendere progressivamente autonomi il management e le funzioni aziendali nella lettura delle informazioni e nell'utilizzo del sistema.

6.3.2 Come misurare il valore creato dalla consulenza

La misurazione del valore generato dalla consulenza richiede di distinguere tra risultati direttamente osservabili e benefici indiretti. I primi possono essere collegati, ad esempio, alla riduzione dei costi, al miglioramento dei margini, alla riduzione del capitale circolante o alla maggiore puntualità del reporting. I secondi riguardano aspetti quali la qualità delle decisioni, la capacità previsionale, la maggiore consapevolezza del management e la strutturazione dei processi.

Per evitare che il valore della consulenza rimanga una valutazione soggettiva, è opportuno definire gli obiettivi prima dell'intervento. Se il progetto mira a migliorare la marginalità, deve essere stabilito quale indicatore sarà utilizzato e in quale arco temporale. Se l'obiettivo riguarda la tempestività del reporting, occorre misurare i tempi prima e dopo l'introduzione del sistema. La misurazione ex ante ed ex post rende più credibile la valutazione dell'intervento.

Il ritorno della consulenza non coincide necessariamente con un incremento immediato dell'utile. Alcuni benefici si manifestano attraverso la riduzione della probabilità di errori, la tempestiva individuazione di criticità o la migliore qualità delle decisioni. Per questo motivo la valutazione deve considerare sia effetti economici diretti sia effetti organizzativi e decisionali.

La consulenza può produrre valore anche quando rende visibile un problema che prima non veniva rilevato. L'identificazione di una linea di prodotto scarsamente redditizia, di un cliente che assorbe ri-

sorse senza generare margine adeguato o di una tensione finanziaria futura non rappresenta di per sé un risultato economico, ma può consentire di intervenire prima che la criticità produca conseguenze più rilevanti.

In questo senso la consulenza deve essere valutata come investimento organizzativo. Il suo ritorno dipende dalla capacità dell'impresa di utilizzare nel tempo le competenze, le procedure e le informazioni introdotte. Se gli strumenti vengono abbandonati dopo la conclusione del progetto, una parte significativa del valore potenziale viene perduta.

6.3.3 Rischio, previsione e capacità consulenziale

Un ulteriore contributo del consulente consiste nel collegare le informazioni gestionali alla capacità dell'impresa di individuare tempestivamente le aree di rischio. L'obiettivo, in questa prospettiva, non è trasformare il controllo di gestione in un sistema autonomo di *risk management*, ma utilizzare le informazioni economiche e finanziarie per riconoscere segnali che possono incidere sulla capacità di creare valore.

L'analisi di scenari permette, ad esempio, di valutare come il risultato possa cambiare in presenza di variazioni nei volumi, nei prezzi, nei costi o nei tempi di incasso. Questo approccio rende più consapevole la decisione e consente al management di predisporre eventuali azioni preventive. Il consulente può contribuire alla costruzione delle ipotesi e alla loro traduzione in modelli leggibili.

La capacità consulenziale assume quindi valore quando favorisce una maggiore qualità del processo decisionale. Il consulente non deve sostituirsi all'imprenditore, ma rendere più strutturato il percorso attraverso il quale l'imprenditore valuta alternative, comprende conseguenze e assume decisioni.

Un aspetto particolarmente importante riguarda la sostenibilità nel tempo del sistema progettato. Un modello di controllo può essere tecnicamente corretto ma difficilmente utilizzabile se richiede un numero eccessivo di elaborazioni manuali, se produce report troppo complessi o se non è integrato nei normali flussi informativi dell'impresa. La consulenza genera valore quando riesce a costruire un sistema proporzionato alle esigenze e alle capacità organizzative del cliente.

La relazione tra consulente e impresa dovrebbe quindi evolvere nel tempo. Nella fase iniziale il consulente può svolgere una funzione maggiormente progettuale; successivamente il suo ruolo può concentrarsi sul supporto all'interpretazione, sulla revisione degli indicatori e sull'affiancamento al management. Questo passaggio permette di evitare una dipendenza permanente e, al tempo stesso, di mantenere una prospettiva esterna utile per mettere in discussione le prassi consolidate.

La misurazione del valore della consulenza richiede infine di considerare la differenza tra output e outcome. Un report prodotto ogni mese rappresenta un output; una decisione migliore resa possibile da quel report costituisce invece un outcome. La valutazione del valore dovrebbe concentrarsi soprattutto sul secondo livello, perché l'obiettivo ultimo del controllo non è produrre documenti, ma migliorare la qualità della gestione.

La consulenza diventa quindi parte del processo di creazione di valore quando riesce a trasferire all'impresa una maggiore capacità di osservare, interpretare e governare la propria gestione. Il valore non risiede soltanto nel progetto realizzato, ma nella capacità dell'organizzazione di continuare a utilizzare gli strumenti e le logiche introdotte anche dopo la conclusione dell'intervento.

6.4 Impatti sul governo economico e finanziario dell'impresa

6.4.1 Dalla legalità formale alla gestione per risultati

L'evoluzione della gestione aziendale ha progressivamente rafforzato l'esigenza di collegare le informazioni economiche e finanziarie alle decisioni. La corretta rilevazione contabile costituisce una base indispensabile, ma non esaurisce il fabbisogno informativo del governo dell'impresa. Il management deve comprendere come le decisioni operative incidano sui risultati e quali conseguenze possano produrre nel tempo.

Il controllo di gestione contribuisce a realizzare questo collegamento perché consente di tradurre gli obiettivi in grandezze osservabili e di confrontare periodicamente quanto previsto con quanto realizzato. La gestione per risultati non significa quindi abbandonare la correttezza formale, ma affiancare alla stessa una capacità sistematica di valutazione dell'efficacia e dell'economicità delle scelte.

Il valore informativo del controllo emerge soprattutto quando l'impresa deve assumere decisioni che producono effetti economici e finanziari differenti. Una scelta può risultare conveniente sotto il profilo del margine e creare contemporaneamente un assorbimento di liquidità; un investimento può ridurre la redditività nel breve periodo ma produrre benefici nel medio termine. Il governo economico-finanziario richiede pertanto una lettura integrata.

6.4.2 Impatti sul profilo economico: redditività, costi e margini

Sul piano economico il controllo di gestione consente di analizzare la formazione del risultato e di comprendere quali componenti contribuiscano alla redditività. La distinzione tra costi fissi e variabili, diretti e indiretti, insieme all'analisi dei ricavi e dei margini, permette di superare una lettura aggregata del conto economico e di individuare le aree nelle quali il valore viene generato o assorbito.

L'analisi per prodotto, cliente, commessa o canale può evidenziare situazioni che non emergono dal risultato complessivo. Un'impresa può presentare un utile soddisfacente e, contemporaneamente, mantenere attività con marginalità molto ridotta. La conoscenza di tali differenze consente di orientare le politiche commerciali, la definizione dei prezzi e l'allocazione delle risorse.

La redditività deve inoltre essere osservata nel tempo. Un margine elevato in un singolo esercizio può derivare da condizioni non ripetibili; al contrario, una redditività stabile può rappresentare il risultato di processi più solidi. Il controllo di gestione permette di distinguere gli effetti temporanei dalle tendenze strutturali, migliorando la qualità delle decisioni.

La relazione tra costi e ricavi assume particolare importanza nella definizione delle politiche di prezzo. Il prezzo deve essere valutato considerando il valore generato, la struttura dei costi, il posizionamento e le condizioni di mercato. Il controllo di gestione fornisce elementi per comprendere il margine prodotto dalle diverse alternative, senza trasformare l'analisi in un automatismo decisionale.

6.4.3 Impatti sul profilo finanziario: equilibrio, struttura e continuità

La performance economica non coincide con la disponibilità finanziaria. Un'impresa può generare un risultato positivo e incontrare comunque difficoltà di liquidità, ad esempio per effetto dell'allungamento dei tempi di incasso, dell'aumento delle scorte o della necessità di finanziare investimenti. Il controllo di gestione contribuisce a rendere visibile questa relazione tra risultato economico e fabbisogno finanziario.

Il capitale circolante rappresenta uno dei principali punti di collegamento tra gestione economica e finanziaria. L'analisi dei crediti, delle scorte e dei debiti commerciali consente di comprendere quante risorse siano assorbite dal ciclo operativo. Un miglioramento dei tempi di incasso o una gestione più efficiente delle scorte può produrre un beneficio finanziario anche senza modificare immediatamente il risultato economico.

La previsione dei flussi di cassa consente di anticipare eventuali tensioni e di valutare la compatibilità tra fabbisogni e fonti. Il budget finanziario e il budget di tesoreria diventano quindi strumenti attraverso i quali le decisioni operative possono essere valutate anche in relazione alla loro sostenibilità finanziaria.

La continuità aziendale richiede una capacità prospettica. Non è sufficiente osservare la situazione alla data di bilancio; occorre valutare la capacità futura dell'impresa di generare risorse sufficienti a sostenere gli impegni assunti. Il controllo di gestione, attraverso scenari e analisi di sensitività, può fornire una base informativa per questa valutazione.

6.4.4 Governo, accountability e trasparenza verso gli stakeholder

Il controllo di gestione incide anche sulla qualità del governo economico perché migliora la disponibilità di informazioni per coloro che assumono decisioni. Una governance efficace richiede che gli organi aziendali possano disporre di informazioni coerenti, tempestive e comprensibili. Il sistema di controllo contribuisce a creare questo patrimonio informativo.

La trasparenza assume rilievo anche nei rapporti con soggetti esterni. Banche, finanziatori, soci e altri *stakeholder* possono valutare più consapevolmente l'impresa quando le informazioni economiche e finanziarie sono supportate da dati gestionali coerenti. La qualità del reporting può quindi incidere sulla fiducia e sulla capacità dell'impresa di rappresentare in modo credibile i propri risultati e i propri programmi.

L'*accountability* può essere intesa come capacità di rendere conto delle decisioni assunte e dei risultati ottenuti. In questa prospettiva il controllo di gestione permette di ricostruire il percorso che collega obiettivi, risorse, azioni e risultati. Ciò rafforza la responsabilizzazione e favorisce una gestione maggiormente consapevole.

Il governo economico-finanziario, pertanto, non coincide con la sola produzione di risultati economici. Esso riguarda la capacità di preservare l'equilibrio complessivo dell'impresa e di assumere decisioni che siano sostenibili nel tempo. Il controllo di gestione rappresenta uno degli strumenti attraverso i quali questa capacità può essere resa concreta e verificabile.

Un elemento trasversale è rappresentato dal rapporto tra redditività e rischio. La ricerca del risultato economico non può essere separata dalla valutazione delle condizioni che lo rendono possibile. Un margine elevato ottenuto assumendo un livello di rischio non coerente con la capacità finanziaria dell'impresa può non rappresentare una reale creazione di valore. Il controllo di gestione contribuisce a rendere esplicite queste relazioni attraverso l'analisi degli scenari e delle variabili più sensibili.

La valutazione delle decisioni deve inoltre considerare l'orizzonte temporale. Alcune azioni producono effetti immediati, mentre altre richiedono tempo prima di manifestare risultati. Il controllo di gestione permette di seguire l'evoluzione delle decisioni nel tempo e di verificare se le aspettative iniziali vengano confermate. Ciò è particolarmente importante per gli investimenti, per le modifiche organizzative e per le iniziative commerciali.

Il governo economico-finanziario beneficia anche della possibilità di costruire collegamenti tra grandezze economiche e finanziarie. L'analisi della redditività, ad esempio, può essere accompagnata dalla valutazione del capitale investito e della capacità di trasformare il risultato economico in liquidità.

La lettura integrata evita che un indicatore venga interpretato isolatamente e permette di comprendere meglio la sostenibilità del modello gestionale.

In questo senso il controllo di gestione rappresenta una componente del processo attraverso il quale l'impresa preserva il proprio equilibrio. Il suo contributo alla creazione di valore non consiste nel perseguire esclusivamente la massimizzazione di un singolo risultato, ma nel favorire decisioni coerenti con la capacità complessiva dell'organizzazione di generare risultati economici e finanziari nel tempo.

Il rapporto con gli *stakeholder* completa questa prospettiva. La capacità di creare valore deve essere sostenuta da una gestione credibile e trasparente. Informazioni affidabili consentono di rendere comprensibili le scelte effettuate, di spiegare gli scostamenti e di rappresentare le prospettive future. La qualità informativa diventa quindi un elemento della fiducia sulla quale si fondano le relazioni economiche dell'impresa.

La funzione del controllo di gestione si manifesta infine nella capacità di integrare passato, presente e futuro. Il passato fornisce evidenze, il presente richiede decisioni e il futuro richiede previsioni. Il sistema di controllo collega queste tre dimensioni attraverso un processo continuo di misurazione e apprendimento. È in questo collegamento che può essere individuato il suo contributo più significativo alla creazione e alla conservazione del valore.

Nel complesso, il controllo di gestione può essere letto come un processo che parte dall'osservazione della realtà aziendale, passa attraverso la costruzione di informazioni rilevanti e arriva alla decisione. La decisione produce a sua volta nuovi risultati, che vengono nuovamente misurati. Si crea così un ciclo nel quale la qualità dell'informazione condiziona la qualità della decisione e la qualità della decisione influenza la performance futura.

La creazione di valore diventa pertanto il risultato di una capacità organizzativa che si costruisce nel tempo. Non dipende da una singola misura, da un singolo report o da una singola decisione, ma dalla continuità del processo attraverso il quale l'impresa osserva se stessa, comprende i propri risultati e interviene sulle cause che li determinano.

Alla luce delle considerazioni sviluppate, il controllo di gestione può essere ricondotto a una funzione essenziale di supporto al governo economico e finanziario dell'impresa. Esso consente di collegare obiettivi e risorse, risultati e responsabilità, informazioni e decisioni. La sua efficacia dipende dalla qualità dei dati, dalla coerenza degli indicatori, dalla continuità del presidio e dalla capacità dell'organizzazione di utilizzare le informazioni per intervenire concretamente sulla gestione.

La prospettiva della creazione di valore richiede dunque di superare una concezione statica del controllo. Il controllo non è soltanto la verifica di ciò che è accaduto, ma un processo attraverso il quale l'impresa costruisce la propria capacità di reagire, apprendere e migliorare. In tale prospettiva, il dato diventa informazione, l'informazione diventa decisione e la decisione, quando è coerente con gli obiettivi e sostenuta da adeguate risorse, può trasformarsi in valore.

Il risultato finale non è quindi identificabile esclusivamente con un incremento dell'utile. La creazione di valore implica anche la capacità di mantenere l'equilibrio finanziario, utilizzare in modo efficiente il capitale, ridurre le inefficienze, migliorare la qualità delle decisioni e rafforzare nel tempo la capacità dell'impresa di affrontare condizioni mutevoli. Il controllo di gestione assume in questo modo una funzione di presidio permanente della performance e della sostenibilità delle scelte.

La continuità del processo rappresenta, infine, la condizione che permette di trasformare l'esperienza in conoscenza. Ogni scostamento, ogni decisione e ogni risultato possono diventare elementi di apprendimento. L'impresa che sviluppa questa capacità non si limita a misurare il proprio passato, ma utilizza la misurazione per costruire decisioni future più consapevoli. È proprio in tale prospettiva che il controllo di gestione si configura come strumento di creazione e preservazione del valore.

7. Controllo di gestione e adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili

a cura di *Marco Gennari*

Autori Maria Teresa Caracciolo (par. 7.2), Francesco Chimienti (par. 7.3), Marilena Delvino (par. 7.1), Andrea Gasparetto (par. 7.4), Giacomo Dino Trinchera (par. 7.5)

7.1 Il controllo di gestione nel sistema degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

7.1.1 Premessa

La riforma della disciplina della crisi d'impresa ha determinato un significativo mutamento culturale nell'approccio alla gestione aziendale, attribuendo all'organo amministrativo un ruolo sempre più centrale nella prevenzione delle situazioni di squilibrio economico, patrimoniale e finanziario. In tale contesto, il legislatore ha individuato negli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili il principale strumento attraverso cui garantire una gestione consapevole e orientata alla continuità aziendale (gli effetti della crisi sul modello di controllo e sull'intensità dell'intervento sono esaminati nel Capitolo 4).

L'art. 2086, comma 2, c.c., come modificato dal d.lgs. n. 14/2019, dispone infatti che l'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva abbia il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della tempestiva rilevazione della crisi e della perdita della continuità aziendale. La norma attribuisce pertanto agli amministratori una responsabilità gestionale che non si esaurisce nella corretta amministrazione dell'impresa, ma si estende alla predisposizione di un sistema strutturato di monitoraggio e controllo dei principali equilibri aziendali.

In questo quadro il controllo di gestione assume una rilevanza strategica. Esso rappresenta, infatti, la componente dinamica degli adeguati assetti, ovvero quel complesso di strumenti, procedure e metodologie che consentono all'organo amministrativo di acquisire informazioni tempestive sull'andamento della gestione e di assumere decisioni fondate su dati attendibili e prospettici.

La crescente attenzione riservata dalla dottrina aziendalistica e professionale a tale materia deriva dalla consapevolezza che l'adeguatezza degli assetti non possa essere valutata esclusivamente sulla base dell'esistenza di procedure amministrative formalizzate o della regolare tenuta della contabilità generale. Ciò che rileva, piuttosto, è la capacità del sistema aziendale di generare informazioni utili per governare l'impresa e per intercettare tempestivamente eventuali segnali di deterioramento delle condizioni di equilibrio economico-finanziario¹.

¹ CNDCEC, "Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici", Roma, 2023.

7.1.2 Il controllo di gestione quale elemento essenziale degli adeguati assetti

Nella prospettiva delineata dall'art. 2086 c.c., il controllo di gestione non può essere considerato una funzione accessoria o riservata alle imprese di maggiori dimensioni. Esso costituisce, al contrario, uno dei principali strumenti attraverso cui si realizza concretamente il principio di adeguatezza degli assetti (cfr. Cap. 4, par. 4.3).

La dottrina economico-aziendale definisce il controllo di gestione come il processo mediante il quale il management verifica che le risorse aziendali siano impiegate in modo efficace ed efficiente per il perseguimento degli obiettivi strategici dell'impresa². Tale definizione, seppur elaborata in un contesto antecedente alla riforma della crisi, appare oggi particolarmente coerente con le finalità perseguite dal legislatore.

L'adeguatezza degli assetti richiede infatti che gli amministratori dispongano di strumenti idonei a:

- pianificare l'attività aziendale;
- monitorare periodicamente i risultati conseguiti;
- individuare gli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati;
- analizzare le cause degli eventuali squilibri;
- adottare tempestivamente le necessarie misure correttive.

In assenza di tali strumenti, l'organo amministrativo si troverebbe inevitabilmente ad assumere decisioni sulla base di dati esclusivamente storici, spesso disponibili con significativo ritardo rispetto al verificarsi degli eventi aziendali.

L'evoluzione normativa ha pertanto determinato il passaggio da una concezione tradizionale del controllo, prevalentemente orientata alla misurazione dei risultati consuntivi, ad una visione maggiormente prospettica e predittiva, nella quale il controllo di gestione assume la funzione di presidio permanente della continuità aziendale³.

Da tale impostazione emerge con chiarezza come il controllo di gestione rappresenti il naturale punto di collegamento tra il sistema informativo aziendale e i processi decisionali dell'organo amministrativo.

7.1.3 La dimensione operativa del controllo di gestione

Sotto il profilo operativo, il controllo di gestione si traduce nell'implementazione di un insieme coordinato di strumenti finalizzati a supportare il processo decisionale.

Il primo elemento è rappresentato dalla pianificazione aziendale. Ogni impresa, indipendentemente dalla propria dimensione, dovrebbe essere in grado di definire obiettivi economici, patrimoniali e finanziari coerenti con la strategia perseguita. Tale attività trova tradizionalmente espressione nella predisposizione di budget annuali e pluriennali.

Particolare rilievo assume oggi la pianificazione finanziaria ai fini della tempestiva emersione della crisi. Per tale ragione il budget di tesoreria *rolling* a dodici mesi e i prospetti previsionali dei flussi di cassa costituiscono strumenti essenziali per la valutazione della sostenibilità della gestione.

² A. Bubbio, "Controllo di gestione. Sistemi informativi, misurazione delle performance e governo dell'impresa", Egea, Milano, ultima edizione.

³ L. Guatri, "Crisi e risanamento delle imprese", Egea, Milano.

Una seconda componente fondamentale è rappresentata dal reporting periodico. L'organo amministrativo deve poter disporre di informazioni aggiornate riguardanti l'andamento della dinamica finanziaria, della gestione, della redditività aziendale e l'evoluzione della struttura patrimoniale.

In tale prospettiva, il reporting non costituisce un semplice riepilogo contabile, ma uno strumento direzionale capace di evidenziare tempestivamente eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi programmati.

Particolarmente significativa risulta inoltre l'analisi degli scostamenti, mediante la quale vengono individuate le cause che hanno determinato differenze tra risultati attesi e risultati effettivi. Tale attività assume una funzione centrale poiché consente di trasformare l'informazione in azione correttiva.

Un ulteriore elemento qualificante è rappresentato dall'utilizzo di indicatori chiave di performance (KPI). La costruzione di un sistema di indicatori adeguatamente calibrato sulle caratteristiche dell'impresa consente di monitorare in modo sintetico ma efficace i principali fattori di rischio e di successo aziendale.

Tra gli indicatori maggiormente utilizzati si segnalano:

- posizione finanziaria netta;
- EBITDA e marginalità operativa;
- rapporto tra indebitamento e mezzi propri;
- *DSCR (Debt Service Coverage Ratio)*;
- tempi medi di incasso dei crediti;
- rotazione delle rimanenze;
- indice di copertura degli oneri finanziari.

L'analisi sistematica di tali grandezze permette agli amministratori di individuare con tempestività possibili situazioni di squilibrio e di attivare gli opportuni interventi correttivi⁴.

7.1.4 Adeguatezza e principio di proporzionalità nelle PMI

Uno dei temi maggiormente dibattuti riguarda l'applicazione degli adeguati assetti alle piccole e medie imprese.

L'orientamento ormai consolidato della dottrina e della prassi professionale esclude che il legislatore abbia inteso imporre modelli organizzativi uniformi o sistemi di controllo eccessivamente complessi. L'adeguatezza deve essere valutata secondo un criterio di proporzionalità, tenendo conto della natura dell'attività esercitata, della dimensione aziendale e della complessità organizzativa.

Ciò non significa, tuttavia, che le PMI possano ritenersi esonerate dall'adozione di strumenti di controllo. Anche nelle realtà imprenditoriali di minori dimensioni devono essere presenti procedure idonee a garantire almeno:

- la pianificazione economico-finanziaria;
- il monitoraggio periodico della liquidità;
- la predisposizione di report gestionali;
- la valutazione della sostenibilità dell'indebitamento;
- la rilevazione tempestiva di eventuali segnali di crisi.

⁴ CNDCEC, "Documento di ricerca sugli adeguati assetti e gli indicatori della crisi d'impresa", Roma.

L'obiettivo perseguito dal legislatore non è quello di imporre strutture organizzative formalmente complesse, ma di assicurare che gli amministratori siano effettivamente in grado di conoscere e governare l'andamento dell'impresa.

In tale prospettiva, il controllo di gestione deve essere considerato non come un costo amministrativo aggiuntivo, bensì come uno strumento di tutela del valore aziendale e di supporto alla governance.

7.1.5 Il ruolo del dottore commercialista e dell'esperto contabile

La progressiva affermazione del paradigma degli adeguati assetti ha ampliato significativamente l'ambito di intervento del dottore commercialista e dell'esperto contabile.

Oltre alle tradizionali attività di consulenza fiscale, societaria e contabile, il professionista è oggi chiamato a supportare l'impresa nella progettazione di sistemi di controllo coerenti con le prescrizioni normative e con le esigenze gestionali.

L'attività professionale (il cui sviluppo metodologico e operativo è approfondito nel Cap. 4) può riguardare in particolare:

- la valutazione dell'adeguatezza degli assetti esistenti (analisi *AS-IS*, cfr. Cap. 4, par. 4.2);
- la progettazione di sistemi di reporting direzionale (cfr. Cap. 4, parr. 4.3.2 e 4.3.6);
- la predisposizione del budget e del *business plan* (cfr. Cap. 4, parr. 4.3.4 e 4.3.6);
- la definizione di *KPI* gestionali e finanziari (cfr. Cap. 4, par. 4.3.6);
- l'implementazione di procedure di monitoraggio della continuità aziendale (cfr. Cap. 4, par. 4.4);
- il supporto agli organi amministrativi nella predisposizione di assetti proporzionati alla dimensione dell'impresa, secondo i principi di gradualità e sostenibilità (cfr. Cap. 4, parr. 4.1 e 4.3).

7.1.6 Profili applicativi nelle PMI

In sede applicativa, vale sottolineare che la proporzionalità non è una deroga all'obbligo, ma il criterio con cui l'obbligo si misura sulla realtà concreta. Ciò che rileva non è la forma del sistema adottato (la sofisticazione del software o l'articolazione dell'organigramma) bensì la sua capacità di fornire informazioni attendibili e tempestive a supporto delle decisioni dell'organo amministrativo, inclusa la verifica periodica degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati. Il professionista è chiamato a calibrare gli strumenti in funzione di questi obiettivi sostanziali, in coerenza con il percorso metodologico illustrato nel Cap. 4 (cfr. parr. 4.1 e 4.3).

Il controllo di gestione diviene pertanto uno dei principali ambiti di evoluzione della consulenza professionale avanzata, consentendo al professionista di assumere un ruolo sempre più orientato alla creazione di valore e al supporto dei processi decisionali, sviluppando una competenza strategica, destinata ad assumere un ruolo sempre più centrale nell'ambito della consulenza aziendale avanzata.

7.2 Dalla conformità formale alla sostanza operativa

7.2.1 Il dato di partenza

Nella prassi delle PMI italiane, l'espressione "adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili" è stata sovente interpretata in chiave eminentemente documentale: organigrammi formalizzati, sistemi di deleghe scritte, procedure interne raccolte in manuali. Tale impostazione, pur costituendo un presupposto necessario, è di per sé insufficiente a soddisfare l'obbligo introdotto dall'art. 2086, comma 2, c.c.⁵ e ribadito dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII).

Le cause di questa lettura riduttiva sono molteplici: la cultura tradizionale dell'adempimento, che tende a privilegiare l'aspetto formale; le dimensioni ridotte di molte realtà aziendali, in cui le funzioni gestionali si concentrano nelle medesime persone che dovrebbero "controllarsi"; la scarsa familiarità con gli strumenti di pianificazione e di controllo direzionale; non da ultimo, una certa diffidenza verso modelli organizzativi percepiti come costosi e burocratici. Il risultato è la diffusione di assetti "di facciata", che esistono sulla carta ma non producono effetti operativi.

La transizione dalla conformità formale alla sostanza operativa costituisce, in questa prospettiva, lo snodo centrale dell'intera disciplina degli adeguati assetti: è in tale passaggio che il sistema dispiega la sua effettiva funzione di prevenzione della crisi e di tutela della continuità aziendale. Il presente paragrafo fornisce al professionista una chiave di lettura operativa di questo passaggio, ricostruendone il fondamento normativo, i criteri valutativi, le manifestazioni diagnostiche e gli strumenti di intervento.

7.2.2 Forma e sostanza: una premessa concettuale

La distinzione tra conformità formale e sostanza operativa, lungi dall'essere una mera costruzione tecnico-giuridica, affonda le proprie radici in una delle più antiche e feconde polarità del pensiero filosofico: quella tra la forma e la realtà effettuale delle cose, tra ciò che appare e ciò che è.

Già Aristotele, nella riflessione sulla potenza e sull'atto, aveva osservato che una facoltà che non si traduce in attività resta incompiuta: la forma raggiunge la propria pienezza solo quando si attua⁶. Trasposta sul terreno degli assetti, l'immagine è eloquente: un assetto che esista soltanto sulla carta è forma in potenza, non ancora attuata; diviene "adeguato" nel senso voluto dalla legge solo quando passa all'atto, producendo flussi informativi e decisioni effettive.

Se l'immagine aristotelica coglie il rischio dell'assetto che resta in potenza, vale tuttavia anche il movimento inverso, magistralmente espresso da Hegel: l'essenza deve manifestarsi, deve apparire⁷. Una sostanza che non si traduca mai in fatti osservabili (flussi, decisioni, documenti) è, sul piano pratico, indistinguibile dalla propria assenza. È questa la ragione per cui, come si vedrà, la sostanza degli assetti non si oppone alla loro documentabilità, ma la esige: ciò che è reale deve poter essere mostrato.

Su un piano diverso ma convergente è illuminante la distinzione kantiana tra legalità e moralità dell'azione: agire in conformità al dovere, per mera corrispondenza esteriore alla regola, non equivale

⁵ Art. 2086, comma 2, c.c., introdotto dall'art. 375 del d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza), in attuazione della legge delega 19 ottobre 2017, n. 155 (c.d. riforma Rordorf).

⁶ Aristotele, "Metafisica", libro IX, sulla distinzione tra potenza (dýnamis) e atto (enérgeia / entelécheia): la forma (morphé) raggiunge la propria compiutezza solo nel passaggio dalla potenza all'atto.

⁷ G.W.F. Hegel, "Scienza della logica (1812-1816)", Dottrina dell'essenza: "l'essenza deve apparire" (das Wesen muss erscheinen). La relazione tra essenza e fenomeno esprime la necessità che ciò che è si manifesti.

ad agire per dovere, là dove la regola informa realmente la condotta⁸. Il parallelo è evidente: l'impresa che si limiti a dotarsi dei documenti richiesti realizza una conformità "esteriore"; l'impresa i cui assetti orientano effettivamente le scelte gestorie realizza quella conformità "sostanziale" che la norma persegue.

Un'ulteriore suggestione proviene dalla riflessione di Wittgenstein sul seguire una regola: il significato di una regola risiede nel suo uso, nella prassi che la applica⁹. Una procedura formalizzata ma mai seguita è, in questa prospettiva, una regola priva di significato effettivo, poiché il suo senso non vive nel testo, ma nell'applicazione che ne fa concretamente la comunità aziendale. È un'immagine che descrive con precisione il destino di tanti manuali di procedure redatti e poi dimenticati.

Infine, il criterio di proporzionalità che governa la valutazione dell'adeguatezza richiama la nozione aristotelica di *phrónesis*, la saggezza pratica: non l'applicazione meccanica di una regola astratta, ma il giudizio prudente, calibrato sul caso concreto, sulla natura e sulle dimensioni della singola impresa¹⁰. È in questa prudenza applicata al particolare che si misura la maturità tanto dell'imprenditore quanto del professionista che lo assiste.

Tali suggestioni non hanno valore meramente ornamentale: ricordano che il passaggio dalla forma alla sostanza, prima ancora di essere un obbligo normativo, è un principio di razionalità pratica. Gli adeguati assetti chiedono all'impresa non di apparire ordinata, ma di esserlo.

7.2.3 L'evoluzione normativa: dall'interesse all'obbligo positivo

Il quadro vigente è il risultato di un'evoluzione che ha progressivamente trasformato la regola di buona amministrazione in obbligo positivo, presidiato da specifiche conseguenze in caso di violazione.

L'art. 2086 c.c., nella formulazione anteriore alla riforma del 2019, si limitava a definire l'imprenditore come "capo dell'impresa" e a stabilire la subordinazione gerarchica dei dipendenti, senza alcun esplicito riferimento agli assetti. Il principio della corretta organizzazione era ricavabile in via interpretativa dai doveri di diligenza dell'amministratore (artt. 2392 e 2476 c.c.) e dal generale principio di corretta amministrazione, ma restava privo di una specifica norma di riferimento.

Il d.lgs. n. 14/2019, attuativo della legge delega n. 155/2017 (riforma Rordorf), ha introdotto il comma 2 dell'art. 2086 c.c., trasformando in obbligo positivo, presidiato dall'art. 3 del nuovo Codice della crisi, il dovere di istituire assetti adeguati. La scelta del legislatore è stata netta: collocare la disposizione nel Codice civile, con efficacia trasversale a tutte le forme societarie e collettive, e ancorarla espressamente alla funzione di rilevazione tempestiva della crisi.

Nel tempo, il quadro è stato progressivamente affinato. Il d.lgs. n. 83/2022 (primo correttivo) ha recepito la Direttiva (UE) 2019/1023 sui "quadri di ristrutturazione preventiva", introducendo il concetto di probabilità di crisi e rafforzando la centralità degli strumenti di anticipazione. Il d.lgs. n. 136/2024 (terzo correttivo) ha riformulato l'art. 3 CCII¹¹, specificando il contenuto operativo delle "misure idonee" e codificando i segnali di allerta del comma 4. Il d.lgs. n. 47/2026 (attuativo della L. n. 21/2024, c.d. Legge Capitali), da ultimo, ha attribuito in via esclusiva agli amministratori delle s.p.a. l'istituzione degli

⁸ I. Kant, "Fondazione della metafisica dei costumi" (1785) e "Critica della ragion pratica" (1788), sulla distinzione tra l'agire conformemente al dovere (Legalität) e l'agire per dovere (Moralität).

⁹ L. Wittgenstein, "Ricerche filosofiche" (1953), sul tema del "seguire una regola" (parr. 185-242) e sull'idea che il significato risiede nell'uso. Una regola non contiene in sé la propria applicazione: essa vive nella prassi che la attua.

¹⁰ Aristotele, "Etica Nicomachea", libro VI, sulla *phrónesis* quale saggezza pratica che applica il giudizio al caso particolare, distinta dalla conoscenza teorica (*sophía*).

¹¹ Art. 3 del d.lgs. n. 14/2019 (CCII), come modificato dal d.lgs. 17 giugno 2022, n. 83 (recepimento della Direttiva UE 2019/1023) e, da ultimo, dal d.lgs. 13 settembre 2024, n. 136 (terzo decreto correttivo al Codice della crisi).

assetto e riservato al consiglio, senza facoltà di delega, le decisioni sull'accesso agli strumenti di regolazione della crisi. Sul piano operativo, il decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia del 23 aprile 2026 (Boll. Uff. n. 10 del 31 maggio 2026), in sostituzione del precedente d.d. del 21 marzo 2023, ha aggiornato il *test* pratico, la lista di controllo particolareggiata e il protocollo di conduzione della composizione negoziata, in attuazione delle modifiche apportate dal d.lgs. n. 136/2024 agli artt. 5-bis, 13 e 17 CCII.

Tale evoluzione testimonia un orientamento chiaro: il legislatore non si accontenta della mera esistenza degli assetti, ma esige che essi siano funzionali al risultato (la rilevazione tempestiva della crisi e la tutela della continuità) in coerenza con il principio di compliance sostanziale che attraversa tutta la disciplina. La verifica dell'adeguatezza, di conseguenza, non può limitarsi al controllo della presenza dei documenti, ma deve estendersi all'analisi del loro concreto funzionamento.

7.2.4 Il fondamento normativo dell'obbligo sostanziale

L'art. 2086, comma 2, c.c. impone all'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, e di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità.

L'art. 3 CCII, come riformulato dal d.lgs. n. 136/2024, esplicita il contenuto dell'obbligo prevedendo, al comma 2, che le misure idonee debbano consentire:

- la rilevazione di eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specificità dell'impresa e dell'attività svolta;
- la verifica della sostenibilità dei debiti e delle prospettive di continuità aziendale per almeno i dodici mesi successivi, nonché la rilevazione dei segnali di allerta;
- il ricavo delle informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il *test* pratico di cui all'art. 13, comma 2, CCII¹².

Il comma 4 individua, inoltre, specifici **segnali** la cui presenza obbliga gli amministratori a una reazione tempestiva:

- debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni e di ammontare superiore alla metà di quello complessivo mensile;
- debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quelli non scaduti;
- esposizioni verso banche e altri intermediari finanziari scadute da oltre 60 giorni o eccedenti del 5% lo scoperto disponibile, comunque non inferiori a 20.000 euro;
- esposizioni qualificate verso creditori pubblici oltre le soglie indicate dall'art. 25-novies CCII¹³.

¹² Art. 13, comma 2, CCII, che rinvia alla lista di controllo particolareggiata e al test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento, accessibili tramite la piattaforma telematica nazionale di cui all'art. 13, comma 1, CCII. Il documento guida (comprensivo del test pratico, della lista di controllo particolareggiata, del protocollo di conduzione della composizione negoziata e della formazione degli esperti) è stato da ultimo aggiornato con il decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia del 23 aprile 2026 (Boll. Uff. n. 10 del 31 maggio 2026), in sostituzione del precedente d.d. del 21 marzo 2023, in attuazione delle modifiche apportate dal d.lgs. n. 136/2024 agli artt. 5-bis, 13 e 17 CCII.

¹³ Le soglie di rilevanza delle esposizioni verso creditori pubblici qualificati (INPS, INAIL, Agenzia delle Entrate, Agenzia delle Entrate-Riscossione) ai fini della segnalazione sono individuate dall'art. 25-novies CCII.

Sul fronte societario, il d.lgs. n. 47/2026 ha rafforzato il quadro: dal 29 aprile 2026, la nuova formulazione dell'art. 2380-bis c.c. attribuisce in via esclusiva agli amministratori l'istituzione dell'assetto delle società per azioni; il nuovo art. 2381-bis c.c. riserva alla competenza esclusiva del consiglio, senza facoltà di delega, le decisioni relative all'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza. Per le s.r.l., l'art. 2475 c.c., come modificato dal Codice della crisi, conferma la spettanza esclusiva agli amministratori della gestione, nel rispetto del dovere di assetto adeguato¹⁴.

Completa il quadro l'art. 2403 c.c., che pone in capo al collegio sindacale, ove presente, il dovere di vigilare sull'adeguatezza dell'assetto e sul suo concreto funzionamento: precisazione, quest'ultima, che la giurisprudenza e la prassi hanno valorizzato per affermare l'inammissibilità di una vigilanza meramente formale¹⁵.

7.2.5 Le tre dimensioni dell'assetto: organizzativo, amministrativo, contabile

L'art. 2086 c.c. richiede assetti "organizzativi, amministrativi e contabili": tre dimensioni distinte, ancorché strettamente interconnesse, ciascuna delle quali può presentare profili di formalità o di sostanzialità autonomi. Comprenderne la specificità è essenziale per condurre una diagnosi articolata e per impostare interventi mirati.

L'**assetto organizzativo** riguarda la struttura dell'impresa intesa come sistema di funzioni, responsabilità e relazioni. La sua componente fondamentale è la chiara individuazione del "chi fa cosa": chi decide, chi attua, chi controlla. Strumenti tipici sono l'organigramma, il mansionario, il sistema delle deleghe e procure, le linee di reporting interno. La sostanzialità si misura nel grado di corrispondenza tra la rappresentazione formale e la realtà operativa: un organigramma "vivo" è quello in cui il personale opera effettivamente nelle funzioni rappresentate e in cui le linee di responsabilità sono comprese e applicate.

L'**assetto amministrativo** concerne i processi gestionali attraverso cui l'impresa pianifica, esegue e controlla le proprie attività: pianificazione strategica e operativa, *budgeting*, gestione del ciclo attivo e passivo, tesoreria, acquisti, personale. La sostanzialità si manifesta nell'esistenza di procedure effettivamente seguite e nella capacità del sistema di produrre informazioni utili al governo dell'impresa. È nell'assetto amministrativo che il controllo di gestione trova la sua collocazione più immediata.

L'**assetto contabile** riguarda il sistema di rilevazione dei fatti di gestione e di produzione dell'informativa economico-finanziaria: non solo la contabilità generale ai fini civilistici e fiscali, ma anche la contabilità analitica, la reportistica gestionale e i flussi informativi che rappresentano la situazione economica, patrimoniale e finanziaria. La sostanzialità si misura nella capacità del sistema di garantire la rilevazione completa, tempestiva e attendibile dei fatti di gestione e di alimentare con dati affidabili sia gli adempimenti civilistici e fiscali, sia il sistema di controllo di gestione.

Le tre dimensioni si presuppongono reciprocamente: non vi è assetto organizzativo adeguato se non si traduce in flussi amministrativi efficaci; non vi è assetto amministrativo adeguato se non poggia su una rilevazione contabile affidabile; non vi è assetto contabile adeguato se non è inquadrato in una struttura organizzativa che ne definisce ruoli e responsabilità. La valutazione della sostanzialità deve quindi essere condotta in modo integrato, evitando il rischio (frequente nella prassi) di privilegiare la dimensione contabile, perché più "misurabile" e familiare, a scapito delle dimensioni organizzativa e amministrativa, in cui spesso si annidano le carenze più rilevanti.

¹⁴ Artt. 2380-bis e 2381-bis c.c., nella formulazione introdotta dal d.lgs. n. 47/2026, in vigore dal 29 aprile 2026. Per le s.r.l. si veda l'art. 2475 c.c., come modificato dal Codice della crisi.

¹⁵ Art. 2403 c.c. La giurisprudenza e la prassi hanno valorizzato l'espresso riferimento al "concreto funzionamento" per escludere l'ammissibilità di una vigilanza meramente formale da parte dell'organo di controllo.

7.2.6 I criteri di valutazione e la scala di maturità

Dalla cornice normativa emergono tre criteri-guida per la valutazione dell'adeguatezza.

Il primo è la **proporzionalità**: l'articolazione dell'assetto deve essere parametrata alla natura dell'attività e alle dimensioni dell'impresa. Per le micro e piccole imprese sono ammissibili soluzioni semplificate, purché effettivamente funzionali agli scopi di legge. Il principio costituisce, al contempo, una garanzia per le PMI (che non possono essere gravate da oneri sproporzionati) e un parametro di valutazione (l'adeguatezza si misura sul caso concreto, non in astratto).

Il secondo è la **dinamicità**: l'adeguatezza non è una qualità acquisita una volta per tutte. Eventi quali significative variazioni dimensionali, ingresso in nuovi mercati, operazioni straordinarie, modifiche dell'assetto societario o emersione di nuovi rischi impongono una rivisitazione tempestiva.

Il terzo è la **sostanzialità**: il sistema deve produrre effetti operativi misurabili (flussi informativi, decisioni documentate, reazioni tempestive ai segnali) e non limitarsi alla mera esistenza dei documenti.

Tra la conformità puramente formale e la piena sostanza operativa esiste un *continuum* lungo il quale possono essere identificati livelli intermedi di maturità. Riconoscere questa gradualità consente al professionista di formulare diagnosi articolate e di delineare percorsi di miglioramento progressivo. Una scala di maturità "minima" può essere così articolata (per la declinazione operativa in sette livelli di intervento consulenziale applicabili alle PMI, cfr. Cap. 4, par. 4.3):

- **Livello 0 – Conformità apparente**: documenti redatti per assolvere un obbligo ma non utilizzati nella gestione corrente;
- **Livello 1 – Conformità documentale**: i documenti esistono, sono aggiornati e accessibili, ma non sono integrati nel processo decisionale;
- **Livello 2 – Operatività di base**: gli assetti producono informazioni periodiche (situazione contabile infra-annuale e previsione di cassa rudimentale), effettivamente lette dagli amministratori;
- **Livello 3 – Operatività sistematica**: è presente un controllo di gestione strutturato (budget, reporting periodico, indicatori), con analisi degli scostamenti e reazione alle criticità;
- **Livello 4 – Operatività integrata**: gli assetti sono integrati con i sistemi di compliance e con la pianificazione strategica; la verifica periodica è formalizzata in delibere del CdA.

Ai fini dell'art. 2086 c.c., il livello minimo richiesto non è univoco: per una microimpresa può essere sufficiente un Livello 2 ben presidiato; per una PMI di medie dimensioni operante in settori a rischio o con esposizione bancaria significativa è ragionevolmente richiesto almeno un Livello 3. Costituiscono riferimento di prassi tecnica le Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate del CNDCEC¹⁶ e la UNI/PdR 167:2025, che fornisce un riferimento strutturato per la progettazione e l'autovalutazione degli assetti nelle PMI¹⁷.

¹⁶ CNDCEC, "Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate". Si vedano in particolare le norme dedicate alla vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

¹⁷ UNI/PdR 167:2025, "Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Requisiti e linee guida". La prassi di riferimento, pur priva di valore normativo cogente, costituisce un *benchmark* tecnico per la progettazione e l'autovalutazione degli assetti, suscettibile di certificazione di parte terza. Per i contenuti, le finalità e le opportunità operative della prassi, v. *infra*, par. 7.5.

7.2.7 *Le manifestazioni concrete della conformità formale*

Nella diagnosi degli assetti delle PMI¹⁸, alcuni indicatori segnalano con evidenza una persistente impostazione meramente documentale. Conoscerli consente al professionista di formulare con rapidità una valutazione preliminare di adeguatezza sostanziale.

- **Organigramma fittizio:** rappresentazione non corrispondente alle reali linee di responsabilità (funzioni assegnate a soggetti che non le esercitano; sovrapposizioni non risolte; assenza di una funzione amministrativa autonoma; figure “ombra” con poteri non formalizzati).
- **Deleghe incoerenti:** poteri formalmente conferiti ma esercitati da soggetti diversi; deleghe generiche o non aggiornate a fronte di modifiche organizzative.
- **Procedure non applicate:** manuali redatti in occasione di un audit o di una certificazione e poi abbandonati; non aggiornati; non conosciuti dal personale operativo.
- **Policy prive di flussi informativi:** documenti di indirizzo (credito, acquisti, antiriciclaggio, sicurezza) che non si traducono in dati periodicamente raccolti, analizzati e portati all’organo amministrativo.
- **Assenza di pianificazione prospettica:** gestione esclusivamente “a consuntivo”, senza budget né previsione dei flussi di cassa a dodici mesi; circostanza che integra di per sé l’inadeguatezza rispetto all’art. 3, comma 2, lett. b), CCII.
- **Reportistica direzionale assente o irregolare:** dati di sintesi non prodotti, prodotti con grave ritardo o in forma non utilizzabile per la decisione gestoria; assenza di analisi degli scostamenti.
- **Mancato monitoraggio dei segnali di allerta:** assenza nel cruscotto direzionale degli indicatori ex art. 3, comma 4, CCII e mancata tracciabilità dei ritardi verso dipendenti, fornitori, banche e creditori pubblici qualificati.
- **Assenza di verifica periodica:** gli assetti, una volta istituiti, non sono oggetto di rivisitazione documentata; il CdA non discute formalmente l’adeguatezza; non vi è tracciabilità delle decisioni di aggiornamento.

La rilevazione di anche solo alcuni di questi indicatori dovrebbe indurre a qualificare l’assetto come “formalmente conforme ma sostanzialmente carente”, con le conseguenze che ne derivano in termini di esposizione dell’organo amministrativo.

7.2.8 *Il controllo di gestione come componente sostanziale dell’assetto*

È in questo passaggio dalla forma alla sostanza che il **controllo di gestione** assume un rilievo centrale. Non si tratta di un servizio accessorio o facoltativo, ma di una componente sostanziale dell’assetto *amministrativo-contabile*, in quanto strumento elettivamente idoneo a:

- organizzare la rilevazione e l’elaborazione sistematica dei dati economici, patrimoniali e finanziari;
- supportare la pianificazione e il monitoraggio dei flussi di cassa su base prospettica almeno annuale, come richiesto dall’art. 3, comma 2, lett. b), CCII;
- tradurre le informazioni contabili in indicatori, report e cruscotti direzionali leggibili dall’organo gestorio;

¹⁸ Sul tema della valutazione dell’adeguatezza degli assetti esistenti si veda l’analisi AS-IS, cfr. Cap. 4, par. 4.2.

- integrare nel sistema informativo i segnali di allerta ex art. 3, comma 4, CCII, rendendoli misurabili e tracciabili nel tempo;
- alimentare la *checklist* di cui all'art. 13 CCII con i dati necessari alla diagnosi della sostenibilità del debito.

L'**architettura minima** di un controllo di gestione "ai fini degli adeguati assetti" nelle PMI dovrebbe comprendere:

- un **budget economico-finanziario annuale**, articolato per centri di responsabilità ove ne ricorrano le condizioni, approvato dall'organo amministrativo;
- un **budget di tesoreria rolling** a dodici mesi, aggiornata almeno trimestralmente;
- un **sistema di reporting periodico** (mensile o quanto meno trimestrale) con analisi degli scostamenti e azioni correttive;
- un **cruscotto di indicatori** comprensivo dei segnali di allerta normativi e di indici calibrati sulla realtà aziendale (tensione di liquidità, indebitamento netto, durata media di crediti e debiti, marginalità per area, *DSCR* prospettico);
- **procedure interne** che disciplinino chi rileva, chi analizza e chi decide in presenza di scostamenti significativi o di segnali di crisi.

In tale chiave, il controllo di gestione costituisce il "motore informativo" degli adeguati assetti e il principale indicatore sintetico della sostanzialità dell'assetto amministrativo-contabile: senza di esso, qualunque struttura organizzativa, per quanto formalmente impeccabile, resta priva della capacità di intercettare e segnalare per tempo le criticità che la legge richiede di prevenire. La strutturazione degli strumenti di controllo in funzione del livello di maturità organizzativa dell'impresa è illustrata nel dettaglio nel Cap. 4, parr. 4.1 e 4.3.

7.2.9 Verifica periodica e documentabilità della sostanza

Un profilo spesso sottovalutato è la **verifica periodica** degli assetti. L'adeguatezza, come si è osservato, è dinamica: ciò che era adeguato l'anno scorso può non esserlo più oggi, perché è cambiata la dimensione, è mutato il modello di business, è cresciuto l'indebitamento, sono emersi nuovi rischi. La sostanza operativa richiede quindi che l'organo amministrativo proceda a una verifica periodica e documentata, che si concretizza:

- nella discussione, in sede di CdA (o di assemblea, per le società di persone), dell'idoneità degli assetti rispetto all'evoluzione dell'attività e del profilo di rischio;
- nella formalizzazione delle modifiche o integrazioni introdotte, con indicazione delle motivazioni;
- nell'aggiornamento dei documenti organizzativi (organigramma, deleghe, procedure);
- nel coinvolgimento, ove presenti, degli organi di controllo (collegio sindacale, revisore legale).

Una cadenza almeno annuale, tipicamente in concomitanza con l'approvazione del bilancio o con la pianificazione strategica, costituisce buona prassi; eventi straordinari impongono verifiche aggiuntive. La verifica periodica soddisfa il requisito dinamico dell'adeguatezza e costituisce prova documentale della cura prestata dall'organo amministrativo, elemento di non trascurabile rilievo in eventuali sedi di responsabilità.

Strettamente connesso è il tema della **formalità documentale**: se la sostanza non si esaurisce nella documentazione, essa deve tuttavia poter essere dimostrata. Senza documentazione la sostanza è verbale e, in quanto tale, difficilmente difendibile in sede di vigilanza, di revisione o di responsabilità. Costituiscono tracce documentali della sostanza operativa: i verbali del CdA o le determine

dell'amministratore unico in cui si discutono i report e si assumono decisioni correttive; gli archivi del reporting periodico; le registrazioni degli interventi sui segnali di allerta; la documentazione dei controlli interni sui processi rilevanti; le relazioni periodiche sull'adeguatezza degli assetti; la corrispondenza con gli organi di controllo. La documentazione non deve essere ridondante, ma proporzionata: l'obiettivo è dimostrare che il sistema funziona, non riempire archivi.

7.2.10 Convergenza con la compliance integrata

Nelle imprese più strutturate, la transizione verso la sostanza operativa si arricchisce dell'integrazione con i modelli di compliance, in primis con il modello organizzativo ex d.lgs. n. 231/2001¹⁹. La dottrina e la prassi più recenti leggono il MOG 231 in continuità con gli obblighi di adeguati assetti: mappatura dei processi, sistema dei controlli interni e flussi informativi convergono verso un presidio unitario di prevenzione dei rischi e di salvaguardia della continuità aziendale.

Anche in questa prospettiva il controllo di gestione si pone come elemento di raccordo: alimenta con dati strutturati i diversi livelli del sistema di controllo interno e fornisce all'organismo di vigilanza (OdV) e ai sindaci uno strumento osservazionale comune. Gli stessi dati che servono all'amministratore per decidere servono al sindaco per vigilare sull'adeguatezza dell'assetto e all'OdV per valutare l'idoneità del modello 231. La convergenza si manifesta anche sul piano metodologico: l'analisi dei rischi-reato del modello 231 trova un parallelo nell'analisi dei rischi gestionali (mercato, credito, liquidità, operativi). Una progettazione integrata evita duplicazioni, rafforza reciprocamente i sistemi e riduce l'onere documentale, in coerenza con il principio di proporzionalità.

7.2.11 Gli orientamenti giurisprudenziali

La lettura sostanziale degli adeguati assetti trova conferma negli orientamenti giurisprudenziali consolidatisi dopo l'introduzione dell'art. 2086, comma 2, c.c.²⁰. Pur in un quadro ancora in evoluzione, possono individuarsi alcune linee di fondo di sicuro rilievo per il professionista.

In primo luogo, la giurisprudenza ha affermato che l'obbligo di istituire assetti adeguati ha natura sostanziale e non meramente formale: non è sufficiente la predisposizione di documenti organizzativi, occorrendo che gli assetti siano in concreto idonei a rilevare tempestivamente la crisi. L'inadeguatezza degli assetti è stata valorizzata come autonomo profilo di responsabilità degli amministratori, distinto e ulteriore rispetto alle conseguenze della crisi stessa.

In secondo luogo, è stato riconosciuto che la valutazione di adeguatezza va condotta secondo il criterio della *proporzionalità*, avuto riguardo alla natura e alle dimensioni dell'impresa, e secondo un giudizio *ex ante*, che tenga conto delle informazioni disponibili al momento delle scelte gestorie e non si risolva in una valutazione "col senno di poi".

In terzo luogo, con riferimento all'organo di controllo, la giurisprudenza ha ribadito che la vigilanza ex art. 2403 c.c. si estende al concreto funzionamento degli assetti e non può esaurirsi in una verifica documentale: il sindaco che ometta di rilevare e segnalare l'inadeguatezza degli assetti può incorrere in responsabilità. Si è inoltre affermata la rilevanza dei poteri-doveri reattivi dell'organo di controllo a fronte dei segnali di crisi.

¹⁹ D.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, recante la disciplina della responsabilità amministrativa degli enti dipendente da reato. Sul piano antiriciclaggio si richiama il d.lgs. 21 novembre 2007, n. 231.

²⁰ Il consolidamento di tali orientamenti è successivo all'entrata in vigore dell'art. 2086, comma 2, c.c. Si raccomanda di integrare il presente paragrafo con le specifiche pronunce di legittimità e di merito secondo lo standard editoriale del Quaderno, verificandone gli estremi alla data di pubblicazione.

Tali orientamenti rafforzano la tesi di fondo del presente paragrafo: la conformità formale non esaurisce l'obbligo di legge, e la sostanza operativa (di cui il controllo di gestione è lo strumento elettivo) costituisce il vero parametro di valutazione tanto della condotta degli amministratori quanto della vigilanza dell'organo di controllo.

7.2.12 Scenari diagnostici esemplificativi

Per rendere concreto il passaggio dalla forma alla sostanza, si considerano alcune situazioni-tipo.

Scenario A – PMI commerciale “documentalmente conforme”. Società di distribuzione, fatturato 15 milioni di euro, 30 dipendenti. In occasione di un adeguamento sono stati predisposti organigramma, mansionario, deleghe, un manuale di procedure e un MOG 231. Tuttavia, l'amministratore unico assume direttamente la gran parte delle decisioni, bypassando le procedure; non è prodotto alcun budget; il controllo di tesoreria si limita all'estratto conto; gli indici di allerta non sono monitorati; sono emerse tensioni di liquidità e ritardi nei pagamenti dei fornitori oltre 90 giorni. *Diagnosi:* conformità documentale di Livello 1, sostanza operativa assente. Interventi prioritari: riallineamento delle deleghe alla realtà, introduzione di budget e budget di tesoreria *rolling* a dodici mesi, integrazione dei segnali ex art. 3, comma 4, CCII nel sistema informativo.

Scenario B – PMI manifatturiera in evoluzione. Società metalmeccanica, fatturato 25 milioni di euro, 80 dipendenti, due stabilimenti. Esiste un controllo di gestione di base (budget annuale, reporting trimestrale, alcuni indicatori), utilizzato nelle decisioni di breve periodo. Mancano però il budget di tesoreria *rolling* a dodici mesi, la mappatura formalizzata dei segnali di allerta e la verbalizzazione in CdA della verifica periodica. *Diagnosi:* Livello 2-3, con margini di evoluzione. Interventi a costo contenuto e ad alto impatto: budget di tesoreria *rolling* a dodici mesi, cruscotto formalizzato dei segnali di allerta, verbalizzazione della verifica periodica.

Scenario C – PMI strutturata, sostanza operativa piena. Società industriale, fatturato 60 milioni di euro, 200 dipendenti, due linee di business. Controllo di gestione articolato per centri di responsabilità, budget con revisione semestrale, reporting mensile con analisi scostamenti, budget di tesoreria *rolling* a dodici mesi, cruscotto comprensivo dei segnali ex art. 3 CCII, integrazione con il MOG 231; il CdA discute mensilmente i report, il collegio sindacale riceve flussi strutturati, la verifica annuale degli assetti è formalizzata. *Diagnosi:* Livello 4, sostanza pienamente realizzata. Sviluppi evolutivi: integrazione con la pianificazione strategica, eventuale certificazione UNI/PdR 167:2025, rafforzamento delle analisi predittive (*scenario analysis, stress test*).

7.3 Rilevazione tempestiva della crisi e tutela della continuità aziendale nel CCII

7.3.1 Il quadro normativo di riferimento

L'art. 2086, comma 2, c.c. e l'art. 3²¹ del Codice della crisi d'impresa (CCII o d.lgs. n. 14/2019) impongono all'imprenditore di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, idonei a rilevare tempestivamente la crisi e a preservare la continuità aziendale. Il principio cardine è quello di

²¹ Art. 3, comma 3, CCII - Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di: (a) rilevare squilibri patrimoniali, economici o finanziari [...]; (b) verificare la sostenibilità dei debiti e la continuità aziendale nei dodici mesi successivi [...]; (c) ricavare le informazioni necessarie all'applicazione della lista di controllo particolareggiata e ad effettuare il test pratico per il risanamento ex art. 13, comma 2, CCII.

proporzionalità: gli strumenti devono essere calibrati sulla natura e sulle dimensioni dell'impresa (cfr. Cap. 4, parr. 4.1.3 e 4.3, per la declinazione operativa di questo principio in funzione della tipologia di PMI).

7.3.2 *Gli strumenti di rilevazione tempestiva*

L'art. 3, comma 3, lett. b), CCII individua indirettamente il budget di tesoreria *rolling* a dodici mesi come strumento minimo indispensabile del quale qualsiasi azienda dovrebbe dotarsi. Tale strumento deve evidenziare la sostenibilità dei debiti e la capacità di generare flussi di cassa sufficienti a onorarli. Nelle PMI può essere costruito per livelli crescenti di complessità e di dimensione aziendale in coerenza con il principio di proporzionalità previsto dalla normativa sulla crisi d'impresa. Tale interpretazione è stata oggetto di un articolo anche su stampa specializzata (cfr. 22/05/2026 "PMI, il budget di tesoreria diventa obbligo organizzativo"), che rimandava al lavoro di ricerca svolto dalla Fondazione Nazionale di Ricerca dei Dottori Commercialisti del 19 maggio 2026. Anche la suddetta ricerca della Fondazione individua nel budget di tesoreria *rolling* a dodici mesi il punto focale della finanza d'impresa moderna: non basta più basarsi sul bilancio, che ad oggi rappresenta una "fotografia" del passato, ma è necessario dimostrare di saper governare i flussi di cassa futuri dell'azienda.

Il budget di tesoreria *rolling* a dodici mesi assume, così, la funzione di bussola della continuità aziendale, traducendo gli eventi di gestione in flussi monetari misurabili, e al tempo stesso rappresenta un presidio giuridico-organizzativo teso a dimostrare di aver adempiuto agli "adeguati assetti" richiesti dall'art. 2086 c.c. Per gli strumenti specifici del controllo di gestione nei contesti di crisi, inclusi quelli connessi alla composizione negoziata, si rinvia al Cap. 4, par. 4.4.3.

7.3.2.1 *Segnali che agevolano l'emersione della crisi o dell'insolvenza*

Tra gli strumenti di rilevazione tempestiva della crisi vi è il monitoraggio di alcuni segnali specifici richiamati dal comma 4 dell'art. 3 CCII. Fra i segnali specifici vi sono: l'esistenza di debiti per retribuzioni dei dipendenti scaduti oltre 30 giorni pari ad oltre la metà del totale; l'esistenza di debiti scaduti verso fornitori oltre 90 giorni superiori ai debiti non scaduti; l'esistenza di debiti verso banche e intermediari finanziari scaduti da oltre 60 giorni.

Anche se non espressamente previsto dal CCII, a fianco di questi segnali assume particolare rilevanza l'analisi del **DSCR** (*Debt Service Coverage Ratio*).

In tempi recenti, quest'ultimo indicatore è diventato oggetto di maggior attenzione da parte degli istituti finanziari, poiché sinteticamente esprime la capacità dell'azienda di rimborsare le rate finanziarie di mutui, prestiti e affidamenti bancari. Un valore superiore a 1,20 dimostra la capacità dell'azienda di far fronte al servizio del debito con i flussi finanziari generati dall'attività ordinaria, mentre un valore compreso tra 1,00 e 1,20 è sintomo di allerta. Infine, un valore inferiore a 1 segnala l'incapacità dell'azienda di rimborsare il debito finanziario con i soli flussi di cassa disponibili.

Sintetizzando, il **DSCR viene calcolato come segue**: $\text{Flussi di cassa disponibili} / (\text{Rate quota capitale} + \text{Interessi passivi da piano di ammortamento}) = \text{valore soglia DSCR}$. In assenza di un budget di tesoreria attendibile, nella prassi professionale può essere utilizzato l'EBITDA come indicatore approssimativo della capacità di servizio del debito, pur non rappresentando un vero calcolo del DSCR.

7.3.2.2 *La lista di controllo e il test pratico*

Ulteriore indicatore per il monitoraggio e la rilevazione tempestiva della crisi è il "test pratico" e la *checklist* particolareggiata da ultimo aggiornate con il decreto dirigenziale del 23 aprile 2026 (in sostituzione del precedente d.d. del 21 marzo 2023), quale strumento di autovalutazione periodico, utilizzato per l'accesso alla composizione negoziata della crisi d'impresa.

Tale strumento serve a verificare la ragionevole perseguibilità del risanamento confrontando il debito da ristrutturare con i flussi finanziari liberi disponibili. In questo modo è possibile effettuare uno *screening* rapido anche in fase di prima analisi.

7.3.3 Il sistema di *early warning* nelle PMI

Come già anticipato precedentemente, il principio cardine della normativa sugli adeguati assetti è quello della proporzionalità. Il suddetto modello informativo sugli adeguati assetti è stato oggetto di un elaborato del Prof. Dott. Andrea Panizza che ha declinato in modo pratico gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili²², distinguendo, per ciascuna tipologia di impresa, un livello di priorità A (Imprescindibili), B (Raccomandate) o C (Facoltative), secondo il principio di proporzionalità.

	Micro	Piccola	Media	Grande
Numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio	< 10	< 50	< 250	> 250
Ricavi netti delle vendite e delle prestazioni	< 900 k/euro	< 10 mil/euro	< 50 mil/euro	> 50 mil/euro
Totale dello stato patrimoniale	< 450 k/euro	< 5 mil/euro	< 25 mil/euro	> 25 mil/euro
Regime semplificato fatt. < 500 k/euro (servizi) fatt. < 800 k/euro (altro)	Si	No	No	No
Regime ordinario fatt. > 500 k/euro (servizi) fatt. > 800 k/euro (altro)	Si	Si	Si	Si

Anche per la categoria di microimpresa gli strumenti minimi da inserire e prevedere nella gestione corrente sono:

- il report di tesoreria elaborato con periodicità semestrale;
- le informazioni di cui al comma 4 dell'art. 3 CCII.

Al crescere della dimensione, il modello aggiunge altri strumenti e attività quali, ad esempio, report periodici strutturati, analisi degli scostamenti, cruscotti di controllo, ecc. Di seguito si riportano alcuni esempi proposti nel documento a cui si rimanda per un ulteriore approfondimento.

Attività	Micro sempl.	Micro ord.	Piccola	Media	Grande
Report elaborato con periodicità semestrale	A	B	C	C	C
Report orientato all'azienda finanziaria (rendiconto finan-	C	A	A	A	A

²² Sulla base della Direttiva UE 2023/2775 del Parlamento UE, per microimprese si intendono quelle che rispettano i seguenti parametri: n. medio di dipendenti inferiore a 10, ricavi delle vendite <900k€, tot. Attivo <450k€, ivi incluse quelle in regime semplificato o in regime ordinario.

Attività	Micro sempl.	Micro ord.	Piccola	Media	Grande
ziario)					
Report elaborato con periodicità infrannuale (mensile, trimestrale, quadrimestrale, semestrale)	C	C	B	A	A
Report orientato all'analisi patrimoniale	C	A	A	A	A
Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'art. 13, comma 2, del CCII	C	A	A	A	A
Informazioni, di cui al comma 4 dell'art. 3 del CCII	A	A	A	A	A
Budget di tesoreria mensilizzato <i>rolling</i> con orizzonte temporale di almeno dodici mesi successivi	C	C	B	A	A
Fonte: Modello informativo adeguati assetti, Andrea Panizza (2024).					

7.4 Il contributo del dottore commercialista e dell'esperto contabile nella progettazione e nel mantenimento degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

7.4.1 Non solo compliance: gli assetti come sistema operativo dell'impresa

L'introduzione dell'art. 2086 c.c., rafforzata dal Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza, ha segnato il passaggio da una concezione reattiva a una preventiva della gestione aziendale, imponendo agli amministratori il dovere di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Tali assetti non rappresentano un mero adempimento formale, ma costituiscono gli strumenti attraverso cui monitorare i rischi, preservare la continuità aziendale e intercettare tempestivamente eventuali situazioni di squilibrio. In questo contesto, il ruolo del professionista assume un'importanza sempre più strategica, quale supporto qualificato nella progettazione, implementazione e monitoraggio di sistemi di governance efficaci.

Per un giovane professionista che si affaccia alla consulenza direzionale nelle piccole e medie imprese, parlare di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili significa innanzitutto costruire un ponte concreto tra obblighi di legge, governo del rischio e processi decisionali quotidiani, trasformando un insieme di pratiche apparentemente eterogenee in un sistema coerente capace di orientare l'azienda verso risultati sostenibili e verificabili nel tempo.

In altri termini, con una visione lungimirante ed un approccio sfidante, si tratta di implementare un piano di azione strutturato per evitare che scelte dettate dall'urgenza o dall'intuizione si traducano in criticità strutturali difficili da correggere in seguito.

Il quadro di riferimento normativo e di prassi è chiaro: al management è richiesto di adottare assetti amministrativi e contabili in grado di fornire una rappresentazione chiara, veritiera e corretta della gestione e, soprattutto, di presidiare il rischio d'impresa con una logica di continuità operativa.

Il legislatore lega l'adeguatezza degli assetti alla tutela dei terzi e alla prevenzione di situazioni di crisi che potrebbero degenerare se non intercettate per tempo; in questa cornice, l'amministratore accorto deve riuscire a coniugare l'obiettivo di massimizzare i rendimenti con la necessità di minimizzare i rischi, sapendo che i mercati premiano rendimenti elevati a fronte di rischi elevati e che proprio per questo occorre un sistema che misuri, segnali e consenta di intervenire tempestivamente.

Se gli assetti amministrativi e contabili garantiscono la qualità dei dati e la loro affidabilità verso l'esterno, l'assetto organizzativo è il telaio su cui questi dati prendono vita; per funzionare davvero, infatti, le regole contabili devono essere accompagnate da ruoli, responsabilità e prassi operative che trasformano l'informazione in decisione e la decisione in azione.

La funzione del professionista, in questo senso, non è mai puramente esecutiva, perché combina competenze tecniche e capacità di orchestrazione dei diversi attori che ruotano attorno all'impresa, dal consulente del lavoro al notaio, dall'avvocato all'esperto tributario, proponendo quando opportuno *advisor* esterni e la costituzione di organi collegiali per l'amministrazione ed il controllo come luoghi stabili di confronto e di deliberazione.

7.4.2 Dalla contabilità alla consulenza direzionale: costruire il motore informativo

La base tecnica dell'assetto rimane la contabilità generale, che consente la rendicontazione civilistica e la tutela degli *stakeholder*: attraverso la partita doppia, il libro giornale, la situazione contabile ed il bilancio, l'impresa registra costi, ricavi, crediti e debiti, rappresentando nello Stato Patrimoniale e nel Conto Economico l'esito della gestione con schemi normati e comparabili.

Tuttavia, proprio la rigidità necessaria della forma civilistica, che risponde alla funzione informativa verso terzi, crea un inevitabile scarto rispetto alle esigenze decisionali interne, perché il bilancio fotografico non dice tutto ciò che serve per valutare convenienza, capacità di generare cassa e percorso di raggiungimento degli obiettivi economici e finanziari fissati.

Qui si apre lo spazio naturale dell'assetto direzionale, nel quale il professionista progetta e governa sistemi di contabilità analitica e strumenti di controllo di gestione che rielaborano i dati consuntivi, li integrano con informazioni specifiche per oggetti di calcolo e funzioni aziendali e li rendono fruibili in forma scalare e predittiva, permettendo a chi decide di vedere non solo cosa è accaduto ma anche come e perché sia accaduto, e quali leve siano attivabili per correggere la rotta o accelerare su ciò che sta funzionando.

Come illustrato nel Cap. 4 (cfr. parr. 4.3.1–4.3.7), tale approccio comporta, ad esempio:

- scelte di metodo sulla classificazione dei costi per destinazione, sulla costruzione di conti economici a struttura scalare, sull'uso di indici e quozienti, sull'analisi degli scostamenti e sulla ricorrente analisi costi-volumi-risultati per verificare gli equilibri operativi;
- approfondire il calcolo dei margini di contribuzione, poiché dalla differenza tra ricavi e costi variabili discende la lettura più immediata della capacità dell'impresa di coprire i costi fissi e generare reddito operativo;
- collegare il conto economico riclassificato alle scelte commerciali e produttive, alla definizione del *mix*, alla politica di *pricing* e alle decisioni di *make or buy*, che traggono la loro forza non dall'eleganza dei calcoli ma dalla coerenza tra i parametri osservati, i processi effettivi e le responsabilità assegnate ai centri decisionali.

7.4.3 L'aggiornamento il sistema: cultura, manutenzione e credibilità professionale

La progettazione degli adeguati assetti non può prescindere dalla dimensione culturale dell'impresa. Nelle PMI, infatti, è frequente che l'imprenditore, facendo affidamento sulla propria esperienza e sulla conoscenza diretta dell'azienda, percepisca il controllo di gestione come uno strumento accessorio e attribuisca alla sola contabilità generale la funzione di rappresentazione dell'andamento aziendale, spesso limitatamente agli adempimenti civilistici, fiscali e ai rapporti con banche e altri *stakeholder*.

Il professionista è quindi chiamato ad accompagnare il cambiamento con gradualità, introducendo strumenti coerenti con il livello di maturità organizzativa dell'impresa. Nelle fasi iniziali è opportuno evitare sistemi eccessivamente sofisticati, calibrando il livello di dettaglio delle informazioni ai benefici attesi e mantenendo sostenibile il rapporto tra costi di raccolta ed elaborazione dei dati e valore generato dalle decisioni che tali informazioni consentono di assumere. Allo stesso modo, l'integrazione tra contabilità generale e contabilità analitica deve essere progettata in modo pragmatico, anche ricorrendo inizialmente a procedure manuali, purché sia garantita la riconciliazione dei dati e siano evitati disallineamenti che potrebbero compromettere la fiducia nel sistema.

Poiché l'impresa è un organismo in continua evoluzione, anche gli assetti richiedono un'attività costante di manutenzione. L'organizzazione, il modello di controllo, i centri di responsabilità, gli indicatori e le procedure devono essere periodicamente rivisti alla luce dei cambiamenti intervenuti nei processi, nella struttura aziendale, nei mercati di riferimento, nelle tecnologie utilizzate e nel contesto competitivo. Un sistema di controllo non aggiornato rischia infatti di continuare a misurare fenomeni nuovi con strumenti progettati per realtà ormai superate, perdendo progressivamente efficacia come supporto alle decisioni.

Il professionista programma, pertanto, momenti periodici di revisione del sistema, verifica la coerenza degli indicatori adottati, aggiorna procedure e responsabilità e controlla che i flussi informativi destinati agli organi di governo continuino a essere tempestivi, affidabili e realmente utili ai fini decisionali.

Un ulteriore elemento di attenzione riguarda il raccordo tra reporting civilistico e reporting direzionale. L'affidabilità del bilancio rappresenta un presupposto essenziale anche per la credibilità delle informazioni utilizzate internamente, ma le diverse finalità dei due sistemi richiedono criteri di rappresentazione differenti. È quindi opportuno predisporre un processo di riconciliazione che consenta di comprendere con chiarezza il passaggio dai dati della contabilità generale ai margini gestionali, ai conti economici riclassificati e agli indicatori direzionali, garantendo coerenza informativa nei confronti sia del management sia degli *stakeholder* esterni.

Nelle PMI prive di una funzione di controllo di gestione strutturata e nelle quali la contabilità generale è frequentemente affidata all'esterno, il professionista può assumere il ruolo di riferimento nella progettazione e nel coordinamento del sistema di controllo, purché disponga delle competenze necessarie e sia in grado di adattare metodologie e strumenti alle caratteristiche dell'impresa. Ciò implica evitare sia soluzioni improvvisate sia modelli eccessivamente complessi, destinati a rimanere inutilizzati perché sproporzionati rispetto alle esigenze organizzative.

La credibilità del sistema si costruisce nel tempo attraverso la qualità e la tempestività delle informazioni prodotte. Report periodici chiari, analisi degli scostamenti orientate all'individuazione delle cause e delle possibili azioni correttive, coerenza tra pianificazione e risultati consuntivi e continuità nel monitoraggio rappresentano gli elementi che consentono al controllo di gestione di diventare uno strumento effettivo di governo e non un semplice esercizio di misurazione.

Un sistema realmente efficace integra, inoltre, le diverse prospettive di analisi aziendale. Le informazioni economiche supportano le decisioni operative e strategiche attraverso margini di contribuzione, conti economici riclassificati e indicatori di performance; parallelamente, gli strumenti di analisi finanziaria e la pianificazione dei flussi di cassa consentono di presidiare gli equilibri monetari e patrimo-

niali, evitando che decisioni economicamente vantaggiose producano effetti finanziari indesiderati. A collegare queste dimensioni interviene l'organizzazione, che definisce responsabilità, procedure, tempi di controllo e flussi informativi, trasformando il monitoraggio in un'attività ordinaria e sistematica.

Affinché gli assetti mantengano la propria efficacia nel tempo è infine indispensabile investire nella diffusione della cultura gestionale. Le persone devono percepire il sistema come uno strumento che semplifica il processo decisionale e migliora l'organizzazione del lavoro, non come un insieme di adempimenti burocratici. Il professionista svolge quindi anche una funzione di accompagnamento, favorendo la formazione dei responsabili, supportando l'utilizzo degli indicatori, chiarendo le finalità delle procedure e contribuendo alla diffusione di un approccio orientato al miglioramento continuo.

La progettazione e il mantenimento degli adeguati assetti costituiscono, pertanto, un processo continuo che integra contabilità generale e sistemi direzionali, governo dei rischi, organizzazione aziendale e controllo delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie. Il ruolo del professionista consiste nel garantire che tale sistema rimanga coerente con l'evoluzione dell'impresa, sostenibile sotto il profilo organizzativo ed economico e concretamente utile al processo decisionale. L'obiettivo non è la costruzione di un modello teoricamente perfetto, ma di un sistema affidabile, proporzionato e dinamico, capace di supportare decisioni più consapevoli, misurare correttamente i risultati e favorire un'evoluzione dell'impresa verso modelli di gestione sempre più strutturati e orientati alla creazione di valore nel lungo periodo.

7.5 La UNI/PdR 167:2025: contenuti, finalità e opportunità per i dottori commercialisti ed esperti contabili

7.5.1 Un passaggio ulteriore: dall'obbligo all'evidenza dell'adequatezza

Necessario punto di partenza è l'art. 2086, comma 2, c.c., nella formulazione introdotta dal d.lgs. n. 14/2019, prima ancora della piena entrata in vigore del Codice della crisi. Tale disposizione ha spostato il baricentro della gestione societaria: non più soltanto l'imprenditore che amministra secondo intuizione ed esperienza, bensì il soggetto collettivo chiamato a dimostrare, in ogni momento, attraverso quali strumenti governa l'impresa. Non è una modifica meramente lessicale. È un diverso modo di intendere la responsabilità gestoria.

Oggi, a qualche anno di distanza, la questione si colloca su un piano più concreto di quanto i primi commentatori avessero forse previsto. Come si dimostra che l'obbligo è stato osservato? Nei confronti di chi, e in quali tempi? La risposta interessa il processo, certo, ma non si esaurisce nella patologia della crisi. Investe la governance ordinaria: il rapporto con il sistema bancario, la qualità dell'informazione economico-finanziaria disponibile agli amministratori, la capacità dell'organizzazione di rendere tracciabili le decisioni assunte e, non meno, quelle non assunte.

Nella pratica quotidiana delle PMI italiane, chi svolge consulenza lo sa bene. Molte imprese funzionano su basi largamente informali: le decisioni passano per il titolare, le informazioni circolano per consuetudine, i dati esistono ma nessuno li ha mai raccolti in modo sistematico. Tale assetto di fatto, talvolta, regge. Regge finché non muta qualcosa: un socio, un istituto di credito, una figura chiave che lascia l'azienda, un esercizio negativo che arriva senza preavviso. È in quel momento che l'assenza di struttura diventa problema concreto e che la mancata istituzione degli assetti può assumere rilievo anche sul piano delle responsabilità gestorie di cui agli artt. 2392 e 2476 c.c., ambito sul quale la giurisprudenza di merito ha già iniziato a pronunciarsi con orientamenti che il professionista deve presidiare.

È in tale contesto che la UNI/PdR 167:2025 acquista significato. Non come obbligo aggiuntivo, perché tale non è, ma come strumento tecnico disponibile per rispondere a una domanda che l'ordinamento pone senza risolvere compiutamente: come si rende verificabile l'adeguatezza? Prima di esaminarne i contenuti, occorre però chiarire che cosa sia effettivamente questo documento. La confusione terminologica, sul punto, è diffusa e produce conseguenze operative non trascurabili.

7.5.2 Non tutte le certificazioni pesano allo stesso modo

Le UNI/PdR sono strumenti pre-normativi che nascono per rispondere in tempi più rapidi rispetto alla normazione ordinaria a esigenze avvertite dal mercato in ambiti nei quali non esiste ancora una norma tecnica pienamente consolidata. La loro funzione è far emergere uno stato dell'arte condiviso su temi innovativi o su modelli operativi che necessitano di maggiore omogeneità applicativa. Non sono legge e, per questo, non producono automaticamente effetti liberatori rispetto agli obblighi civilistici. Offrono un linguaggio tecnico, criteri di lettura e requisiti verificabili, utili a rendere meno indeterminata la valutazione dell'adeguatezza.

Il percorso che porta alla pubblicazione di una UNI/PdR non è un atto unilaterale. Presuppone una richiesta formalizzata da soggetti rappresentativi, la costituzione di un tavolo tecnico, una consultazione pubblica aperta, l'analisi delle osservazioni ricevute, il consenso del tavolo e la ratifica del Presidente UNI. Questo processo distingue la prassi di riferimento da uno schema elaborato in un perimetro esclusivamente privato: non elimina ogni margine di valutazione, ma rafforza la trasparenza e la spendibilità del documento.

Analogo ragionamento vale per l'accreditamento. Quando la certificazione è rilasciata da un organismo accreditato da Accredia, esiste una catena di controlli che riguarda anche il soggetto certificato, valutato periodicamente sotto il profilo della competenza, dell'indipendenza e dell'imparzialità. Quando invece lo schema non è accreditato, quella catena non esiste: il mercato si affida alla credibilità interna del sistema. Non è la stessa cosa, soprattutto quando la posta in gioco è dimostrare qualcosa a un terzo che non ha interesse a fidarsi sulla parola.

Un ultimo aspetto riguarda la durata. Le UNI/PdR hanno un ciclo di vita definito – non oltre 5 anni – e una funzione sperimentale: verificare se una determinata prassi trova effettiva applicazione nel mercato e se vi sono le condizioni per una sua evoluzione verso una norma tecnica stabile. La prassi è oggi vigente e rilevante. Il suo futuro dipende dall'adozione che saprà generare.

La UNI/PdR 167:2025, in questo quadro, è uno strumento di normazione tecnica volontaria nato con il contributo dell'ODCEC di Milano. Offre requisiti e indirizzi operativi per valutare e documentare l'adeguatezza degli assetti delle PMI ai sensi dell'art. 2086 c.c. Non aggiunge obblighi ma offre criteri condivisi per passare dalla dichiarazione di adeguatezza alla sua rappresentazione documentata e verificabile. Tale prospettiva è oggi rafforzata dalle specifiche disposizioni Accredia per l'accreditamento degli organismi di certificazione in ambito ISO/IEC 17065, richiamate dalla Circolare tecnica DC n. 34/2025 del 28 luglio 2025. Non sostituisce il giudizio professionale; semmai, offre uno schema entro cui quel giudizio può essere esercitato in modo più ordinato e difendibile.

7.5.3 I contenuti: cosa chiede davvero la prassi

La UNI/PdR 167:2025 non è un manuale da applicare meccanicamente. La sua architettura comprende definizioni, principi generali, struttura dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, sistema dei controlli, approccio basato sul rischio, strumenti di rilevazione e interpretazione, conservazione dei dati e valutazione di conformità. Il punto, tuttavia, non è conoscere l'indice ma comprendere che cosa la prassi chieda concretamente a chi governa l'impresa e a chi la assiste.

Un elemento spesso trascurato, ma di diretto rilievo probatorio, è la previsione del punto 1 della prassi: il sistema aziendale deve essere formalizzato con apposita delibera dell'organo di vertice, anche ai fini di determinare una data certa. Quella delibera non è un adempimento formale accessorio. È l'atto attraverso cui gli amministratori dimostrano di aver adottato consapevolmente il sistema, con una data opponibile a terzi. Il professionista che accompagna l'impresa in questo percorso dovrebbe curarla con la medesima attenzione riservata a un verbale di CdA in un'operazione straordinaria.

L'assetto organizzativo è il primo terreno di verifica. Non basta sapere informalmente chi svolge una funzione: occorre che ruoli, responsabilità, deleghe, poteri autorizzativi e flussi informativi siano riconoscibili, coerenti e proporzionati. Nelle PMI ciò non significa costruire strutture complesse. Significa rendere esplicita l'organizzazione reale. Una delega non formalizzata su materie rilevanti (ad esempio, gestione bancaria, rapporti con fornitori strategici, acquisti sopra soglia, ecc.) è già un rischio, non soltanto organizzativo, ma anche di responsabilità.

L'assetto amministrativo non coincide con la tenuta della contabilità. Il nodo è la capacità del sistema di produrre dati gestionali in tempo utile: budget, *cash flow*, analisi degli scostamenti, monitoraggio della posizione bancaria. La prassi indica, al punto 5.3.2 "Obiettivi dell'assetto amministrativo", che *business plan* e flussi di cassa prospettici devono essere aggiornati in ogni caso ogni 6 mesi. È un requisito operativo preciso, non sempre recepito nella pratica professionale. Il problema più comune non è l'assenza dei dati ma il fatto che arrivino tardi, incompleti o non riconciliati oppure arrivano al professionista, che li elabora, ma non ritornano all'imprenditore in forma realmente utilizzabile. Un bilancio depositato a settembre, riferito all'esercizio chiuso a dicembre dell'anno precedente, è il segnale più comune (e più ignorato) di un assetto contabile che non funziona come strumento di governo.

L'assetto contabile, a sua volta, non è descritto dalla prassi come semplice registrazione dei fatti di gestione. Deve alimentare la lettura dell'andamento aziendale e la verifica della coerenza tra risultati conseguiti, obiettivi programmati e sostenibilità prospettica. Una contabilità formalmente corretta ma disconnessa dal controllo di gestione non esaurisce il requisito dell'adeguatezza.

La reportistica è lo snodo operativo più concreto. La prassi richiama la situazione economico-patrimoniale periodica, l'inventario, l'analisi del fatturato e del portafoglio ordini, la reportistica previsionale, quella finanziaria, quella di magazzino e il monitoraggio della Centrale dei rischi. Per le esposizioni non pienamente intercettate dalla Centrale dei rischi di Banca d'Italia può essere opportuno integrare l'analisi con banche dati private. L'elenco non è un formulario. Conta il principio: le informazioni devono arrivare a chi decide, in tempo utile e in forma comprensibile. Un report che nessuno legge non migliora la gestione. Un cruscotto pieno di indicatori non selezionati può perfino peggiorarla.

Il sistema dei controlli e l'approccio basato sul rischio completano il quadro. La prassi valorizza i controlli interni, gli organi di controllo e il revisore legale, ma occorre distinguere i ruoli, perché il perimetro delle rispettive responsabilità non coincide. L'organo di controllo societario vigila sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento ai sensi dell'art. 2403 c.c. Non si tratta di sindacare il merito delle scelte gestorie, ma di verificare che esista un sistema idoneo a supportarle, controllarle e renderle tracciabili. Qualora l'organo di controllo rilevi gravi carenze dell'assetto e ometta di attivarsi secondo i propri poteri-doveri, può profilarsi, ricorrendone i presupposti, una responsabilità ai sensi dell'art. 2407 c.c. Il revisore legale opera invece su un piano diverso: verifica l'attendibilità dell'informazione contabile e, per effetto degli artt. 14 e 25-octies del Codice della crisi, è coinvolto nei meccanismi di segnalazione connessi alla tempestiva emersione delle criticità. Il collegamento con gli assetti è dunque indiretto ma concreto: un assetto contabile non funzionante può produrre dati inattendibili, e il revisore che non intercetti criticità rilevanti può risultare esposto, ove ne ricorrano i presupposti. Per il professionista che riveste una o più di queste funzioni, comprendere dove finisce una responsabilità e dove inizia l'altra non è esercizio teorico. L'asset-

to adeguato, infine, non si limita a leggere dati storici: deve prevedere strumenti per identificare, valutare e gestire rischi prospettici.

7.5.4 La valutazione di conformità

La versione 2025 introduce la disciplina della valutazione di conformità, compresa la possibilità di una valutazione di terza parte tramite organismo accreditato secondo la UNI CEI EN ISO/IEC 17065:2012. Le note sulle modifiche chiariscono che l'aggiornamento deriva proprio dalla necessità di specificare tali requisiti, con l'inserimento del punto 12 e dell'Appendice A.

Su questo punto è necessario essere molto chiari, soprattutto nella comunicazione verso i clienti. La certificazione non è una garanzia di assenza di crisi, tantomeno un'esimente automatica di responsabilità. Un assetto verificato oggi può non essere adeguato tra 18 mesi, se cambiano dimensioni, struttura finanziaria, mercato o management. La prassi richiama il ciclo PDCA (pianificare, eseguire, verificare, agire) proprio per sottolineare che l'assetto è un sistema in movimento, non un documento da archiviare.

Chi spiega la certificazione al cliente come un percorso che si conclude con il rilascio del certificato descrive male lo strumento. Il rilascio è un punto intermedio. Dopo di esso, l'organismo effettua audit periodici di sorveglianza: controlla che il sistema documentale sia aggiornato, verifica con interviste e campionamenti che i processi reali corrispondano a quanto formalizzato, esamina non conformità, azioni correttive e indicatori, valuta l'impatto di eventuali cambiamenti organizzativi. Al termine del ciclo si procede al rinnovo. Se emergono carenze significative, il certificato può essere sospeso o revocato. Questa continuità dei controlli è, al tempo stesso, l'onere e il valore della certificazione accreditata: rende credibile l'attestazione proprio perché non si esaurisce in un momento.

Per le PMI con rapporti bancari da gestire, passaggi generazionali in corso o aperture di capitale previste, dimostrare un assetto verificato può essere rilevante. Le Linee guida EBA sull'erogazione e il monitoraggio del credito, EBA/GL/2020/06, recepite in Italia nell'ambito della Circolare Banca d'Italia n. 285, richiedono agli intermediari di valutare la qualità del governo aziendale del debitore, non solo i suoi numeri. Un'impresa con assetti strutturati, dati gestionali prodotti regolarmente e procedure formalizzate risponde meglio a quei criteri. Il professionista che opera come interlocutore della banca nella presentazione del cliente dispone così di un argomento concreto da aggiungere al fascicolo, non soltanto del bilancio.

Va precisato, infine, il perimetro dei ruoli. Il professionista che accompagna l'impresa nella costruzione dell'assetto non può essere il soggetto che ne certifica la conformità. I ruoli sono distinti e confonderli indebolisce quella terzietà che attribuisce valore alla valutazione.

7.5.5 Il riconoscimento del ruolo del dottore commercialista e dell'esperto contabile

La prassi nasce con il contributo dell'ODCEC di Milano. L'Appendice A individua, tra le competenze rilevanti per la valutazione, conoscenze economico-finanziarie, giuridiche, organizzative, di controllo interno, gestione dei rischi, indicatori patrimoniali, economici, gestionali e finanziari, pianificazione strategica. La stessa Appendice aggiunge che si presume adeguata la competenza nel caso di iscrizione all'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili. Non è una rivendicazione di esclusiva, né va letta come tale. È il riflesso di un dato sostanziale: il commercialista è spesso il professionista che conosce meglio l'impresa nella sua dimensione economica, contabile, finanziaria e societaria. Conosce i numeri, l'imprenditore e spesso anticipa le tensioni prima che diventino crisi. Questa posizione di osservazione, tuttavia, non è automaticamente un ruolo consulenziale strutturato.

La prassi introduce due figure utili a dare concretezza all'incarico. Il gestore dell'assetto verifica le caratteristiche del sistema nel suo complesso, ne analizza la corrispondenza con la documentazione, suggerisce manovre correttive e controlla l'efficienza dei flussi informativi. Il referente della governance sugli assetti aziendali è il professionista competente che supporta la governance su tutte le tematiche significative inerenti agli assetti. Sono definizioni che consentono di dare precisione all'incarico e di distinguere il ruolo del professionista da quello degli organi interni o degli organismi certificatori.

Sul piano operativo, il lavoro che il professionista è chiamato a svolgere attraversa fasi diverse, non sempre eseguibili in sequenza lineare. C'è una fase diagnostica – capire come funziona davvero l'impresa, non come appare sulla carta – che richiede tempo e domande scomode. C'è una fase progettuale, probabilmente la più difficile: costruire un modello proporzionato alla realtà specifica, abbastanza strutturato da essere verificabile, abbastanza semplice da essere usato. Importare schemi da imprese più grandi produce documenti che nessuno leggerà. Un assetto troppo scarno, in un'impresa in crescita, diventa obsoleto nel giro di un anno. Trovare quel punto è competenza professionale, non applicazione di un formulario. C'è poi una fase attuativa – budget, *cash flow*, report, analisi degli scostamenti – nella quale il controllo di gestione smette di essere un servizio separato e diventa il meccanismo attraverso cui l'assetto funziona. E c'è, infine, la manutenzione: riesaminare periodicamente il sistema quando cambiano mercati, persone, linee di credito, rischi. Questo presuppone un incarico continuativo, con obblighi informativi reciproci chiari. I contratti di mandato, su tale profilo, devono essere precisi.

7.5.6 Opportunità professionali concrete

La UNI/PdR 167:2025 apre spazi professionali che non devono essere intesi come nuovi adempimenti da proporre alla clientela. La sua portata è più ampia: consente agli studi di strutturare servizi consulenziali ad alto valore, collocati all'incrocio tra controllo di gestione, finanza aziendale, organizzazione, compliance e governo dell'impresa.

La *gap analysis* sullo stato degli assetti è un'attività che qualsiasi studio può proporre, anche a clienti piccoli, purché impostata con criteri proporzionati. Non richiede necessariamente un mandato strutturato e può iniziare come approfondimento di un incontro già previsto per trasformarsi in un incarico articolato se emergono criticità rilevanti.

La consulenza continuativa – con incarico formalizzato, periodicità definita e obblighi informativi reciproci documentati – è uno dei servizi a maggior valore aggiunto che uno studio possa sviluppare. Molte PMI non hanno un controller interno, non hanno un CFO, non hanno nessuno che si occupi sistematicamente di pianificazione finanziaria. Il professionista può occupare quello spazio, a condizione di delimitare con precisione il proprio ruolo rispetto alle decisioni che restano in capo agli amministratori. L'accompagnamento alla valutazione di conformità richiede una fase preliminare (verifica dei requisiti, adeguamento documentale, formazione del personale, revisione della reportistica, raccolta delle evidenze) che lo studio può gestire pienamente. Non la fase certificativa, che appartiene all'organismo terzo.

Nelle operazioni straordinarie (passaggi generazionali, acquisizioni, ingresso di soci finanziatori, ristrutturazioni del debito) la qualità degli assetti incide sulla credibilità dell'impresa. Un'azienda capace di produrre dati affidabili, spiegare i propri processi e documentare le responsabilità si presenta in modo diverso all'interlocutore finanziario. Non è un dettaglio visto che rappresenta uno degli elementi che determina il livello di fiducia della controparte e, quindi, le condizioni dell'operazione.

C'è poi un aggancio che il testo della prassi non sviluppa espressamente, ma che diventerà sempre più rilevante. L'infrastruttura organizzativa richiesta dagli adeguati assetti – mappatura dei processi, responsabilità, dati, KPI, controlli – costituisce una base naturale anche per la rendicontazione di so-

stenibilità delle PMI. Chi ha già strutturato un assetto adeguato si trova in posizione più avanzata nell'affrontare percorsi di rendicontazione volontaria, come il VSME Standard, e, ove applicabili, gli obblighi informativi riconducibili agli ESRS. Vale la pena sottolinearlo nella proposta di valore verso i clienti più attenti all'evoluzione del quadro regolamentare.

Da evitare, in ogni caso, la tentazione di vendere la certificazione come soluzione in sé. Chi propone la UNI/PdR 167:2025 come percorso di garanzia da offrire in modo indifferenziato – indipendentemente dalla reale situazione dell'impresa (cfr. Cap. 3, par. 3.1) – rischia di generare aspettative che il documento non è in grado di soddisfare.

7.5.7 Alcune cautele operative

La prima cautela è la proporzionalità. Non si applica il medesimo schema a una s.r.l. con due soci e otto dipendenti e a una manifattura con quaranta. L'approccio prestazionale della prassi consente di calibrare il modello, ma richiede che il professionista abbia effettivamente letto l'impresa prima di proporre qualsiasi struttura. Schemi precostituiti applicati senza comprensione del modello di business producono documenti eleganti e inutili.

La seconda riguarda il confine tra formalismo e sostanza. Un'impresa che produce documenti corretti ma non li usa nella gestione non ha un assetto adeguato: ha una serie di file. La domanda da porre – al cliente e a se stessi – è se quei documenti descrivano l'organizzazione reale, se i dati siano attendibili, se le informazioni arrivino a chi deve decidere in tempo utile. Un organigramma non aggiornato, un budget predisposto a gennaio e dimenticato a febbraio, un *cash flow* che non torna dall'anno prima: non è adeguatezza.

La terza cautela riguarda il contratto di mandato. Il perimetro dell'incarico deve essere definito con precisione in termini di cosa viene prodotto, con quale periodicità, quali informazioni deve fornire l'impresa, quali responsabilità restano in capo agli amministratori e quali attività sono escluse. Ambiguità su questi punti generano equivoci che, nel tempo, diventano problemi.

La quarta cautela riguarda la formazione. La materia richiede competenze che non si esauriscono nella conoscenza della prassi (controllo di gestione, finanza aziendale, organizzazione, sistemi informativi, gestione del rischio).

7.5.8 Una griglia operativa per orientare il lavoro professionale

Prima di definire l'incarico con il cliente, conviene avere le idee chiare su cosa si sta andando a verificare. La griglia che segue non sostituisce l'analisi dell'impresa ma aiuta a evitare che il lavoro sugli assetti si riduca a una raccolta disordinata di documenti.

Ambito	Domanda professionale	Output atteso
Organizzativo	Chi decide, chi esegue, chi controlla?	Organigramma, deleghe, mansionario, flussi
Amministrativo	I dati arrivano completi e tempestivi?	Report periodici, budget, <i>cash flow</i>
Contabile	La contabilità alimenta le decisioni?	Situazioni infrannuali, riconciliazioni, <i>KPI</i>
Rischio	Quali eventi possono compromettere il piano?	Mappa rischi, indicatori, azioni preventive
Conformità	L'assetto è verificabile da terzi?	Fascicolo assetti, delibera, evidenze

Gli ambiti vanno selezionati in funzione del profilo di rischio dell'impresa, della sua fase di sviluppo e delle esigenze informative della governance. Nelle strutture di minore dimensione l'analisi può essere condotta direttamente dal professionista come referente esterno; nelle imprese più strutturate è opportuno coinvolgere le funzioni interne in un percorso partecipato.

7.5.9 In conclusione

La UNI/PdR 167:2025 non rivoluziona il diritto dell'impresa, non introduce obblighi nuovi, non sostituisce gli organi di controllo nelle loro funzioni e non esonera gli amministratori dalle proprie responsabilità ma offre però qualcosa di utile che finora mancava: criteri condivisi per passare dalla dichiarazione di adeguatezza alla sua rappresentazione documentata e verificabile.

Per i professionisti, la prassi arriva in un momento in cui la pressione competitiva sulle attività tradizionali è alta. I servizi che richiedono giudizio professionale, conoscenza profonda dell'impresa e capacità di integrare dimensioni diverse (economica, organizzativa, finanziaria, giuridica) restano difficilmente sostituibili. Gli adeguati assetti si inseriscono esattamente in quella fascia.

La parte difficile non è conoscere la prassi. È saperla usare sull'impresa specifica, spiegarla all'imprenditore in termini che riconosca come propri, integrarla nel lavoro quotidiano dello studio. Un buon assetto non si legge nei documenti: si legge nelle riunioni in cui qualcuno porta i numeri giusti al momento giusto, e nelle decisioni che non vengono prese perché qualcuno ha rilevato in tempo che non tornano.

8. Evoluzione del ruolo: dal supporto direzionale al temporary management

a cura di *Ilaria Saba*

Autori Maurizio Bitetto (par. 8.1), Fabio Sansalvadore (parr. 8.2 e 8.3)

Il tessuto imprenditoriale italiano, storicamente caratterizzato da una netta prevalenza di piccole e medie imprese a forte impronta familiare, si trova oggi a dover governare scenari macroeconomici caratterizzati da un livello di complessità, volatilità e interconnessione senza precedenti. In questo contesto, le organizzazioni aziendali manifestano un bisogno crescente di competenze manageriali di alto profilo per affrontare fasi di discontinuità quali passaggi generazionali, processi di internazionalizzazione, ristrutturazioni finanziarie o repentine trasformazioni digitali (il percorso graduale di consulenza che conduce a questo livello di intervento è descritto nel Cap. 4, par. 4.3.7). A tali fattori di discontinuità si è aggiunto un driver di natura normativa: con il d.lgs. n. 47/2026 la verifica di adeguatezza si è spostata dalla correttezza formale del bilancio all'efficacia concreta degli assetti organizzativi e al funzionamento reale del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (Scigr), imponendo all'organo amministrativo processi decisionali strutturati che la piccola impresa raramente possiede al proprio interno (par. 8.1.1).

Spesso, tuttavia, tali competenze non sono presenti all'interno dell'organico aziendale, né la struttura possiede le risorse o l'attrattività contrattuale per stabilizzare una figura dirigenziale a tempo indeterminato. È in questo esatto punto di intersezione che si colloca la figura del *temporary manager*.

Il *temporary management* può essere definito come l'affidamento della gestione di un'impresa, o di una sua specifica area o divisione, a professionisti esterni dotati di elevata preparazione ed *esperienza*.

Tale assegnazione ha natura temporanea, una durata prefissata e obiettivi chiaramente definiti e misurabili. Non si tratta di una mera attività di consulenza strategica direzionale, in cui il professionista si limita a formulare raccomandazioni o pareri che l'imprenditore dovrà poi implementare autonomamente. Al contrario, il *temporary manager* si cala operativamente nella realtà aziendale, assumendo piene responsabilità di gestione, poteri gerarchici e deleghe esecutive. Rispetto al ruolo di supporto tecnico-decisionale descritto nel cap. 2, non si tratta di un'estensione dell'attività consulenziale, ma di una diversa qualificazione del rapporto: come già rilevato al par. 2.4.4, l'assunzione temporanea di funzioni gestionali dirette non integra una violazione dei confini professionali, purché le deleghe operative e le connesse responsabilità manageriali siano disciplinate in modo esplicito. Nel modello teorico qui richiamato i poteri sono pieni; quando l'incarico è assunto da un professionista iscritto all'albo, la loro ampiezza richiede però una perimetrazione rigorosa - tetti di spesa, tracciabilità del processo decisionale, firma degli atti a rilevanza esterna in capo ai legali rappresentanti - per non incorrere nella qualificazione di amministratore di fatto ai sensi dell'art. 2639 c.c. e nel connesso regime di responsabilità (parr. 8.2.2 e 8.3.1). Egli diventa, a tutti gli effetti, parte integrante del management team per il periodo stabilito, ponendo in essere le azioni necessarie al raggiungimento dei target concordati.

Questa definizione, tuttavia, va calata nel tessuto imprenditoriale italiano. Nella micro e piccola impresa la competenza direzionale che l'organico non possiede non arriva quasi mai da un professionista estraneo all'azienda: è, di regola, già in campo nella persona del dottore commercialista di fiducia, che ne conosce i numeri, la memoria storica e i punti di debolezza e che, nei momenti di discontinuità, viene chiamato a prendere in mano le leve decisionali. Il presente capitolo legge pertanto la figura

del *temporary manager* in questa chiave: non come un mestiere nuovo da acquisire, ma come la formalizzazione di un affiancamento direzionale già esercitato in via di fatto, di cui il Cap. 2 (par. 2.1.4) ha descritto il percorso evolutivo. Per il dottore commercialista, questa figura rappresenta sia un interlocutore strategico per la salvaguardia e la valorizzazione delle imprese clienti, sia un potenziale sbocco professionale per coloro che desiderano capitalizzare le proprie competenze economico-giuridiche in chiave marcatamente operativa, nei limiti di indipendenza e di incompatibilità esaminati al par. 8.2.5. La comprensione del ruolo, dei confini di responsabilità e dei delicati equilibri deontologici che governano il temporary management costituisce, pertanto, un patrimonio conoscitivo indispensabile per il professionista moderno.

Il capitolo affronta il tema da tre prospettive complementari. Il par. 8.1 ne ricostruisce il fondamento normativo e il posizionamento di categoria, alla luce del d.lgs. n. 47/2026 e della Proposta di Legge A.C. 2474; il par. 8.2 ne esamina il ruolo e i profili di responsabilità, deontologici, fiscali e previdenziali; il par. 8.3 ne traduce le implicazioni nell'assetto contrattuale dell'incarico. La qualificazione giuridica del rapporto ricorre in due sedi con angoli di analisi distinti: al par. 8.2.2 in chiave di inquadramento normativo, al par. 8.3.1 in chiave di gestione del rischio professionale.

8.1 La formalizzazione implicita del d.lgs. n. 47/2026 e il ruolo del dottore commercialista come TM nella gestione quotidiana delle imprese

Da diversi anni il dibattito professionale interno alla categoria si avvolge sistematicamente attorno a una narrazione rassicurante quanto fuorviante: quella dell'evoluzione del ruolo del dottore commercialista.

Ci viene raccontato, in convegni e paper di settore, che per sopravvivere alla contrazione dei margini della consulenza fiscale tradizionale dobbiamo "trasformarci" in consulenti di direzione, riscoprirci *fractional manager* o vestirci da *temporary manager* per supportare le PMI dai loro storici limiti strutturali.

Trattare il *temporary management* come una disciplina d'oltremarina - da cui trae origine - o come un nuovo abito professionale da indossare previa iscrizione all'ennesimo elenco specialistico è una semplificazione, oggi più di ieri, inadeguata.

Il dottore commercialista non sta diventando un *temporary manager*: il dottore commercialista lo fa già, ogni singolo giorno, spesso senza farne formalmente oggetto di un incarico separato e a volte senza vederselo riconosciuto sul piano economico.

Quando l'amministratore, quasi sempre socio, di una micro o piccola impresa si ritrova travolto da una crisi di liquidità, quando deve rinegoziare gli affidamenti con il canale bancario, quando affronta la complessa transizione di un passaggio generazionale o deve valutare un investimento in beni strumentali, a chi si rivolge?

Non chiama una società di consulenza direzionale di Milano o Roma con contratti da migliaia di euro al giorno. Alza il telefono e chiama lo studio del proprio dottore commercialista.

In quel momento, il professionista affianca la proprietà, prende in mano le leve decisionali, stila piani finanziari, riorganizza i flussi informativi e guida le scelte aziendali verso l'equilibrio. Se questa non è gestione temporanea e operativa d'impresa, cos'altro dovrebbe esserlo?

Il vero nodo della questione, dunque, non è l'acquisizione di un'identità nuova, quanto la capacità, e il coraggio, di prendere atto di un'identità già esistente e quotidianamente esercitata, pretendendo dal mercato e dai clienti il giusto riconoscimento reputazionale ed economico.

8.1.1 D.lgs. n. 47/2026 - Quando la prassi diventa norma

Se la sostanza del nostro lavoro è sempre stata caratterizzata dall'affiancamento direzionale, il quadro normativo in cui ci muoviamo ha subito una scossa decisiva. L'entrata in vigore del d.lgs. n. 47/2026, intervenuto a riformare e affinare la disciplina della governance societaria e degli organi di controllo, ha definitivamente chiuso l'epoca della gestione intuitiva delle PMI.

Il legislatore del 2026 ha impresso un cambio di passo netto. Non è più sufficiente che l'impresa rispetti formalmente le leggi e lo statuto o che produca un bilancio d'esercizio formalmente corretto a consuntivo.

Il focus del d.lgs. n. 47/2026 si sposta sulla valutazione dell'efficacia concreta degli assetti organizzativi e sul funzionamento reale del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (Scigr).

La norma chiede all'organo amministrativo di dimostrare la presenza di processi decisionali strutturati, in grado di:

- identificare, misurare e monitorare i rischi strategici, operativi e finanziari ex-ante;
- tracciare l'affidabilità dei flussi informativi interni;
- garantire una pianificazione finanziaria prospettica e continuativa.

La conseguenza di questo paradigma per la piccola e media impresa è dirompente. Chi è al comando di una micro o PMI, non strutturata con organi e funzioni non del tutto definite, viene improvvisamente travolto da richieste normativo-organizzative di complessità elevata. È spesso impreparato a costruire matrici di rischio, a redigere budget di tesoreria a 12 mesi o a formalizzare organigrammi e mansionari funzionali.

È esattamente in questa frattura tra l'obbligo di legge e l'incapacità strutturale dell'impresa che si inserisce il lavoro del dottore commercialista. La riforma non crea la figura del manager d'impresa, ma costringe l'impresa a formalizzare ciò che prima veniva gestito in modo informale e verbale con il proprio commercialista di fiducia.

Se il d.lgs. n. 47/2026 impone agli organi di controllo di verificare l'efficacia degli assetti in modo rigoroso e indipendente, presuppone quindi che qualcuno quegli assetti li debba concretamente progettare, implementare e monitorare dall'interno dell'area finanza e controllo.

E chi, se non il dottore commercialista che conosce la memoria storica, i numeri e i punti di debolezza di quella struttura, può assumere questo ruolo?

8.1.2 Proposta di Legge A.C. 2474

In questo scenario di crescente complessità, si inserisce il dibattito parlamentare relativo alla Proposta di Legge A.C. 2474, volta a introdurre un credito d'imposta per le PMI che si avvalgono di figure di *temporary management* per sostenere processi di transizione, ristrutturazione o manageriali.

L'orientamento del legislatore - che prevede aliquote differenziate per stimolare l'ingresso temporaneo di competenze direzionali nelle micro, piccole e medie imprese - è indubbiamente un segnale di attenzione verso la modernizzazione del tessuto produttivo. Tuttavia, dal punto di vista della categoria, la norma merita un'analisi critica.

Il rischio concreto, già visto in passato per agevolazioni analoghe (come i bonus per l'innovazione o la digitalizzazione), è che la norma finisca per premiare esclusivamente mercati di consulenza esterni, società di cacciatori di teste o boutique manageriali altamente strutturate, lasciando ai margini i dottori commercialisti iscritti all'albo.

Le posizioni espresse dalle rappresentanze istituzionali della categoria (CNDCEC e UNGDCEC) vanno nella direzione corretta. È indispensabile che agli iscritti all'albo dei dottori commercialisti e degli

esperti contabili sia riconosciuto tra i soggetti qualificati a prestare le attività di *temporary management* ammissibili al credito d'imposta.

Sarebbe paradossale se lo Stato concedesse un incentivo fiscale all'impresa solo a patto che questa ingaggi un manager "certificato" esterno per fare esattamente ciò che il commercialista di riferimento sta già facendo all'interno della società da anni: ristrutturare i debiti, pianificare i flussi di cassa e implementare gli assetti organizzativi e rispondere oggi alle richieste del d.lgs. n. 47/2026.

Il credito d'imposta deve rappresentare una leva per formalizzare una prestazione che l'impresa già riceve, non l'alibi per paracadutare in azienda figure esterne prive di radicamento e conoscenza profonda delle dinamiche specifiche della PMI.

8.1.3 Il “mandato ad hoc”

Uno dei più grandi equivoci in cui cade la nostra professione è la convinzione che per agire da *temporary manager* sia necessario sottoscrivere un contratto solenne intitolato "Incarico di *temporary management*", corredato da mansionari complessi e da deleghe da Chief Executive Officer. Questa è un'illusione formale che rischia di paralizzare la categoria. Nel tessuto micro e piccolo-imprenditoriale italiano, il mandato direzionale non nasce quasi mai con un atto formale ex ante. Nasce nei fatti, per stratificazione progressiva di fiducia e necessità, secondo il meccanismo già descritto al par. 2.1.4, ove si osserva che il passaggio a un ruolo stabile di supporto direzionale non avviene attraverso un cambiamento formale dell'incarico, ma attraverso il progressivo riconoscimento del valore apportato dal professionista. Ciò non equivale, tuttavia, a legittimare l'assenza di forma: una volta che l'intervento incide in via continuativa su decisioni gestionali, i poteri effettivamente esercitati vanno disciplinati per iscritto, con le cautele illustrate al par. 8.3.2. Quel che va respinto non è la formalizzazione dell'incarico, ma la pretesa di un'investitura solenne quale presupposto per agire.

A titolo esemplificativo, la tabella seguente riporta alcune ipotesi di scenario ricorrenti nella prassi professionale, illustrando per ciascuna di esse il tipo di intervento richiesto e il ruolo assunto dal commercialista:

Scenario tipo	Intervento del dottore commercialista	Natura della prestazione
Stretta creditizia	Negoziazione con gli istituti di credito, stesura del piano finanziario, scelta degli strumenti di finanziamento	<i>Interim CFO</i>
Crisi di marginalità o calo delle vendite	Analisi della redditività per linea di prodotto, analisi dei costi, riorganizzazione dei processi di spesa	<i>Turnaround Manager</i>
Conflitto o passaggio generazionale	Mediazione tra i soci/familiari, previsione e stesura dei patti parasociali, pianificazione della governance futura	<i>Governance & Change Manager</i>
Adeguamento al d.lgs. n. 47/2026	Creazione della reportistica periodica, definizione delle matrici di rischio, produzione dei flussi informativi verso i sindaci	<i>Chief Risk & Compliance Officer</i>

Come emerge dalla tabella, la natura di queste attività non ha nulla di carattere fiscale o che riguarda i c.d. adempimenti standard. È gestione pura. È direzione aziendale. È *temporary management* nella sua forma più pragmatica.

Il problema è che la categoria ha storicamente accettato di rubricare queste attività ad alto valore aggiunto sotto la voce generica di "consulenza generica" o, peggio ancora, le ha considerate prestazioni accessorie a volte gratuite, comprese nell'onorario di tenuta della contabilità o di redazione del bilancio.

Il dottore commercialista si è spesso autolimitato a considerare il proprio lavoro come una prestazione d'opera intellettuale a consuntivo, quando nei fatti era seduto al posto di guida dell'azienda, fornendo le coordinate geografiche e le istruzioni di rotta all'imprenditore.

Un'analisi intellettualmente onesta della professione impone un pizzico di autocritica.

Per quale motivo il mercato percepisce il *temporary manager* come una figura strategica e giustamente remunerata, mentre riduce il commercialista a un mero costo fisso burocratico legato alle scadenze fiscali?

La risposta risiede nella storica difficoltà a comunicare, posizionare e monetizzare il reale valore delle prestazioni, una tendenza che il Consiglio Nazionale e l'UNGDCEC, con il supporto capillare degli ordini e delle unioni locali, stanno oggi cercando con forza di invertire.

Per decenni, infatti, gli studi professionali hanno fatturato la sola assistenza contabile, includendo a titolo gratuito o semi-gratuito ore di consulenza strategica, trattative con i fornitori e gestione delle emergenze operative. È stato proprio questo errore prospettico ad abituare l'imprenditore a considerare la direzione aziendale non come una risorsa ad alto valore, ma come un "atto dovuto" implicitamente compreso nella tariffa della consulenza contabile e fiscale.

8.1.4 Considerazioni finali

Il d.lgs. n. 47/2026 non ha inventato una nuova professione, né ha trasformato per magia il dottore commercialista in un manager. Il decreto ha semplicemente formalizzato una necessità strutturale dell'impresa che la nostra categoria soddisfa in via di fatto da sempre.

Ci attende dunque una vera sfida, non tecnica ma culturale e posizionale.

Dobbiamo smettere di considerarci consulenti che intervengono ex post su documenti e dati aziendali per iniziare a riconoscerci invece il ruolo di registi operativi della governance e della stabilità finanziaria delle imprese che assistiamo.

Il rigore richiesto dal d.lgs. n. 47/2026 impone una scelta chiara all'interno degli studi. Laddove svolgiamo il ruolo di organi di controllo o revisori legali, dobbiamo mantenere una terzietà inflessibile e invalicabile. Ma laddove non abbiamo vincoli di incompatibilità, dobbiamo rivendicare con forza e trasparenza il nostro ruolo di *temporary manager* d'impresa, assumendo formalmente le deleghe o gli incarichi di affiancamento direzionale.

Non serve attendere l'approvazione di un credito d'imposta per farsi pagare il lavoro di direzione aziendale, né serve inventare mandati ad hoc complessi quando la sostanza dell'incarico è già nei fatti. Serve la capacità di separare la tariffa dell'adempimento dalla tariffa del valore strategico generato.

Se le PMI italiane sono riuscite a navigare tra crisi finanziarie, pandemie, transizioni tecnologiche e stravolgimenti normativi, lo si deve in gran parte al lavoro sommerso, costante e a volte invisibile di migliaia di dottori commercialisti che hanno agito da *temporary manager* a tempo indeterminato per i loro clienti.

È arrivato il momento di fare luce su questo lavoro quotidiano, di dargli un nome chiaro, di preten-derne il rispetto normativo ed economico avendo tutti uniti il coraggio di formalizzare quel valore aggiunto che dedichiamo tutti i giorni agli imprenditori ed a tutto il tessuto economico, produttivo e sociale.

8.2 Il ruolo, le responsabilità e i profili deontologici e contrattuali del *temporary manager*: un'analisi per il professionista economico

8.2.1 Il ruolo del *temporary manager* nelle dinamiche dell'impresa moderna

Il ruolo del *temporary manager* si distacca nettamente dalle tradizionali categorie del lavoro subordinato dirigenziale e della consulenza esterna, configurando una terza via metodologica. La sua azione si caratterizza per una profonda indipendenza di giudizio, l'assenza di legami con le dinamiche di potere interne all'azienda e una focalizzazione esclusiva sui risultati di breve e medio termine. Questa estraneità ai pregressi storici aziendali consente al manager a tempo di analizzare i problemi con un elevato grado di oggettività, formulando diagnosi e attuando soluzioni terapeutiche che un management interno potrebbe faticare a implementare a causa di condizionamenti relazionali o resistenze culturali.

L'intervento del *temporary manager* si articola tipicamente in contesti ben definiti. In primo luogo, nelle situazioni di crescita accelerata o di internazionalizzazione, in cui l'azienda deve dotarsi rapidamente di processi e strutture organizzative adeguate a mercati complessi. In secondo luogo, il *temporary management* si rivela uno strumento formidabile per la gestione del passaggio generazionale, fungendo da cerniera e da elemento di stabilizzazione nel delicato trasferimento di poteri tra i fondatori e i successori. Infine, l'ambito d'azione d'elezione è rappresentato dai contesti di risanamento e *turnaround*, dove è richiesta un'azione tempestiva per la ristrutturazione industriale e finanziaria.

Dal punto di vista operativo, la missione del *temporary manager* si sviluppa attraverso una sequenza logica rigida. Si avvia con una fase preliminare di *assessment*, finalizzata a mappare le asimmetrie informative e i nodi critici della gestione. Segue la redazione di un piano d'azione condiviso con gli organi di governance, l'esecuzione delle delibere mediante l'esercizio di poteri effettivi e, infine, la delicata fase di handover, ossia il passaggio di consegne e competenze a una risorsa interna, destinata a stabilizzare i risultati ottenuti. Il valore del *temporary manager* risiede proprio nella sua capacità di rendersi superfluo al termine del proprio mandato, avendo strutturato l'azienda in modo da poter camminare autonomamente.

Per contenuto dell'attività, il profilo così descritto corrisponde a quello del dottore commercialista evoluto delineato nel Cap. 2 (par. 2.1.4): un professionista che opera prevalentemente in azienda, a supporto del team direzionale. Con una differenza di provenienza che occorre segnalare: mentre il *temporary manager* di formazione manageriale trae la propria oggettività dall'estraneità ai pregressi aziendali, il dottore commercialista muove dalla conoscenza analitica dell'impresa e da un rapporto fiduciario già consolidato. Ne consegue un vantaggio in termini di rapidità di diagnosi e un onere aggiuntivo di presidio dell'indipendenza di giudizio, sul quale si tornerà al par. 8.2.5.

8.2.2 Il quadro normativo e la qualificazione del rapporto contrattuale con riferimento al *TM* (approfondimento par. "2.4.1 Responsabilità giuridiche")

La figura del *temporary manager* non gode, nell'ordinamento giuridico italiano, di una disciplina codicistica o legislativa specifica e organica.

La qualificazione del rapporto deve pertanto essere desunta dall'analisi della prassi contrattuale e dall'applicazione dei principi generali in materia di obbligazioni e contratti. Nella maggior parte dei casi, il rapporto si configura come un contratto d'opera professionale ai sensi dell'art. 2222 e ss. c.c., ovvero come un appalto di servizi qualora la prestazione sia veicolata tramite una società di *temporary management* specializzata. Quando l'incarico è svolto direttamente dal dottore commercialista in

quanto iscritto all'albo, trova applicazione anche il rinvio di cui all'art. 2238 c.c., che estende alla professione intellettuale le disposizioni generali sul contratto d'opera in quanto compatibili.

L'elemento dirimente per distinguere il *temporary management* dal lavoro subordinato risiede nell'autonomia organizzativa e nella gestione dei tempi di lavoro, unitamente all'assenza del vincolo di subordinazione inteso come sottoposizione al potere disciplinare e direttivo specifico del datore di lavoro.

Il *temporary manager* risponde del raggiungimento degli obiettivi concordati – configurando un'obbligazione di mezzi che si colora fortemente di profili legati al risultato – ma conserva la facoltà di determinare le modalità operative per il loro conseguimento. In tali circostanze non si configura una violazione dei confini professionali, bensì una diversa qualificazione del rapporto, che comporta l'attribuzione di specifiche deleghe operative e responsabilità di natura manageriale, da disciplinare in modo esplicito e coerente con il mandato conferito.

Tuttavia, l'assunzione di cariche formali all'interno della governance – come la nomina ad amministratore delegato o a direttore generale con deleghe specifiche – attira il professionista nell'orbita del diritto societario, sovrapponendo alla disciplina contrattuale privatistica lo statuto tipico dell'amministratore di società per azioni o di società a responsabilità limitata.

Il contratto deve pertanto essere redatto con estremo rigore normativo. È essenziale perimetrare con precisione l'oggetto della prestazione, i poteri di firma e di spesa attribuiti, i criteri di misurazione delle performance legati a eventuali *success fees*, e le clausole di recesso anticipato.

Una formulazione ambigua del testo contrattuale espone le parti al rischio di riqualificazione del rapporto in termini di lavoro subordinato a tempo indeterminato, con i conseguenti gravosi oneri previdenziali e assistenziali a carico dell'impresa committente.

Sotto il profilo obbligatorio, la prestazione del commercialista resta comunque qualificabile come obbligazione di mezzi e non di risultato, ai sensi dell'art. 2230 c.c.

8.2.3 I profili di responsabilità civile, penale e societaria

L'assunzione di ruoli gestionali da parte del *temporary manager* comporta l'automatica insorgenza di un articolato e severo quadro di responsabilità. Qualora il manager venga investito della carica di amministratore formale – o ne eserciti i poteri in via di fatto – egli risponde illimitatamente nei confronti della società, dei creditori sociali, dei singoli soci e dei terzi ai sensi degli artt. 2392, 2393, 2394 e 2395 c.c. L'adempimento dei doveri imposti dalla legge e dallo statuto deve essere valutato alla stregua della diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle sue specifiche competenze professionali, secondo il parametro della *Business Judgment Rule*: il giudice di merito non può sindacare l'opportunità economica delle scelte di gestione, ma deve limitarsi a verificare la legittimità intrinseca del processo decisionale, che deve essere rigorosamente informato, razionale, documentato e privo di conflitti di interesse (i confini generali del ruolo professionale e il rapporto con l'organo amministrativo sono trattati nel Cap. 2, par. 2.4).

Nelle situazioni di crisi aziendale, le responsabilità civili si amplificano significativamente. L'omessa o tardiva adozione di misure idonee alla predisposizione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi può configurare una specifica responsabilità per i danni causati al patrimonio sociale e al ceto creditorio, quantificabili secondo il criterio del deficit patrimoniale o dei netti patrimoniali rettificati.

Sotto il profilo penale, l'assunzione di deleghe operative in materia finanziaria, di sicurezza sul lavoro ai sensi del d.lgs. n. 81/2008 o di tutela ambientale attira il professionista nella posizione di garante della legalità aziendale. In ambito societario e della crisi, l'estensione della qualifica di amministratore di fatto ex art. 2639 c.c. comporta che l'esercizio continuativo e significativo di poteri gestori esponga

il *temporary manager* ai reati di bancarotta fraudolenta o semplice in caso di successiva apertura della liquidazione giudiziale, a prescindere dall'esistenza di una formale investitura assembleare. Parimenti, i reati tributari legati all'omesso versamento di ritenute o dell'IVA, o alla presentazione di dichiarazioni infedeli, vedono nel soggetto che detiene l'effettivo controllo della cassa il principale destinatario delle sanzioni penali, imponendo al professionista un monitoraggio costante dei flussi di pagamento.

8.2.4 I profili deontologici e ordinistici per il dottore commercialista

Quando il ruolo di *temporary manager* viene ricoperto da un iscritto all'albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, la disciplina civilistica e societaria deve integrarsi sinergicamente con le previsioni del Codice deontologico della categoria.

L'ingresso nella gestione operativa dell'impresa cliente determina una profonda mutazione della natura del rapporto professionale, spostando l'asse dall'assistenza tecnica alla condivisione diretta del rischio decisionale.

Il primo e più delicato nodo deontologico concerne il principio di indipendenza e l'insorgenza di conflitti di interesse. Ai sensi dell'art. 4 del Codice deontologico, il professionista deve preservare la propria oggettività e non deve accettare incarichi che possano alterare la sua autonomia di giudizio. Ne consegue che il commercialista non può assumere il ruolo di *temporary manager* in imprese ove sussistano cointeressenze economiche personali, legami di parentela o affinità con i soci di controllo, o laddove abbia svolto nei tre anni precedenti attività di revisione legale o funzioni sindacali.

L'incompatibilità è assoluta e bidirezionale: il professionista che ha esercitato poteri di gestione transitoria non può, successivamente al termine del mandato, assumere la carica di sindaco o revisore nella medesima società o nel suo gruppo per un congruo periodo di cooling-off, al fine di evitare che si trovi a vigilare e giudicare atti da lui stesso posti in essere.

Un ulteriore profilo di rilievo riguarda il segreto professionale e la gestione delle informazioni riservate. Sebbene l'art. 5 del Codice deontologico imponga la massima riservatezza sulle notizie apprese nel corso del mandato, l'assunzione di deleghe esecutive comporta l'obbligo di trasparenza verso il mercato, il ceto bancario e gli organi di vigilanza.

Il *temporary manager* deve saper bilanciare il dovere di riservatezza verso la proprietà con i superiori obblighi di correttezza e buona fede nelle informative sociali, specialmente qualora l'impresa acceda a strumenti ordinamentali di regolazione della crisi. In tali contesti, la lealtà del professionista è rivolta alla salvaguardia dell'integrità del patrimonio sociale e alla tutela della *par condicio creditorum*, prevalendo sul mero interesse dell'azionista di maggioranza.

8.2.5 L'inquadramento fiscale e previdenziale del compenso del temporary manager – dottore commercialista

8.2.5.1 La qualificazione fiscale del reddito: il principio di attrazione professionale

La corretta qualificazione del compenso percepito dal dottore commercialista che assume l'incarico di *temporary manager* – spesso sostanziato nella nomina a membro del consiglio di amministrazione, amministratore delegato o direttore generale transitorio – richiede l'applicazione del c.d. principio di attrazione nel reddito di lavoro autonomo (per i criteri generali di determinazione degli onorari si veda il Cap. 10).

Ai sensi dell'art. 50, comma 1, lett. c), del TUIR, i proventi derivanti da uffici di amministratore, sindaco o revisore di società sono qualificati, in linea generale, come redditi assimilati a quello di lavoro di-

pendente. Tuttavia, lo stesso articolo introduce una fondamentale eccezione: l'assimilazione decade qualora tali uffici "*rientrino* nei compiti istituzionali della professione o dell'attività di lavoro *autonomo*" esercitata dal contribuente.

L'Agenzia delle Entrate, in conformità con una consolidata giurisprudenza di legittimità (ex multis, Cassazione Civile, Sez. Trib., Sentenza n. 22830/2021), ha chiarito che l'attrazione nella sfera del reddito professionale ex art. 53 del TUIR si perfeziona ogniqualvolta sussista un nesso di interdipendenza tra l'attività gestoria e le competenze tecnico-scientifiche tipiche della professione ordinistica. Nel caso del dottore commercialista, le mansioni tipiche del *temporary management* (quali la gestione del *turnaround*, la ristrutturazione finanziaria, l'implementazione degli adeguati assetti ex art. 2086 c.c. o il controllo di gestione) costituiscono l'estrinsecazione specialistica delle competenze economico-aziendali proprie della categoria.

Da quanto sopra evidenziato emergono i seguenti aspetti operativi:

- la società committente non dovrà emettere un cedolino paga per reddito assimilato, bensì ricevere una fattura elettronica con applicazione dell'IVA ordinaria;
- il professionista dovrà assoggettare il compenso alla ritenuta d'acconto del 20% (ove applicabile) e dichiararlo nel Quadro RE del Modello Redditi Persone Fisiche, beneficiando della deducibilità analitica dei costi inerenti alla produzione del reddito.

8.2.5.2 Il dualismo previdenziale: CNPADC versus Gestione Separata INPS

La qualificazione fiscale del reddito riverbera i propri effetti sul piano previdenziale, determinando una complessa sovrapposizione tra la Cassa Nazionale di Previdenza e Assistenza dei Dottori Commercialisti (CNPADC) e la Gestione Separata INPS (di cui all'art. 2, comma 26, della Legge n. 335/1995).

L'ordinamento previdenziale italiano sancisce l'obbligo di iscrizione alla Gestione Separata INPS per i soggetti che esercitano per professione abituale, ancorché non esclusiva, un'attività di lavoro autonomo il cui reddito non sia assoggettato a contribuzione presso una cassa professionale autonoma. Quando il commercialista opera come *temporary manager* assumendo la carica di amministratore, sorge il quesito se tale specifico flusso reddituale debba essere attratto dalle dinamiche contributive della CNPADC o se debba essere scorporato a favore dell'INPS.

Il criterio dirimente è stato fissato dalla Suprema Corte di Cassazione a Sezioni Unite ed è recepito stabilmente dagli enti previdenziali. Se il compenso è attratto nel reddito di lavoro autonomo (Quadro RE) in forza del nesso di interdipendenza sopra descritto, esso entra integralmente nella base imponibile per il calcolo del contributo soggettivo e del contributo integrativo dovuto alla CNPADC.

Al contrario, la Gestione Separata INPS non è dovuta, a condizione che lo statuto della Cassa professionale di appartenenza (come appunto quello della CNPADC) includa tali proventi nel volume d'affari e nel reddito professionale su cui calcolare le percentuali di contribuzione. Il professionista provvederà ad addebitare in fattura il contributo integrativo (attualmente pari al 4%) a carico della società committente, procedendo poi al saldo del contributo soggettivo in sede di dichiarazione annuale alla Cassa (modello D visualizzabile sul portale CNPADC).

In queste situazioni rimane, tuttavia, pendente il rischio di riqualificazione da parte dell'INPS. Qualora l'incarico di *temporary management* sia privo di elementi che lo colleghino alla professione ordinistica (ad esempio, una delega operativa puramente commerciale o industriale estranea alle discipline economico-giuridiche), l'INPS potrebbe contestare l'attrazione professionale, qualificando il compenso come reddito assimilato o come pura collaborazione coordinata e continuativa societaria. In questo scenario restrittivo, scatterebbe l'obbligo di iscrizione alla Gestione Separata INPS, con l'applicazione delle aliquote contributive piene ordinarie previste per gli amministratori non pensionati e non iscritti ad altre forme di previdenza obbligatoria.

8.2.5.3 I meccanismi di incentivazione: success fees e MBO sotto la lente del fisco

Nella prassi contrattuale del *temporary management*, una quota rilevante del compenso è spesso strutturata in forma variabile, legata al raggiungimento di specifici target di *turnaround* o di performance finanziaria (*Management by Objectives - MBO o success fees*). Sotto il profilo fiscale, queste componenti seguono strettamente il principio di cassa: concorrono alla formazione del reddito professionale nell'esercizio in cui vengono effettivamente percepite ed erogate dalla società.

Particolare attenzione deve essere prestata qualora il piano di incentivazione preveda l'assegnazione di strumenti finanziari partecipativi o diritti di opzione (*Stock Options o Phantom Stock*). Se il *temporary manager* è inquadrato come lavoratore autonomo titolare di Partita IVA:

- l'assegnazione di azioni o quote societarie configura un compenso in natura ai sensi dell'art. 9 del TUIR;
- il valore normale delle azioni o delle quote assegnate deve essere fatturato dal professionista come corrispettivo della prestazione, con contestuale assoggettamento a IVA ed eventuale ritenuta d'acconto, determinando un potenziale disallineamento finanziario (esborso IVA immediato a fronte di un asset illiquido);
- i piani di *Phantom Stock* (che simulano l'andamento del titolo ma liquidano un differenziale monetario in contanti al verificarsi di determinate condizioni) risultano fiscalmente più lineari per il professionista, poiché l'erogazione monetaria viene trattata come una maggiorazione del compenso professionale ordinario al momento dell'incasso.

La tabella seguente mappa le due fattispecie di inquadramento e i relativi riflessi applicativi per il professionista e l'azienda:

Tabella di sintesi degli adempimenti fiscali e previdenziali		
Voce fiscale/previdenziale	Opzione A: Incarico Attratto nella Professione (Quadro RE)	Opzione B: Incarico non Attratto (assimilato ex art. 50 TUIR)
Tipologia di Reddito	Reddito di lavoro autonomo (art. 53 TUIR)	Reddito assimilato al lavoro dipendente (art. 50 TUIR)
Modalità di Erogazione	Emissione di Fattura Elettronica con Partita IVA	Elaborazione di Cedolino Paga (Busta Paga amministratore)
Imposta sul Valore Aggiunto	IVA ordinaria addebitata in fattura alla società committente	Operazione esclusa dal campo di applicazione IVA
Contribuzione Previdenziale	CNPADC: integrazione del 4% in fattura; contributo soggettivo annuale su base imponibile netta	Gestione Separata INPS: aliquota ordinaria per collaboratori, ripartita per 2/3 a carico azienda e 1/3 a carico manager
Ritenuta alla Fonte	Ritenuta d'acconto del 20% operata dalla società (sostituto d'imposta)	Ritenuta IRPEF calcolata a scaglioni progressivi mensili in busta paga
Deducibilità dei Costi	Analitica, secondo le regole del reddito di lavoro autonomo (autovetture, trasferte, telefonia)	Nessuna deduzione analitica; applicazione delle detrazioni forfettarie per redditi assimilati

8.2.6 L'evoluzione della professione verso il temporary management

Il *temporary management* non rappresenta una semplice alternativa contrattuale per il mercato del lavoro dirigenziale, bensì un paradigma organizzativo indispensabile per la resilienza del sistema produttivo moderno. Per il dottore commercialista, l'evoluzione verso funzioni di gestione temporanea richiede un superamento della tradizionale postura di consulente esterno a favore di una cultura manageriale orientata al risultato, all'efficienza dei processi e alla leadership organizzativa.

Le severe responsabilità civili e penali connesse all'esercizio delle deleghe gestorie, unitamente ai rigidi vincoli deontologici posti a tutela dell'indipendenza professionale, impongono l'adozione di un approccio metodologico rigoroso, che parta da una corretta architettura contrattuale e si sviluppi attraverso una costante e documentata aderenza ai parametri della *Business Judgment Rule*.

Coniugando una profonda competenza tecnico-giuridica con una solida etica professionale, il commercialista potrà interpretare il ruolo di *temporary manager* non come un fattore di rischio ma come la più alta espressione di sussidiarietà professionale al servizio della continuità e dello sviluppo delle aziende.

8.3 L'assetto contrattuale dell'incarico di temporary manager per supporto direzionale: profili giuridici, struttura dell'incarico e strategie di manleva per il professionista

8.3.1 La complessa natura giuridica del rapporto: autonomia, subordinazione e l'ombra dell'amministratore di fatto

La corretta qualificazione civilistica del contratto di *temporary management* costituisce il presupposto logico-giuridico per la determinazione della disciplina applicabile. Nella prassi commerciale italiana, tale rapporto viene quasi universalmente configurato come un contratto d'opera professionale ex art. 2222 e ss. c.c., ovvero come un contratto d'appalto di servizi laddove l'incarico sia veicolato tramite una società di *temporary management* (management provider). L'assenza di un vincolo di subordinazione è l'elemento qualificante che consente al manager di operare con la necessaria indipendenza e flessibilità, preservando lo status di professionista autonomo titolare di partita IVA.

Tuttavia, l'assenza formale del vincolo di subordinazione non mette al riparo le parti da potenziali rischi di riqualificazione del rapporto da parte degli organi di vigilanza o della magistratura del lavoro. Qualora nella concreta esecuzione del contratto emerga che il *temporary manager* sia sottoposto a un potere direttivo, sanzionatorio e di controllo stringente da parte dell'organo amministrativo o della proprietà, il rapporto potrebbe essere ricondotto nell'alveo del lavoro subordinato dirigenziale. Per evitare tale deriva, il dottore commercialista deve strutturare il contratto evidenziando l'assoluta autonomia del professionista nelle modalità di tempo e di luogo dell'esecuzione della prestazione, correlando il compenso non alla mera presenza oraria ma al raggiungimento delle *milestone* e dei target gestionali prefissati.

Il profilo di rischio più delicato e insidioso è tuttavia legato alla potenziale configurabilità del *temporary manager* quale amministratore di fatto ai sensi dell'art. 2639 c.c. Se l'incarico comporta l'esercizio sistematico e continuativo dei poteri tipici inerenti alla qualifica di amministratore, in assenza di una formale investitura assembleare, il professionista risponde civilmente e penalmente per i danni cagionati alla società, ai soci e ai terzi creditori secondo le medesime regole applicabili agli amministratori di diritto. Tale estensione della responsabilità trova il suo fondamento nel principio civilistico della prevalenza della sostanza sulla forma. Di conseguenza, il dottore commercialista deve prestare mas-

sima attenzione alla perimetrazione dei poteri e alla tracciabilità del processo decisionale, assicurandosi che l'operato del manager sia costantemente ratificato o formalmente integrato nelle delibere del consiglio di amministrazione.

8.3.2 La struttura dell'assetto contrattuale e le clausole essenziali del mandato

La redazione della lettera di incarico per un *temporary manager* richiede un approccio sartoriale, capace di declinare le specificità operative dell'intervento aziendale entro un quadro di rigorosa certezza del diritto. La prima sezione fondamentale del contratto deve essere dedicata alla definizione analitica dell'oggetto dell'incarico e del perimetro di intervento. È sconsigliabile l'utilizzo di formule generiche quali "supporto alla direzione aziendale"; al contrario, risulta necessario specificare i singoli progetti o le aree aziendali soggette alla gestione del professionista, i Key Performance Indicators (KPI) quantificabili e le scadenze temporali per ciascuna fase del piano di intervento (uno schema-tipo completo, comprensivo dell'accordo di manleva e indennizzo, è riportato nell'Appendice C).

Un ulteriore elemento cardine riguarda la regolamentazione dei poteri di rappresentanza e di firma. L'attribuzione di deleghe operative deve essere espressamente disciplinata e preferibilmente circoscritta mediante l'indicazione di tetti di spesa oltre i quali è obbligatoria l'autorizzazione scritta dell'organo amministrativo. In assenza di procure notarili formali, il contratto deve chiarire che il manager assume un ruolo di impulso e coordinamento strategico, lasciando la firma degli atti a rilevanza esterna in capo ai legali rappresentanti della società. Questa distinzione è essenziale per evitare contestazioni in merito alla validità degli atti compiuti verso terzi e per contenere l'esposizione debitoria del professionista.

La determinazione del trattamento economico rappresenta un altro pilastro dell'equilibrio sinallagmatico. L'assetto finanziario ottimale prevede una struttura ibrida, composta da una componente fissa su base mensile o giornaliera, finalizzata a remunerare la disponibilità e il tempo dedicato, e da una eventuale componente variabile (*success fee*) strettamente legata al conseguimento di obiettivi predefiniti. Questa impostazione valorizza il carattere meritocratico della prestazione e allinea gli interessi del manager a quelli della proprietà, preservando al contempo la natura autonoma del rapporto professionale. Devono, inoltre, essere previsti criteri analitici per il rimborso delle spese vive sostenute per l'espletamento dell'incarico, previa esibizione di idonea documentazione giustificativa.

8.3.3 La gestione del rischio professionale: limitazioni di responsabilità e l'*Hold Harmless Agreement*

L'ingresso di un professionista esterno nei gangli vitali di una società, spesso caratterizzata da tensioni finanziarie o disfunzioni organizzative, comporta intrinsecamente un'elevata esposizione a rischi di natura risarcitoria (la checklist di audit preliminare per la mappatura dei rischi in fase di insediamento è riportata nell'Appendice E).

Nel momento in cui le scelte gestionali del *temporary manager*, pur adottate nel rispetto dei canoni della diligenza professionale ex art. 1176, comma 2, c.c., non conducano ai risultati sperati, la società o i singoli soci potrebbero tentare di rivalersi sul patrimonio personale del professionista. Diventa quindi vitale per il dottore commercialista predisporre un efficace sistema di limitazione della responsabilità e di protezione patrimoniale inserendo nel testo negoziale apposite clausole di salvaguardia.

La prima linea di difesa è costituita dalla clausola di limitazione del risarcimento, la quale stabilisce un tetto massimo alla responsabilità del professionista, solitamente parametrato al compenso complessivo percepito durante l'incarico o correlato al massimale della polizza assicurativa RC Professionale contratta dal manager. Sotto il profilo della validità giuridica, tale pattuizione deve fare i conti con il

limite invalicabile posto dall'art. 1229 c.c., il quale sancisce la nullità di qualsiasi patto che escluda o limiti preventivamente la responsabilità del debitore per dolo o colpa grave. La formulazione della clausola deve, pertanto, essere redatta con estrema perizia tecnica, specificando che la limitazione opera esclusivamente per i casi di colpa lieve, restando altrimenti insanabilmente nulla e travolgendo l'intero assetto protettivo del contratto.

Lo strumento più evoluto e strategico nella gestione del rischio del *temporary manager* è rappresentato dall'accordo di manleva o indennizzo, internazionalmente noto come *Hold Harmless Agreement*. Attraverso questa specifica pattuizione contrattuale, la società cliente si impegna formalmente a tenere indenne e sollevare il professionista da qualsiasi pretesa risarcitoria, sanzione amministrativa, costo legale o pregiudizio patrimoniale che possa derivargli da azioni promosse da terzi in conseguenza dell'attività svolta nell'esercizio delle sue funzioni. L'accordo di manleva agisce come un trasferimento pattizio del rischio in capo all'ente societario, il quale, essendo il beneficiario ultimo degli effetti economici della gestione, deve farsi carico anche delle esternalità negative e delle contestazioni sollevate da *stakeholder* esterni, quali istituti di credito, fornitori, dipendenti o autorità fiscali.

Per garantire la piena opponibilità e tenuta legale dell'accordo di manleva, il *temporary manager* deve curare tre aspetti fondamentali:

- a) il perimetro oggettivo: specificare analiticamente che l'indennizzo copre sia le somme dovute a titolo di risarcimento del danno, sia tutte le spese legali e di difesa giudiziale necessarie per resistere alle pretese dei terzi;
- b) il coordinamento assicurativo: prevedere che la manleva operi a secondo rischio o in via integrativa rispetto alle coperture derivanti dalla polizza assicurativa della società, che deve auspicabilmente estendere la propria copertura anche al *temporary manager*;
- c) la natura vessatoria della clausola: l'accordo di manleva e la limitazione di responsabilità devono essere oggetto di una specifica approvazione scritta ai sensi degli artt. 1341 e 1342 c.c. attraverso il meccanismo della doppia firma in calce al contratto, a pena di radicale inefficacia delle clausole stesse.

8.3.4 Profili fiscali, previdenziali e adempimenti antiriciclaggio nell'attività del dottore commercialista

L'architettura del contratto di *temporary management* non può prescindere da un'attenta valutazione delle implicazioni di natura fiscale e previdenziale, sia in capo al professionista sia in capo alla società committente. Per il lato professionista - attrazione del compenso nel reddito di lavoro autonomo, fatturazione con IVA ad aliquota ordinaria e ritenuta d'acconto, riparto della contribuzione tra CNPADC e Gestione Separata INPS - si rinvia ai parr. 8.2.6.1 e 8.2.6.2, dove la materia è trattata in modo compiuto. In questa sede rileva il profilo speculare, quello della società committente: i compensi corrisposti al *temporary manager* sono interamente deducibili come spese per prestazioni di servizi ex art. 109 del TUIR, purché sussistano i requisiti di inerenza e certezza della spesa. È proprio qui che l'assetto contrattuale descritto nei paragrafi precedenti produce un effetto fiscale immediato: la puntualità della lettera di incarico, la delimitazione dell'oggetto del mandato e la produzione periodica dei report di attività costituiscono la documentazione a supporto dell'inerenza, la cui assenza espone la società a contestazioni in sede di verifica.

Infine, il dottore commercialista che assiste le parti nella strutturazione del mandato o che propone un proprio collaboratore per l'incarico deve adempiere con rigore agli obblighi previsti dalla normativa antiriciclaggio di cui al d.lgs. n. 231/2007. L'attribuzione di ampi poteri di disposizione finanziaria e di gestione straordinaria a un soggetto esterno richiede un'adeguata verifica rafforzata della clientela e del titolare effettivo della società. Il professionista deve mappare i flussi finanziari e assicurarsi che

le procedure interne aziendali prevedano adeguati presidi di controllo idonei a prevenire il compimento di operazioni sospette, documentando l'intera attività istruttoria nel proprio fascicolo antiriciclaggio a tutela della propria onorabilità e responsabilità professionale.

8.3.5 Considerazioni conclusive

L'analisi sin qui condotta evidenzia come il *temporary management* rappresenti uno strumento organizzativo di straordinaria efficacia, ma al contempo un'operazione straordinaria sotto il profilo giuridico e negoziale. Per il dottore commercialista, la sfida non si limita alla mera redazione di un testo contrattuale standardizzato, bensì risiede nella capacità di configurarsi quale vero e proprio ingegnere della governance societaria. Proteggere il patrimonio del *temporary manager* attraverso clausole di limitazione della responsabilità e accordi di manleva strutturati non risponde a una logica corporativa di mero sgravio dei doveri, ma costituisce il presupposto essenziale per consentire al professionista di operare con la serenità oggettiva e la lucidità strategica necessarie a risanare o far crescere l'impresa cliente.

In conclusione, la tenuta legale dell'incarico poggia su un delicato equilibrio tra la trasparenza delle deleghe conferite e il rigore dei presidi di salvaguardia patrimoniale. Soltanto attraverso una profonda sensibilità interdisciplinare, capace di coniugare il diritto societario, il diritto del lavoro, la tecnica contrattuale e il diritto tributario, il dottore commercialista potrà guidare le aziende verso modelli di gestione evoluti, minimizzando le aree di attrito legale e valorizzando il capitale intellettuale dei manager della discontinuità.

9. Modello operativo per lo studio professionale

a cura di *Marco Gennari e Ilaria Saba*

Autore *Brigida Ardolino*

Il mercato dei servizi professionali è attraversato da una trasformazione profonda e irreversibile. La digitalizzazione, l'automazione dei processi contabili e fiscali, la diffusione della fatturazione elettronica e l'ingresso di nuovi operatori, software house, istituti di credito, piattaforme fintech, stanno erodendo quote di mercato tradizionalmente presidiate dagli studi professionali. In questo scenario, il commercialista che intende crescere e differenziarsi non può più affidarsi esclusivamente alla gestione degli adempimenti fiscali e contabili: deve costruire un'offerta più strategica, più continuativa, più vicina alle esigenze reali dell'imprenditore.

Il controllo di gestione rappresenta, in questo contesto, una delle leve più efficaci per riposizionare lo studio professionale. Esso si configura come un sistema direzionale attraverso cui il management verifica il rispetto dell'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario dell'impresa nel tempo. In termini più operativi, comprende l'insieme delle attività e degli strumenti che consentono all'imprenditore di prendere le proprie decisioni in modo consapevole e tempestivo, guidando l'azienda verso i propri obiettivi con efficienza ed efficacia.

Il commercialista che integra il controllo di gestione nel proprio modello di studio non eroga semplicemente un servizio aggiuntivo: diventa il consulente strategico di riferimento, capace di affiancare stabilmente l'imprenditore nel governo dell'impresa, nella prevenzione delle crisi e nella creazione di valore durevole. Questo capitolo ha un obiettivo pratico: fornire al giovane professionista un modello operativo replicabile per questa trasformazione, con riferimento alla normativa vigente sugli adeguati assetti organizzativi (approfondita nel Cap. 7).

9.1 Posizionamento del controllo di gestione nello studio professionale

9.1.1 Evoluzione del ruolo del commercialista: dalle origini alla consulenza direzionale

Per decenni il dottore commercialista ha operato come presidio fiscale e contabile dell'impresa. Questo modello è oggi messo sotto pressione da forze convergenti che ne riducono la marginalità e la sostituibilità. La prima è tecnologica: la fatturazione elettronica, la precompilazione delle dichiarazioni fiscali e i software di contabilità automatizzata comprimono il tempo-uomo necessario agli adempimenti, rendendo i servizi tradizionali sempre più soggetti a pressione sul prezzo. La seconda è competitiva: banche, software house e consulenti di processo occupano spazi un tempo esclusivi degli studi professionali. La terza, la più rilevante sul piano delle opportunità, è normativa: la riforma degli adeguati assetti societari e il Codice della Crisi d'impresa hanno introdotto obblighi gestionali che richiedono competenze nuove, aprendo spazi di consulenza prima inesplorati (si veda l'Appendice D, fase 1: definizione della strategia dello studio).

La trasformazione richiesta non è semplicemente l'aggiunta di un servizio in catalogo: è un cambiamento di paradigma nel modo in cui il professionista si relaziona con l'imprenditore. Il modello tradizionale era prevalentemente retrospettivo, analizzare ciò che era già accaduto per adempiere agli obblighi fiscali. Il modello direzionale è invece prospettico: accompagnare l'imprenditore nel governo

di ciò che sta accadendo e di ciò che accadrà, aiutandolo a decidere in modo informato. Questo spostamento, dal racconto del passato al governo del futuro, è la vera leva di riposizionamento dello studio professionale. Le linee guida internazionali per la gestione dei piccoli e medi studi professionali identificano tre strategie competitive percorribili: il contenimento dei costi, la differenziazione e la specializzazione. Per il commercialista che vuole integrare il controllo di gestione nella propria offerta, la strategia più efficace è la differenziazione per specializzazione: costruire un'area di competenza riconoscibile nel governo delle performance aziendali, difficilmente replicabile dagli operatori generalisti. Il valore percepito dal cliente è funzione di tre componenti: i benefici tangibili erogati, la fiducia acquisita nel tempo e l'affidabilità dimostrata nelle situazioni critiche. Il controllo di gestione agisce su tutte e tre queste leve simultaneamente.

9.1.2 Il quadro normativo come motore strutturale della domanda

Un aspetto spesso sottovalutato è che la domanda di controllo di gestione non nasce soltanto da una scelta imprenditoriale volontaria: è in larga misura indotta dalla normativa. L'art. 2086 c.c., nella formulazione riformata nel 2019, stabilisce che l'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale. La norma produce tre effetti diretti per il commercialista.

Il primo riguarda la responsabilità degli amministratori: il mancato adeguamento degli assetti espone gli organi gestori a responsabilità civile verso la società e verso i creditori sociali. L'imprenditore assistito da un professionista competente riduce significativamente il rischio di contestazioni future. Il secondo effetto concerne l'obbligo di rilevazione tempestiva degli squilibri: il Codice della Crisi d'impresa stabilisce che gli assetti devono consentire di individuare i segnali di difficoltà in modo preventivo, il che implica la disponibilità di indicatori prospettici sull'equilibrio finanziario che solo un sistema gestionale strutturato può produrre con la frequenza e l'affidabilità richieste. Il terzo effetto riguarda il rapporto con il sistema bancario: le linee guida europee in materia di concessione e monitoraggio del credito richiedono oggi agli istituti finanziari di valutare la capacità del debitore di produrre dati finanziari aggiornati e attendibili. Le imprese dotate di un sistema di controllo di gestione strutturato godono di un accesso al credito più agevole e a condizioni migliori rispetto a quelle che producono solo il bilancio annuale.

QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO - Le principali disposizioni che alimentano la domanda di consulenza gestionale
Art. 2086, comma 2, c.c. (riformato nel 2019): obbligo di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili per le imprese societarie o collettive.
Codice della Crisi d'impresa e dell'Insolvenza (d.lgs. n. 14/2019), art. 3: obbligo di rilevazione tempestiva degli squilibri patrimoniali, economici e finanziari.
Art. 25-octies del Codice della Crisi: indicatori della crisi, tra cui l'indice di sostenibilità del debito prospettico a dodici mesi.
Artt. 2476, 2392 e 2393 c.c.: responsabilità degli amministratori per omessa istituzione degli assetti adeguati.
Linee guida dell'Autorità Bancaria Europea sulla concessione e il monitoraggio del credito: valutazione del merito creditizio basata su dati gestionali aggiornati e proiezioni finanziarie.
Codice deontologico dei dottori commercialisti: principio di competenza tecnica nella prestazione di servizi di natura gestionale e aziendale.

9.1.3 Il mercato potenziale: dimensioni e opportunità nelle piccole e medie imprese italiane

Comprendere le dimensioni del mercato potenziale è essenziale per qualsiasi strategia di posizionamento. Le piccole e medie imprese italiane, quelle con meno di 250 dipendenti e fatturato fino a 50 milioni di euro, rappresentano oltre il 99% del tessuto imprenditoriale nazionale e producono circa il 67% del valore aggiunto privato. Di queste, la grande maggioranza non dispone di un sistema di controllo di gestione strutturato: la gestione si basa prevalentemente sull'intuizione dell'imprenditore e sul bilancio annuale come unico strumento di rendicontazione.

Questo divario tra esigenza normativa e pratica diffusa è esattamente lo spazio di mercato a disposizione del commercialista. Una stima conservativa indica che almeno il 60-70% dei clienti con fatturato superiore a 500.000 euro potrebbe beneficiare di un servizio di controllo di gestione strutturato. Se si considera che il compenso medio annuo per un pacchetto base si colloca tra 7.200 e 15.000 euro, anche l'attivazione di un solo cliente ogni due mesi genera un incremento di ricavi significativo per uno studio di piccole dimensioni. Il potenziale è amplificato dal fatto che il controllo di gestione è un servizio ad altissimo tasso di fidelizzazione: una volta attivato, il cliente raramente lo abbandona, perché rinunciarvi significherebbe perdere visibilità continua sul proprio business.

9.1.4 La matrice di posizionamento: dallo studio fiscale allo studio direzionale

Per aiutare il professionista a comprendere il proprio punto di partenza e tracciare un percorso di evoluzione, è utile uno strumento di analisi del posizionamento attuale dello studio. Si possono identificare quattro profili distinti, collocati lungo due assi: il tipo di servizio prevalente (dallo studio orientato agli adempimenti fiscali a quello di consulenza direzionale) e la profondità della relazione con il cliente (dalla relazione transazionale a quella consulenziale continuativa).

- 1) Il profilo dello **studio fiscale puro**, quello che fattura essenzialmente su dichiarazioni fiscali, contabilità e pratiche camerali è il più esposto alla pressione dei prezzi e alla disintermediazione tecnologica.
- 2) Il profilo **"Specialista verticale"** è lo studio con relazioni di lunga durata con i propri clienti, ancora focalizzato su servizi tradizionali: il rapporto è solido ma il valore aggiunto percepito rimane basso.
- 3) Il profilo **"Consulente occasionale"** è lo studio che eroga servizi direzionali di qualità - piani industriali, operazioni straordinarie, perizie - ma in modo episodico.
- 4) Il profilo **"Consulente direzionale integrato"** è la destinazione: relazioni continuative costruite su un'offerta stabile di controllo gestionale, reporting e advisory strategico.

9.1.5 Opportunità professionali e vantaggi competitivi

Vale la pena distinguere tra i vantaggi di breve periodo e quelli di lungo periodo che derivano dall'introduzione del controllo di gestione nello studio professionale. Il giovane commercialista deve saper valutare sia il ritorno immediato sull'investimento sia la costruzione di valore professionale nel tempo.

Sul piano operativo, i tre vantaggi immediatamente percepibili sono: l'ampliamento dell'offerta di servizi, con la possibilità di strutturare proposte a compenso continuativo mensile; l'aumento delle marginalità rispetto ai servizi tradizionali ad alto impiego di tempo e basso contenuto intellettuale; il consolidamento del legame professionale con il cliente, il quale, avendo affidato al commercialista anche il governo delle proprie performance, è molto meno propenso a cambiare professionista di riferimento.

Sul piano strategico, i vantaggi di lungo periodo sono ancora più significativi: la reputazione dello studio come consulente aziendale ad alto valore aggiunto; lo sviluppo di competenze interne difficilmente acquisibili altrove; la creazione di una base di conoscenza sull'impresa cliente che nessun concorrente esterno può replicare. Chi accompagna stabilmente un'impresa nel governo delle performance conosce i margini, i rischi, la struttura dei costi, le dinamiche del settore, le ambizioni dell'imprenditore. Questa profondità di conoscenza è la fonte più duratura di vantaggio competitivo per lo studio professionale.

Il controllo di gestione diventa inoltre la premessa per l'erogazione di servizi di livello superiore: dalla consulenza sui prezzi di trasferimento infragruppo per le imprese con attività internazionali, alla valutazione d'azienda nei passaggi generazionali o nelle operazioni di fusione e acquisizione, ristrutturazioni aziendali, sino alla redazione di piani industriali per l'accesso a finanza agevolata o per il dialogo con investitori istituzionali. In tutti questi contesti, il professionista che ha già costruito un sistema gestionale per il cliente parte con un vantaggio informativo e relazionale che nessun consulente esterno può colmare.

9.1.6 Come comunicare il valore del servizio all'imprenditore

Il riposizionamento dello studio non è solo un problema tecnico-organizzativo: è anche un problema di comunicazione. Il commercialista che introduce il controllo di gestione nella propria offerta deve saper spiegare al cliente, spesso diffidente verso nuovi servizi associati a costi aggiuntivi, perché questo investimento genera valore reale per la sua impresa. La proposta di valore efficace non si costruisce sui benefici tecnici del servizio, ma sui problemi concreti che risolve.

Il primo problema è l'**incertezza**: l'imprenditore di piccola impresa vive spesso con la sensazione di navigare a vista. Il controllo di gestione non elimina l'incertezza, ma la riduce: fornisce dati frequenti, affidabili e interpretati da un professionista di fiducia, trasformando l'intuizione in decisione informata.

Il secondo problema è la **prevenzione delle sorprese negative**: la perdita di liquidità improvvisa, il margine eroso da costi non monitorati, la crisi finanziaria latente che emerge troppo spesso in ritardo. Un buon sistema gestionale anticipa questi scenari con settimane o mesi di anticipo.

Il terzo problema è il **rapporto con le banche**: sempre più spesso gli istituti di credito richiedono dati gestionali aggiornati per rinnovare affidamenti o concedere nuova finanza. Disporre di un sistema di reportistica strutturato migliora concretamente le condizioni di accesso al credito.

9.2 Integrazione operativa del servizio nello studio

9.2.1 La distinzione tra consulenza interna ed esterna: il punto di partenza

Prima di affrontare i temi organizzativi, è necessario chiarire una distinzione fondamentale che determina l'impostazione stessa del servizio: quella tra consulenza interna e consulenza esterna (si veda l'Appendice D, fase 5: organizzazione delle risorse e della capacità produttiva).

La **consulenza interna** si applica ai clienti per i quali lo studio gestisce la contabilità: il professionista ha accesso diretto ai conti e alle registrazioni, e può quindi automatizzare le analisi - riclassificazioni di bilancio, indici e rapporti, rendiconti finanziari, analisi per centri di costo e di profitto, proiezioni, budget - attraverso il collegamento diretto con il gestionale o tramite file strutturati. La riclassificazione dei conti può essere standardizzata per tutti i clienti, semplificando notevolmente i processi di elaborazione. Il vantaggio principale è la velocità e la riproducibilità del processo.

La **consulenza esterna** si applica invece ai clienti con contabilità autonoma, per i quali il professionista svolge prevalentemente consulenza tributaria, giuridica o amministrativa. In questo caso il servizio è orientato ad aiutare l'imprenditore a comprendere il proprio business, analizzando e misurando tutti i processi rilevanti, per migliorare le aree di inefficienza e valorizzare i punti di forza. I risultati ottenibili sono più ampi: conti economici a chiusura mensile, analisi per divisioni, monitoraggio delle vendite, degli acquisti, della produttività, del rendimento delle azioni di marketing, sistemi di determinazione del prezzo di vendita. Richiede, però, strumenti software specifici e la volontà del cliente di condividere i dati dei propri processi aziendali.

9.2.2 Le tre modalità di erogazione del servizio

Una volta chiarita la natura della relazione contabile con il cliente, il professionista deve scegliere come strutturare operativamente il servizio. Esistono tre modelli distinti, ciascuno con vantaggi e implicazioni organizzative specifiche.

Il primo modello prevede che lo studio si formi internamente e utilizzi propri strumenti per elaborare i dati e produrre i report. È il modello più impegnativo sotto il profilo dell'investimento iniziale in formazione, software e definizione delle procedure, ma genera il massimo apprendimento e il massimo controllo sulla qualità del servizio. È la scelta raccomandata per gli studi che intendono costruire una competenza stabile e scalabile nel tempo.

Il secondo modello prevede l'esternalizzazione della produzione dei dati e dei report a un fornitore specializzato, mentre lo studio mantiene il rapporto consulenziale con il cliente. Riduce il costo fisso dell'investimento e consente un inserimento progressivo del servizio, ma limita lo sviluppo del patrimonio di competenze interno e può generare difficoltà nel lungo periodo.

Il terzo modello prevede che il cliente stesso utilizzi strumenti di controllo gestionale, supportato dallo studio per l'interpretazione dei dati e le decisioni conseguenti. È tipico per imprese di medie dimensioni con competenze interne sviluppate; per lo studio rappresenta un'opportunità di consulenza ad alto valore con minore impegno operativo diretto.

Modello	Come funziona	Vantaggio	Punto di attenzione
Gestione interna dallo studio	studio formato con propri strumenti	Massima qualità e apprendimento	Investimento iniziale in formazione e software
<i>Outsourcing</i> a fornitore esterno	Fornitore esterno elabora i dati	Costo variabile, avvio rapido	Dipendenza esterna, crescita interna limitata
Autonomia del cliente	Il cliente usa strumenti propri	Consulenza ad alto valore, minore sforzo operativo	Richiede clienti con competenze interne

9.2.3 Organizzazione interna: ruoli, flussi e responsabilità

Il primo errore che molti studi commettono quando cercano di avviare servizi di controllo gestionale è organizzativo: assegnare il lavoro al professionista più disponibile senza definire ruoli, responsabilità e processi. Il servizio, per rendere al meglio, ha bisogno di regole chiare di funzionamento che garantiscano continuità, trasmissibilità del lavoro e affidabilità dei risultati nel tempo. Questo si traduce nella necessità di adottare una metodologia strutturata, in grado di definire con chiarezza **che cosa fare, quando intervenire, con quali strumenti operare e a chi attribuire le relative responsabilità**.

Un'integrazione efficace richiede di identificare un responsabile del servizio all'interno dello studio, che coordina un team composto da collaboratori dedicati alla raccolta e all'elaborazione dei dati, e da eventuali figure esterne per le fasi più complesse. Per ogni cliente attivato si predispone una scheda strutturata con: caratteristiche del sistema informativo aziendale, raccordi con la contabilità generale, indicatori da monitorare, frequenza degli incontri e risultati attesi.

9.2.4 Competenze richieste e percorsi di sviluppo professionale

Il commercialista che intende operare nel controllo di gestione deve sviluppare un profilo di competenze che va oltre la formazione contabile e fiscale tradizionale. Sul **piano tecnico** sono necessarie conoscenze di: contabilità industriale e sviluppo di sistemi di controllo di gestione; modelli di riclassificazione del conto economico; analisi dei costi e del punto di pareggio; simulazioni di scenario e analisi di sensibilità; costruzione e gestione di modelli finanziari previsionali; utilizzo avanzato di strumenti di visualizzazione dei dati.

Gli elementi caratterizzanti un sistema di controllo di gestione strutturato si articolano su tre livelli integrati:

- 1) la **componente metodologica**, costituita dai processi, dalle procedure e dai flussi informativi che regolano il sistema;
- 2) i **sistemi contabili e di programmazione**, comprendenti la contabilità industriale e analitica, il budget, il reporting e gli strumenti previsionali;
- 3) gli **strumenti di analisi dei costi**, utilizzati sia a supporto delle decisioni di breve periodo (quali l'analisi del margine di contribuzione e il calcolo del punto di pareggio) sia delle decisioni di medio-lungo periodo, attraverso metodologie quali il *full costing* e l'analisi per attività.

La padronanza integrata di tali livelli consente al professionista di affiancare l'imprenditore lungo l'intero ciclo decisionale, dalla raccolta e interpretazione delle informazioni alla valutazione delle alternative, fino al monitoraggio degli effetti delle decisioni assunte.

Tuttavia, operare nel controllo di gestione significa andare **"Oltre la Tecnica"**. La conoscenza dei modelli, degli strumenti e degli indicatori costituisce una condizione necessaria, ma non sufficiente.

Sul piano delle **competenze trasversali ("oltre la tecnica")**, il controllo di gestione richiede capacità di comunicazione efficace, intesa come capacità di tradurre dati e modelli complessi in messaggi chiari e utilizzabili anche da interlocutori privi di una specifica formazione economico-finanziaria. Sono inoltre necessarie capacità di ascolto, facilitazione e gestione del confronto, utili per coinvolgere l'imprenditore e le principali funzioni aziendali nel processo di analisi e di cambiamento. Il professionista deve saper gestire le resistenze organizzative, favorire la condivisione degli obiettivi e promuovere una cultura orientata alla misurazione delle performance, alla responsabilizzazione e al miglioramento continuo.

Lo sviluppo di tali competenze richiede un **percorso formativo progressivo e multidisciplinare**, che integri aggiornamento tecnico, applicazione operativa e sviluppo delle capacità consulenziali. I percorsi disponibili comprendono i corsi di alta formazione promossi dagli ordini professionali e dalle rispettive scuole, i master universitari in controllo di gestione e finanza aziendale, i percorsi di certificazione specialistica e i corsi avanzati in ambito gestionale, organizzativo e digitale. La formazione, tuttavia, deve essere accompagnata dalla **sperimentazione su casi aziendali concreti**, dall'utilizzo diretto degli strumenti di analisi e dalla capacità di progettare sistemi di controllo proporzionati alla dimensione, alla complessità e al livello di maturità dell'impresa cliente.

9.2.5 Collaborazione con altre figure professionali: l'importanza di fare rete

Il modello di consulenza gestionale si rafforza quando lo studio opera in rete con professionisti dotati di competenze specialistiche complementari. La collaborazione non deve essere intesa come un semplice rinvio a consulenti esterni, ma come l'integrazione coordinata di competenze all'interno di un progetto aziendale unitario, nel quale il commercialista mantiene il presidio della lettura economico-finanziaria, del sistema di controllo e del coordinamento delle attività. Il coinvolgimento delle diverse figure deve essere definito in funzione degli obiettivi dell'incarico, delle criticità rilevate e delle competenze effettivamente disponibili nello studio.

A titolo esemplificativo:

- a) l'advisor finanziario può intervenire in operazioni di reperimento di nuova finanza, ristrutturazione dell'indebitamento, riequilibrio della struttura finanziaria o supporto a operazioni straordinarie. In un'impresa caratterizzata da tensioni di liquidità, il commercialista può predisporre l'analisi economico-finanziaria, il piano dei flussi di cassa e gli scenari previsionali, mentre l'advisor supporta la definizione della struttura dell'operazione e il confronto con i potenziali finanziatori. L'output può consistere in un piano finanziario integrato, corredato da previsioni di cassa, analisi della sostenibilità del debito e documentazione di supporto alla richiesta di finanziamento;
- b) il consulente del lavoro integra il costo del personale nel sistema di controllo di gestione e supporta l'analisi della sostenibilità economica delle decisioni organizzative. Ad esempio, in presenza di un incremento dei costi del personale o di una riduzione della marginalità, il commercialista può analizzare l'incidenza del costo del lavoro sui ricavi e sui margini, mentre il consulente del lavoro valuta le possibili soluzioni sotto il profilo contrattuale, retributivo e organizzativo. L'attività può tradursi nella costruzione di indicatori quali costo del personale per addetto, incidenza del costo del lavoro sul fatturato, produttività per unità organizzativa e costo del personale per commessa o centro di responsabilità;
- c) il consulente bancario o creditizio supporta l'interpretazione degli indicatori patrimoniali, finanziari e prospettici rilevanti per il rapporto con gli istituti di credito. Ad esempio, in occasione della richiesta di un nuovo affidamento o della revisione delle condizioni bancarie, il commercialista può predisporre il budget, il piano finanziario e le analisi sulla capacità di rimborso, mentre il consulente bancario contribuisce a valutare la coerenza della documentazione con i criteri di istruttoria e con le informazioni richieste dal sistema bancario. L'output può essere rappresentato da un dossier finanziario contenente l'analisi dei principali indicatori, il piano di rimborso e le previsioni di sostenibilità dei flussi di cassa;
- d) il consulente organizzativo o di processo può essere coinvolto quando l'analisi dei dati evidenzia inefficienze riconducibili alla struttura operativa. Ad esempio, una riduzione della marginalità può derivare non soltanto dall'aumento dei costi, ma anche da ritardi, rilavorazioni, inefficienze produttive o criticità nei flussi informativi. Il commercialista individua l'anomalia attraverso gli indicatori economico-gestionali, mentre il consulente di processo analizza le attività operative, mappa i flussi e propone interventi di semplificazione o miglioramento. L'output può consistere nella mappatura del processo, nell'individuazione dei colli di bottiglia e nella definizione di un piano di miglioramento con responsabilità e tempi di attuazione;
- e) il **consulente informatico o specialista di Business Intelligence** può supportare l'integrazione dei dati provenienti dai sistemi contabili, gestionali e operativi. Ad esempio, qualora l'impresa disponga di informazioni distribuite tra più software o fogli di calcolo non integrati, il commercialista definisce il modello informativo, gli indicatori e le logiche di controllo, mentre lo specialista realizza le connessioni tra le fonti dati e sviluppa le *dashboard*. L'output è costi-

tuito da un sistema di reporting aggiornabile, con indicatori coerenti con il modello di business e con le esigenze decisionali dell'impresa;

- f) il legale d'impresa può essere coinvolto nei progetti che presentano profili societari, contrattuali o di responsabilità. Ad esempio, nell'ambito della revisione degli assetti organizzativi o della gestione di una situazione di squilibrio, il commercialista analizza gli aspetti economico-finanziari e la sostenibilità delle misure previste, mentre il legale valuta gli strumenti giuridici e gli adempimenti connessi. L'intervento può produrre un piano coordinato nel quale le decisioni economiche, organizzative e giuridiche risultano coerenti tra loro.

La collaborazione in rete richiede una chiara definizione dei ruoli, delle responsabilità e dei flussi informativi. Per ciascun progetto è opportuno individuare un referente professionale, definire gli obiettivi condivisi, stabilire le attività e gli output attesi da ciascun soggetto e programmare momenti periodici di coordinamento. Il commercialista può assumere il ruolo di coordinatore del progetto, garantendo la coerenza tra le analisi specialistiche e il sistema complessivo di governo aziendale, senza sovrapporsi alle competenze e alle responsabilità delle altre figure coinvolte.

In questa prospettiva, la rete professionale consente allo studio di ampliare la capacità di risposta alle esigenze dell'impresa senza dover internalizzare tutte le competenze specialistiche. Il valore della rete non deriva dalla semplice presenza di più professionisti, ma dalla capacità di integrare le rispettive competenze in un percorso operativo unitario, orientato a risultati misurabili e coerenti con gli obiettivi aziendali.

In un modello a rete, il commercialista svolge il ruolo di coordinatore dell'ecosistema consulenziale: non un semplice fornitore di servizi, ma il punto di riferimento strategico dell'imprenditore.

9.3 Il modello di consulenza continuativa nello studio professionale

L'introduzione della consulenza continuativa richiede innanzitutto una riorganizzazione del modello operativo dello studio. Il servizio non può essere costruito sulla disponibilità occasionale del professionista, né può dipendere esclusivamente dalla sua presenza personale presso ciascun cliente. È necessario definire un modello di servizio replicabile, basato sulla segmentazione della clientela, sulla standardizzazione delle attività ricorrenti e sulla determinazione preventiva della capacità di presidio dello studio. Il primo passaggio consiste quindi nell'individuare i clienti per i quali la consulenza continuativa può generare un valore concreto e sostenibile. Non tutti i clienti necessitano dello stesso livello di assistenza: alcuni possono richiedere esclusivamente un monitoraggio periodico, altri un affiancamento gestionale strutturato, mentre imprese più complesse possono necessitare di un intervento assimilabile a un servizio di fractional CFO o di *temporary management* (si veda l'Appendice D, fasi 6 e 7: avvio ed erogazione del servizio).

9.3.1 Il modello organizzativo dello studio per la consulenza continuativa

La parte più importante del servizio è il ciclo di monitoraggio: un sistema strutturato di incontri, analisi e decisioni che **scandisce il tempo della relazione con il cliente** (le forme più avanzate di questo affiancamento, fino al *temporary management*, sono trattate nel Cap. 8).

L'organizzazione del servizio deve partire dalla **capacità produttiva effettiva dello studio**. Il professionista deve innanzitutto determinare quante ore settimanali può destinare alla consulenza continuativa, distinguendo il tempo dedicato alla gestione interna dello studio, agli adempimenti, alla supervisione del personale e alle attività di consulenza.

A titolo esemplificativo, un professionista che disponga di circa 20 ore settimanali effettivamente destinabili alla consulenza continuativa può organizzare il proprio portafoglio attraverso un mix di clienti

con diversa intensità di presidio. Un cliente strategico può richiedere mediamente una giornata al mese o più, un cliente evoluto una mezza giornata al mese, mentre un cliente base può essere gestito attraverso incontri periodici più brevi e attività di monitoraggio standardizzate.

Principio organizzativo: la capacità dello studio non deve essere calcolata sulla base del tempo teoricamente disponibile, ma su una percentuale prudenziale, lasciando margini per urgenze, attività non programmabili e sviluppo di nuovi incarichi.

La consulenza continuativa deve essere organizzata secondo una **piramide delle competenze**. Il professionista presidia il rapporto con l'imprenditore, interpreta i dati, guida le riunioni e assume il ruolo di advisor e facilitatore delle decisioni. Le attività di raccolta, elaborazione e predisposizione dei dati possono essere affidate a collaboratori adeguatamente formati, secondo procedure standardizzate. Il personale dello studio può occuparsi dell'aggiornamento dei dati, della predisposizione dei report, della verifica degli indicatori e della gestione delle attività ricorrenti, mentre il professionista interviene sulle fasi a maggiore valore aggiunto: analisi, interpretazione, confronto con il cliente e supporto alle decisioni. In questo modo, il modello non si fonda esclusivamente sulle ore del titolare dello studio, ma sulla capacità dell'intera organizzazione di produrre e gestire il servizio.

Un esempio pratico può essere rappresentato da uno studio che destini complessivamente 40 ore settimanali alla consulenza continuativa, di cui 20 ore del professionista e 20 ore di collaboratori. Il portafoglio potrebbe essere composto, in via indicativa, da 5-8 clienti strategici, 10-15 clienti evoluti e un numero più ampio di clienti base, purché il livello di standardizzazione degli strumenti consenta di mantenere sotto controllo il carico di lavoro.

Il professionista dovrebbe concentrare la propria attività sui clienti a maggiore complessità e sulle fasi decisionali, mentre il team dovrebbe presidiare la preparazione dei dati e le attività ricorrenti. Il numero effettivo dei clienti, tuttavia, non può essere definito in astratto: dipende dal livello di servizio promesso, dalla complessità delle imprese, dal grado di digitalizzazione, dalla qualità dei dati disponibili e dalla capacità del team.

Il principio organizzativo fondamentale è che ogni nuovo cliente deve essere valutato in termini di **ore di presidio richieste, competenze necessarie e marginalità dell'incarico**.

9.3.2 La progettazione del modello organizzativo

L'approccio organizzativo della consulenza continuativa può essere sintetizzato attraverso alcune fasi operative fondamentali:

- a) segmentazione della clientela in funzione della complessità e del livello di assistenza richiesto;
- b) definizione del livello di servizio e delle modalità di presidio;
- c) quantificazione preventiva delle risorse necessarie in termini di ore e giornate professionali;
- d) assegnazione delle attività al corretto livello di competenza all'interno dello studio;
- e) standardizzazione degli strumenti di analisi, reporting e monitoraggio;
- f) calendarizzazione degli interventi e delle attività ricorrenti.

Solo dopo aver definito questi elementi lo studio può determinare il numero sostenibile di clienti, il corretto dimensionamento del team e il modello economico dell'incarico. Il passaggio dalla consulenza tradizionale alla consulenza continuativa richiede infatti di trasformare il tempo del professionista in una risorsa organizzata, programmabile e progressivamente scalabile.

Il modello organizzativo descritto non è riservato esclusivamente agli studi professionali strutturati con un team dedicato, ma può essere applicato anche dal singolo professionista. In tale configurazione, il commercialista deve adottare gli stessi principi di pianificazione e controllo, definendo la propria

capacità produttiva effettiva, segmentando il portafoglio clienti, standardizzando gli strumenti di lavoro e programmando le attività ricorrenti. La differenza risiede nella diversa allocazione delle attività: il professionista individuale dovrà presidiare direttamente sia le componenti ad alto valore aggiunto (analisi, interpretazione dei dati e confronto strategico con l'imprenditore) sia una quota maggiore delle attività operative, eventualmente supportandosi con strumenti digitali o collaborazioni specialistiche esterne. Anche in assenza di una struttura organizzata, il principio rimane invariato: la consulenza continuativa deve essere progettata come un servizio programmato e sostenibile, e non come un'attività aggiuntiva svolta in modo residuale rispetto agli adempimenti ordinari.

Il valore del servizio non dipende dalla quantità di ore trascorse fisicamente presso il cliente, ma dalla capacità dello studio di costruire un sistema integrato nel quale dati, competenze, tecnologia e presenza professionale siano combinati in modo proporzionato alle esigenze dell'impresa.

9.3.3 La gestione della capacità produttiva: equilibrio tra attività di back office e front office

In questo modello, il commercialista che ritorna in azienda non deve necessariamente garantire una presenza fisica continuativa presso ogni cliente. La presenza continuativa deve essere intesa come **continuità del processo di monitoraggio**, analisi e supporto decisionale, realizzata attraverso un modello di presidio differenziato in funzione della complessità dell'impresa e del valore generato dall'intervento.

Lo studio diventa il centro organizzativo del servizio: raccoglie e interpreta le informazioni, coordina le competenze, programma gli interventi e garantisce all'imprenditore un punto di riferimento stabile per il governo dell'impresa.

Ai fini della pianificazione della capacità produttiva, ogni incarico deve essere scomposto tra attività di back office e attività di front office. Come criterio organizzativo di riferimento, il tempo complessivamente destinato al cliente può essere ripartito indicativamente per il 60%-70% in attività di back office e per il 30%-40% in attività di front office, comprendenti incontri con l'imprenditore e il management, presenza presso l'azienda, analisi dei processi e supporto all'attuazione delle azioni concordate.

La percentuale deve essere verificata periodicamente sulla base delle ore effettivamente consuntivate, distinguendo il tempo dedicato alla preparazione e all'elaborazione delle informazioni dal tempo impiegato nelle attività di confronto e intervento diretto. Nelle fasi iniziali dell'incarico, nei progetti di riorganizzazione o nelle situazioni di crisi, la componente in front office può aumentare temporaneamente; a regime, la standardizzazione dei flussi informativi e degli strumenti di controllo consente di concentrare maggiormente il tempo del professionista sulle attività a maggiore valore aggiunto.

Regola operativa. Per ogni nuovo incarico, lo studio deve stimare preventivamente il monte ore mensile complessivo e procedere alla relativa suddivisione tra attività di back office e front office. Ad esempio, un incarico da 20 ore mensili può prevedere circa 12-14 ore di attività di back office e 6-8 ore di attività diretta con il cliente. Tale analisi consente di verificare la sostenibilità dell'incarico, definire il numero massimo di clienti gestibili da ciascun professionista e monitorare eventuali scostamenti tra tempo preventivato e tempo effettivamente impiegato.

9.4 Il controllo di gestione applicato allo studio professionale

L'introduzione della consulenza continuativa richiede un'evoluzione anche all'interno dello studio professionale. Un modello basato sulla presenza periodica presso il cliente, sul monitoraggio dei risultati e sul supporto alle decisioni non può essere gestito secondo logiche esclusivamente tradizionali, ma

necessita di strumenti di pianificazione e controllo analoghi a quelli applicati nelle imprese assistite (si veda l'Appendice D, fase 9: il controllo di gestione dello studio e i relativi indicatori).

Il controllo di gestione dello studio consente di verificare la sostenibilità economica e organizzativa del servizio, misurando non solo il fatturato prodotto, ma anche l'effettivo impiego delle risorse, la redditività degli incarichi, il livello di standardizzazione raggiunto e la capacità del modello di crescere nel tempo.

Chi consiglia gli imprenditori di misurare e governare i propri numeri non può esimersi dal fare lo stesso con la propria organizzazione.

Lo studio professionale è, a tutti gli effetti, un'impresa di servizi: produce ricavi, sostiene costi, impiega risorse umane, affronta scadenze, gestisce relazioni con clienti e fornitori. Eppure, nella pratica quotidiana, molti studi professionali continuano a gestirsi in modo intuitivo, affidandosi al rendiconto annuale come unico strumento di controllo. Questo approccio non è più sostenibile in un contesto competitivo sempre più esigente, dove la capacità di attrarre e trattenere professionisti di qualità, di valorizzare il tempo dedicato a ciascun cliente e di investire in formazione e tecnologia richiede una visione gestionale chiara e strutturata.

Introdurre il controllo di gestione nello studio non significa importare strumenti pensati per le imprese manifatturiere o per le grandi organizzazioni: significa adattare principi e metodologie al contesto specifico dello studio professionale, dove la principale risorsa produttiva è il tempo del professionista e il principale *driver* di valore è la qualità della relazione con il cliente.

L'obiettivo non è massimizzare il numero degli incarichi acquisiti, ma costruire un portafoglio equilibrato di clienti coerente con la capacità produttiva dello studio, garantendo qualità del servizio, continuità del presidio e adeguata marginalità professionale.

L'obiettivo è costruire un cruscotto di indicatori che consenta al titolare, o al team di gestione, di monitorare le performance dello studio con la stessa attenzione che si riserva ai clienti, identificare le inefficienze prima che diventino problemi, allocare le risorse in modo consapevole e sostenere la crescita in modo pianificato.

9.4.1 Lo studio professionale come impresa: le specificità del modello

Il modello economico dello studio professionale si fonda su **una risorsa scarsa** per definizione: **il tempo dei professionisti**. A differenza di un'impresa manifatturiera, dove l'incremento della produzione può essere ottenuto con investimenti in capacità produttiva, nello studio professionale ogni ora lavorata da un collaboratore ha un costo fisso immediato e un ricavo potenziale che dipende dalla capacità di fatturazione e dall'efficienza dei processi interni. Questa struttura rende il controllo del rapporto tra ore lavorate e ore fatturate uno degli indicatori più critici per la sostenibilità economica dello studio.

La seconda specificità riguarda **la struttura dei costi**: nello studio professionale i costi fissi (stipendi, affitti, tecnologia, formazione, ecc.) rappresentano tipicamente l'80% o più del totale. In assenza di un sistema di controllo, anche una riduzione modesta dei volumi di fatturazione o un aumento del costo del personale può trasformare rapidamente un margine positivo in una perdita. Il budget, in questo contesto, non è uno strumento a libera scelta ma una necessità operativa: consente di pianificare le assunzioni, dimensionare gli investimenti e fissare obiettivi di fatturato coerenti con la struttura dei costi.

La terza specificità concerne la redditività per cliente: non tutti i mandati hanno la stessa marginalità. Clienti con alto fatturato ma elevata complessità o bassa efficienza operativa possono rivelarsi meno redditizi di clienti più piccoli ma ben organizzati. Senza un sistema di analisi della redditività per clien-

te, il titolare dello studio non sa dove sta creando valore e dove lo sta distruggendo. Il controllo di gestione consente di costruire questa mappa e di orientare le decisioni commerciali di conseguenza.

9.4.2 Come introdurre il sistema: un percorso graduale in tre fasi

L'introduzione del controllo di gestione nello studio non deve avvenire in modo traumatico né richiedere investimenti iniziali elevati. Il percorso più efficace è graduale, parte dai dati già disponibili e si costruisce progressivamente nel tempo. Si possono identificare tre fasi operative, ciascuna con obiettivi e strumenti propri.

La prima fase è quella della diagnosi interna. In questa fase si raccolgono e analizzano i dati fondamentali già presenti nello studio: il fatturato per cliente degli ultimi anni, la composizione dei costi fissi e variabili, la distribuzione del tempo dei professionisti tra le diverse tipologie di attività. L'obiettivo non è costruire subito un sistema raffinato, ma acquisire una fotografia attendibile della situazione attuale (come sono impiegate le ore, quali clienti generano margine, quali servizi hanno il maggiore potenziale di sviluppo). Molti studi scoprono, in questa fase, che il 20% dei clienti genera il 70% del margine: questa consapevolezza da sola giustifica l'intero investimento.

La seconda fase è quella della progettazione del sistema. In questa fase si definiscono gli indicatori chiave da monitorare, si sceglie lo strumento di raccolta e visualizzazione dei dati e si stabilisce il calendario del reporting. Il principio guida è la semplicità: meglio pochi indicatori letti con continuità che molti indicatori compilati una volta e poi abbandonati. Si introduce anche un sistema di registrazione delle ore per progetto o per cliente, che costituisce la base informativa di tutto il sistema.

La terza fase, che decorre dall'avvio operativo, è quella del monitoraggio continuativo. Ogni mese si produce un report, anche sintetico, con l'andamento dei principali indicatori rispetto al budget. Una volta al trimestre si tiene una riunione di gestione con il team, in cui si discutono i risultati, si identificano le criticità e si aggiornano le previsioni per i mesi successivi. Una volta all'anno si chiude il ciclo con la verifica del consuntivo e la costruzione del budget per l'anno successivo. Questo ritmo (mensile, trimestrale, annuale) è il cuore pulsante di qualsiasi sistema di controllo di gestione, sia che si applichi a un cliente sia che si applichi allo studio stesso.

CHECKLIST - Avviare il controllo di gestione nello studio: le prime azioni concrete

1. Raccogliere il fatturato degli ultimi 24 mesi per cliente e per tipologia di servizio.
2. Identificare la struttura dei costi fissi: personale, affitti, software, formazione, marketing.
3. Introdurre un sistema, anche elementare, di rilevazione delle ore lavorate per cliente e attività.
4. Calcolare il tasso di fatturazione attuale: ore fatturate / ore lavorate totali.
5. Definire pochi indicatori chiave da monitorare ogni mese.
6. Costruire un budget economico per l'anno in corso o per quello successivo.
7. Fissare una riunione mensile di gestione di 30 minuti con il team.

9.4.3 KPI, marginalità e sostenibilità del modello consulenziale

La gestione del modello consulenziale richiede l'introduzione di un sistema di indicatori in grado di misurare contemporaneamente efficienza operativa, redditività e capacità organizzativa. Gli indicatori devono essere semplici, aggiornabili periodicamente e coerenti con le dimensioni e la struttura dello studio (cfr. Cap. 6, par. 6.1.2). Si possono tuttavia identificare alcune metriche fondamentali, valide

per la maggior parte degli studi professionali, raggruppate in quattro aree: produttività, redditività, sviluppo commerciale e risorse umane.

Gli indicatori di performance dello studio			
Indicatore	Formula	Cosa misura e perché è importante	Target
Tasso di fatturazione	Ore fatturate / Ore lavorate totali	Misura l'efficienza produttiva: quante delle ore lavorate generano ricavi diretti. Un valore inferiore al 60% segnala inefficienze strutturali nei processi o un eccesso di attività non fatturabili.	> 65-70%
Ricavo medio per professionista	Fatturato totale / Numero professionisti	Indicatore di produttività economica del team. Consente confronti nel tempo e <i>benchmark</i> con studi di dimensioni simili.	<i>Benchmarking</i> di settore
Redditività per cliente	(Ricavi cliente - Costi diretti cliente) / Ricavi cliente	Identifica i clienti che generano margine reale e quelli che assorbono risorse in eccesso rispetto al compenso. Base per le decisioni di <i>pricing</i> e selezione del portafoglio.	Da definire per fascia
Margine operativo dello studio	(Ricavi - Costi operativi totali) / Ricavi	Misura la profittabilità complessiva dello studio prima delle imposte e dei prelievi dei soci. Indicatore sintetico della sostenibilità economica.	> 25-30%
Tasso di rinnovo dei mandati	Mandati rinnovati / Mandati in scadenza	Misura la fidelizzazione del portafoglio clienti. Un tasso inferiore all'85% segnala criticità nella qualità del servizio o nella relazione con il cliente.	> 90%
Tempo medio di incasso	Giorni medi tra emissione fattura e incasso	Monitora l'efficienza nella gestione dei crediti. Valori elevati indicano problemi di liquidità o di qualità della relazione commerciale con i clienti.	< 60 giorni
Ore di formazione per collaboratore	Ore di formazione totali / Numero collaboratori	Indicatore di investimento nel capitale umano. Studi con alta intensità formativa mostrano tassi di abbandono del personale inferiori e qualità del servizio più elevata.	> 30 ore/anno
Tasso di abbandono del personale	Uscite volontarie / Organico medio	Misura la capacità di trattenere i talenti. Un valore elevato segnala problemi nella cultura organizzativa, nel sistema di incentivi o nelle prospettive di crescita.	< 10%

È importante precisare che gli indicatori hanno senso solo se letti nel tempo e confrontati con il budget preventivo. Un tasso di fatturazione del 62% è un dato neutro: diventa un segnale di allerta se il mese precedente era al 70%, o un risultato positivo se il budget prevedeva il 58%. Il valore del controllo di gestione non risiede nei numeri in sé, ma nel confronto sistematico tra la realtà e le aspettative e nella capacità di agire tempestivamente quando la distanza tra i due diventa significativa.

Uno strumento utile è rappresentato dalla costruzione di un conto economico per **Area Strategica di Affari (ASA)**, attraverso il quale confrontare la redditività delle diverse linee di servizio, ad esempio attività contabili e fiscali, consulenza societaria, controllo di gestione o servizi di direzione finanziaria.

L'analisi può essere sviluppata attraverso diversi livelli:

- primo margine di contribuzione, ottenuto dalla differenza tra ricavi e costi direttamente imputabili al servizio, evidenzia la capacità dell'attività di contribuire alla copertura dei costi fissi dello studio;
- secondo margine di contribuzione, che considera anche i costi specifici di struttura dell'area, consente di valutare la reale redditività organizzativa del servizio;
- analisi ABC dei clienti, basata sul principio di Pareto, permette di identificare i clienti maggiormente rilevanti per fatturato, marginalità o assorbimento di risorse, concentrando su di essi il monitoraggio e le decisioni gestionali.

9.4.3.1 La sostenibilità del modello consulenziale

L'evoluzione del modello professionale richiede il superamento di una logica basata prevalentemente sulla compliance e sulla remunerazione dell'attività ordinaria. La crescente automazione delle attività ripetitive e la pressione competitiva sui servizi tradizionali rendono necessario sviluppare servizi ad alto valore aggiunto, caratterizzati da maggiore continuità e capacità consulenziale.

In tale prospettiva assumono particolare rilevanza:

- a) **il modello CFO frazionale.** Lo studio può offrire servizi continuativi di direzione finanziaria esterna, supportando l'impresa attraverso *dashboard* gestionali, analisi previsionali, monitoraggio dei flussi finanziari e simulazioni di scenario. Questo modello consente alle PMI di accedere a competenze manageriali senza sostenere il costo di una struttura interna dedicata;
- b) **il temporary management consulenziale.** In situazioni di crescita, riorganizzazione o difficoltà aziendale, il commercialista può assumere un ruolo di presidio temporaneo di specifiche funzioni gestionali, affiancando l'imprenditore nella realizzazione di progetti definiti e misurabili;
- c) **la valorizzazione del tempo professionale.** Il passaggio dalla logica del prezzo alla logica del valore richiede di superare il concetto di compenso determinato esclusivamente sulla base degli adempimenti svolti. Ogni incarico deve essere valutato considerando competenze impiegate, responsabilità assunte, complessità dell'intervento e risultati prodotti;
- d) **l'automazione dei processi e l'utilizzo dell'intelligenza artificiale.** L'introduzione di strumenti digitali, automazione dei flussi e soluzioni di Intelligenza Artificiale consente di ridurre il tempo dedicato alle attività ripetitive, liberando risorse professionali da destinare all'analisi, alla consulenza e al supporto decisionale.

In sintesi, un sistema di controllo di gestione interno, fondato su rilevazione sistematica delle attività, budgeting, analisi della marginalità e monitoraggio periodico degli indicatori, rappresenta la condizione necessaria affinché lo studio possa evolvere verso un modello consulenziale più strutturato, scalabile e sostenibile.

9.4.4 Coinvolgere il team: approcci organizzativi e comunicazione interna

Il sistema di controllo di gestione dello studio genera valore solo se viene condiviso con il team. Un cruscotto di indicatori consultato solo dal titolare è uno strumento di controllo, non di governo. Per trasformare il sistema in una leva organizzativa, è necessario coinvolgere i collaboratori nella lettura dei dati, nella comprensione degli obiettivi e nella responsabilizzazione sui risultati. Questo passaggio, da un modello gerarchico di controllo a un modello partecipativo di gestione per obiettivi, è spesso il più difficile da realizzare, ma anche quello che produce i risultati più duraturi.

Il primo elemento di un approccio partecipativo è la trasparenza selettiva sui dati. Non è necessario condividere con l'intero team tutte le informazioni economiche dello studio: è sufficiente comunicare gli indicatori rilevanti per ciascuna area di lavoro. I collaboratori che gestiscono i rapporti con i clienti possono conoscere il loro tasso di fatturazione personale e il grado di soddisfazione dei clienti assegnati. I professionisti senior possono partecipare alla lettura dei dati di redditività per area di servizio. La direzione condivide gli obiettivi annuali e i progressi trimestrali. Ogni livello riceve le informazioni utili a migliorare la propria performance, senza essere sovraccaricato da dati che non può influenzare.

Il secondo elemento è la definizione di obiettivi condivisi. Il budget dello studio non deve essere un documento che il titolare prepara a dicembre e archivia a gennaio: deve essere costruito con il contributo del team, attraverso un processo che coinvolga i professionisti senior nella stima dei ricavi e nella identificazione delle iniziative di sviluppo. Questo processo ha un doppio vantaggio: migliora la qualità del budget, chi lavora sul campo conosce meglio le aspettative dei clienti e i margini di crescita dei servizi, e aumenta il senso di responsabilità del team rispetto agli obiettivi fissati, perché li sente come propri e non come imposti dall'alto.

Il terzo elemento riguarda il sistema di incentivi. In molti studi professionali la retribuzione è ancora interamente fissa, senza alcuna componente legata ai risultati. Introdurre una quota variabile legata al raggiungimento di obiettivi misurabili ha effetti positivi su motivazione, produttività e fidelizzazione. Gli obiettivi devono essere individuali e collettivi insieme: una quota legata alle performance del singolo e una quota legata ai risultati complessivi dello studio. Questo equilibrio evita comportamenti opportunistici e rafforza la cultura della collaborazione.

Tre modelli organizzativi a confronto

MODELLO CENTRALIZZATO

Il titolare o un responsabile amministrativo dedicato raccoglie tutti i dati, elabora il report mensile e lo presenta al team in una riunione periodica.

Adatto agli studi con meno di cinque professionisti.

Vantaggio: semplicità e coerenza delle informazioni.

Limite: il sistema dipende da una sola persona e non sviluppa autonomia nel team.

MODELLO DISTRIBUITO

Ogni area di servizio o ogni professionista senior ha la responsabilità di compilare i propri indicatori e di presentarli alla riunione mensile.

Adatto agli studi con 5-15 professionisti, organizzati per aree tematiche (fiscale, societario, gestionale).

Vantaggio: responsabilizzazione diffusa e cultura della misurazione.

Limite: richiede un sistema informativo condiviso e una disciplina organizzativa elevata.

MODELLO IBRIDO

Una funzione centrale produce il report economico complessivo, mentre i team operativi gestiscono i propri indicatori di produttività e qualità.

Tre modelli organizzativi a confronto
È il modello più robusto per studi in crescita. <i>Vantaggio:</i> combina visione d'insieme e responsabilizzazione locale. <i>Limite:</i> richiede il maggiore investimento iniziale in processi e strumenti.

La comunicazione interna è la leva più sottovalutata nel governo dello studio professionale. La riunione mensile di gestione anche di soli 30-40 minuti non è un momento di rendiconto: è un'occasione per interpretare insieme i dati, identificare le criticità prima che si trasformino in problemi, riconoscere i risultati positivi e rafforzare il senso di appartenenza al progetto comune. Studi che praticano questa cadenza con regolarità riferiscono, nel tempo, una riduzione del *turnover* del personale, un miglioramento della qualità del servizio ai clienti e una maggiore capacità di adattamento ai cambiamenti del mercato.

Un ultimo elemento, spesso trascurato, riguarda la comunicazione verso l'esterno del fatto che lo studio si gestisce in modo strutturato. Quando un commercialista presenta il proprio sistema di controllo di gestione interno durante un colloquio commerciale con un potenziale cliente, trasmette un messaggio implicito di grande efficacia: non sta vendendo una metodologia astratta, sta mostrando un approccio che pratica ogni giorno. La credibilità professionale che deriva da questa coerenza, fra ciò che si consiglia e ciò che si fa, è una leva commerciale di prim'ordine, difficilmente replicabile da chi si limita a illustrare strumenti che non utilizza.

Conclusioni

Il controllo di gestione non è una moda consulenziale, né un servizio riservato alle grandi imprese. È uno strumento di governo che ogni impresa ha il diritto di avere e il dovere di costruire, specialmente alla luce della riforma normativa sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e del Codice della Crisi d'impresa. Il commercialista che lo integra nel proprio modello di studio sceglie di essere un partner strategico dell'imprenditore: un professionista capace di affiancare stabilmente l'impresa nel governo delle performance, nella prevenzione delle difficoltà e nella creazione di valore durevole.

Per lo studio professionale, l'introduzione della consulenza continuativa rappresenta un percorso evolutivo che richiede un approccio graduale e organizzato.

Il modello operativo proposto in questo capitolo è un punto di partenza. Ogni studio lo adatterà alla propria realtà, alle competenze disponibili, al portafoglio clienti. Ciò che conta non è la perfezione del sistema al momento dell'avvio, ma la coerenza del percorso: iniziare, anche in modo semplice con i clienti la cui contabilità è già in studio, con un report mensile di una pagina, con un incontro trimestrale, misurare i risultati, migliorare progressivamente.

Il commercialista che intende accompagnare le imprese verso una maggiore capacità di governo deve applicare gli stessi principi all'interno del proprio studio. Ciò significa definire obiettivi misurabili, monitorare la capacità produttiva, analizzare la marginalità degli incarichi, organizzare le risorse e investire nello sviluppo delle competenze interne. La coerenza tra il modello gestionale proposto ai clienti e il modello organizzativo adottato dallo studio costituisce il principale elemento di credibilità professionale.

10. Criteri di determinazione degli onorari professionali

di Giuseppe Clemente

10.1 Introduzione

Il presente capitolo riprende pedissequamente il lavoro posto in essere dalla Giunta Nazionale UNGDCEC e dalle Commissioni di Studio denominato “Onorari proposti per le attività del dottore commercialista e dell’esperto contabile”, edizione 2025, pubblicato sul portale knos.it nella sezione Documenti.

La corretta determinazione dei compensi è essenziale per garantire sostenibilità agli studi e adeguata valorizzazione dell’attività professionale. L’abolizione delle tariffe ha infatti favorito una progressiva compressione degli onorari e, con essa, della percezione del valore della professione (si veda l’Appendice D: la fase 2 per il modello di *pricing*, la fase 9 per gli indicatori economici dello studio).

Le indicazioni elaborate dall’UNGDCEC non costituiscono una tariffa professionale riconosciuta, ma rappresentano *best practice* e parametri di riferimento per la predisposizione del preventivo, con particolare attenzione alle attività di consulenza e a maggior valore aggiunto.

Nella determinazione del compenso devono essere considerate anche le cosiddette “attività invisibili” – raccolta e bonifica dati, riconciliazioni, gestione dei rilevi, urgenze, trasferte e rapporti con terzi – da valorizzare separatamente quando eccedono l’ordinaria attività.

Per le diverse prestazioni vengono quindi individuate forbici di compenso minimo e massimo, da adattare alla complessità dell’incarico, ai costi dello studio e alle risorse impiegate. Nei casi di eccezionale importanza, complessità, difficoltà o urgenza, il D.M. n. 140/2012 consente inoltre maggiorazioni fino al 100%.

La valorizzazione dei compensi rappresenta per l’UNGDCEC un tema centrale nella tutela e nel sostegno dei giovani professionisti, che risultano maggiormente esposti al rischio di una sottovalutazione economica del proprio lavoro. I dati del Consiglio Nazionale confermano infatti un significativo divario generazionale: nonostante la crescita registrata nel periodo post-Covid, i redditi degli under 40 restano strutturalmente inferiori rispetto a quelli dei professionisti più maturi.

Attraverso il lavoro delle proprie Commissioni di Studio, l’UNGDCEC ha inteso fornire ai giovani commercialisti strumenti concreti per una corretta valorizzazione delle competenze, delle responsabilità e delle prestazioni professionali, contribuendo a contrastare la compressione degli onorari e a rendere più sostenibili l’ingresso, la crescita e la permanenza delle nuove generazioni nella professione.

Nelle pagine a seguire abbiamo estrapolato gli onorari proposti relativamente alle attività oggetto del presente book, elaborate dalla Commissione di Studio Controllo di gestione, cultura d’impresa e imprenditorialità.

10.2 Onorari proposti per l’area controllo di gestione

Il controllo di gestione rappresenta oggi uno degli ambiti più strategici dell’attività del dottore commercialista ed esperto contabile. La crescente complessità dei mercati, l’esigenza di monitorare in tempo reale l’andamento economico-finanziario delle imprese e la disponibilità di strumenti digitali avanzati rendono questa funzione un elemento imprescindibile per garantire sostenibilità, competi-

vità e capacità decisionale alle aziende (per l'inquadramento fiscale e previdenziale del compenso da *temporary manager* si veda il Cap. 8, par. 8.2.6).

Il ruolo del professionista si amplia così oltre la tradizionale consulenza contabile e fiscale, assumendo un carattere sempre più orientato all'analisi dei dati, alla pianificazione e al supporto delle scelte imprenditoriali. Predisporre budget, implementare sistemi di reporting, analizzare gli scostamenti e individuare tempestivamente aree di inefficienza o opportunità di miglioramento significa contribuire in modo concreto alla creazione di valore per l'impresa.

Questo documento intende offrire un quadro di riferimento sugli onorari applicabili alle principali prestazioni di controllo di gestione svolte dal commercialista. I compensi proposti vogliono essere una guida orientativa per i professionisti, nella consapevolezza che ogni incarico richiede una valutazione personalizzata, calibrata sulla dimensione aziendale, sulla complessità delle attività da svolgere e sugli obiettivi attesi.

10.2.1 Analisi finalizzata alla pianificazione finanziaria

L'attività prevede un'analisi approfondita della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'azienda. Sulla base dei dati raccolti, vengono predisposti modelli di valutazione personalizzati e calibrati sulle specifiche caratteristiche aziendali, con l'obiettivo di evidenziare punti di forza, criticità e aree di miglioramento nella gestione. L'obiettivo è avviare un percorso di pianificazione economica e finanziaria strutturata.

Criterio: compenso orario	MINIMO	MASSIMO
<i>Compenso orario con cadenza una giornata a settimana per un contratto di un anno</i>	€ 100,00	€ 150,00

10.2.2 Analisi finalizzata all'ottenimento di finanza

L'attività prevede l'analisi dettagliata della situazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa. Sulla base dei risultati, vengono sviluppati modelli ad hoc in grado di rappresentare con chiarezza la solidità e le prospettive aziendali, per evidenziare i principali indicatori richiesti dagli istituti di credito e ottenere nuova finanza presso il canale bancario. L'obiettivo è strutturare informazioni chiare e affidabili per agevolare la presentazione delle richieste di finanziamento.

Criterio: valore del finanziamento ottenuto	MINIMO	MASSIMO
<i>Compenso</i>	2,00%	8,00 %

10.2.3 Controllo di gestione con analisi dei flussi economici

L'attività consiste nella mappatura puntuale dei costi aziendali e nella determinazione del *break even point*. Attraverso l'analisi del business mix si valutano la redditività e la sostenibilità delle diverse linee di attività. Viene elaborato un prospetto di *cash flow* attuale e si sviluppano previsioni di flussi finanziari a tre, sei e dodici mesi. Se necessario, viene predisposto uno stress test per valutare la resilienza dell'impresa in scenari avversi.

Criterio: a forfait mensile	MINIMO	MASSIMO
<i>Compenso</i>	€ 500,00	€ 1.000,00

10.2.4 Implementazione assetti contabili

L'attività prevede l'analisi complessiva dell'azienda in relazione ai requisiti previsti dalla normativa sugli adeguati assetti amministrativi e contabili. Vengono valutati i processi interni e i sistemi di controllo. L'obiettivo è individuare eventuali aree di non conformità o di miglioramento gestionale. Sulla base delle evidenze emerse si definisce un piano di riorganizzazione aziendale.

Criterio: a forfait mensile	MINIMO	MASSIMO
<i>Compenso</i>	€ 500,00	€ 1.000,00

10.2.5 Predisposizione budget annuali

L'attività prevede il controllo di gestione focalizzato sull'analisi dettagliata dei costi aziendali. Si elaborano budget annuali e si procede con l'analisi degli scostamenti e individuazione di azioni correttive.

Criterio: a forfait mensile	MINIMO	MASSIMO
<i>Compenso</i>	€ 500,00	€ 1.000,00

10.3 Considerazioni

I compensi precedentemente suggeriti devono essere interpretati come valori esclusivamente indicativi, elaborati con l'obiettivo di fornire al professionista un riferimento utile nella formulazione del proprio preventivo. Essi non rappresentano pertanto tariffe predeterminate né valori automaticamente applicabili a qualsiasi incarico, ma costituiscono il risultato della rappresentazione di casi di studio necessariamente generici e standardizzati, costruiti sulla base di condizioni operative ritenute ordinarie. Tale precisazione assume particolare rilevanza se riferita all'area controllo di gestione, nella quale risulta particolarmente difficile ricondurre l'attività professionale a prestazioni perfettamente omogenee e replicabili. La stessa attività può infatti assumere caratteristiche, durata e livelli di complessità profondamente differenti in funzione della realtà aziendale nella quale il professionista è chiamato ad operare.

Il documento individua, tra le principali prestazioni, l'analisi finalizzata alla pianificazione finanziaria, l'assistenza per l'ottenimento di nuova finanza, il controllo di gestione con analisi dei flussi economici, l'implementazione degli assetti contabili e la predisposizione dei budget annuali. Proprio la natura di tali attività evidenzia come non sia possibile individuare un compenso adeguato prescindendo dalle caratteristiche concrete dell'incarico: la dimensione dell'impresa, il settore di appartenenza, il numero delle linee di business, la struttura organizzativa, la qualità e l'affidabilità dei dati disponibili, il livello di digitalizzazione dei processi amministrativi, la presenza o meno di una contabilità analitica già strutturata, il numero di centri di costo e di responsabilità, la frequenza della reportistica richiesta e il grado di coinvolgimento del professionista nelle decisioni aziendali possono incidere in maniera significativa sull'attività necessaria.

In alcuni casi, ad esempio, il professionista può operare su dati già organizzati e affidabili, concentrando il proprio intervento sull'analisi degli indicatori, sulla predisposizione dei budget e

sull'interpretazione degli scostamenti. In altri, prima ancora di poter avviare una vera attività di controllo di gestione, può rendersi necessario ricostruire, verificare e riclassificare le informazioni disponibili, definire procedure interne, individuare centri di costo, costruire modelli di reporting o implementare ex novo strumenti di pianificazione e monitoraggio. È evidente come due incarichi apparentemente riconducibili alla medesima prestazione possano quindi richiedere un impiego di tempo, competenze e risorse professionali profondamente diversi. Del resto, la stessa proposta individua nel controllo di gestione un'attività che supera la tradizionale consulenza contabile e fiscale, orientandosi all'analisi dei dati, alla pianificazione e al supporto alle decisioni imprenditoriali.

Per tale ragione, le forbici di compenso proposte devono rappresentare un punto di partenza e non un limite alla valorizzazione dell'incarico. In presenza di elementi che determinino una maggiore complessità, un più elevato impegno professionale o l'assunzione di maggiori responsabilità, il compenso potrà discostarsi anche sensibilmente dai valori indicati. Allo stesso modo, potrà risultare opportuno modificare lo stesso criterio di determinazione del compenso. A seconda delle caratteristiche dell'incarico, infatti, alla quantificazione a forfait mensile potrà essere preferito un compenso orario o giornaliero, un corrispettivo definito per singolo progetto o fase di attività oppure, ove compatibile con la natura della prestazione, una struttura composta da una componente fissa e da una componente variabile collegata agli obiettivi dell'incarico.

La proposta dell'UNGDCEC deve quindi essere letta come uno strumento di orientamento e di valorizzazione della professionalità, capace di offrire un riferimento iniziale ma sufficientemente flessibile da adattarsi alla realtà concreta. Ciò è particolarmente importante nel controllo di gestione, ambito nel quale il valore della prestazione non può essere misurato esclusivamente attraverso il tempo impiegato, ma deve tenere conto anche della complessità dell'organizzazione analizzata, delle competenze richieste, del livello di personalizzazione dell'intervento e del valore del supporto fornito al processo decisionale dell'impresa.

11. Esempi applicativi

a cura di *Marco Gennari e Ilaria Saba*

Autori *Mauro Freti, Marika Longo*

I principi e le metodologie illustrate nei capitoli precedenti (in particolare nei Capp. 4 e 6) trovano concreta applicazione attraverso differenti percorsi di intervento, che devono essere necessariamente adattati alle caratteristiche, alla complessità e al livello di maturità gestionale dell'impresa.

L'attività del dottore commercialista in azienda non segue infatti un modello standardizzato: gli strumenti di controllo di gestione, i sistemi informativi e le modalità di affiancamento devono essere calibrati in funzione del contesto organizzativo, degli obiettivi dell'imprenditore e delle specifiche esigenze decisionali.

I casi presentati nel capitolo rappresentano differenti fasi evolutive del rapporto tra commercialista e impresa: da un ruolo inizialmente orientato alla costruzione di strumenti informativi di base fino a un affiancamento sempre più vicino alla direzione aziendale e ai processi di governo.

Ogni situazione descrive un diverso livello di maturità organizzativa dell'impresa e mostra come il commercialista possa assumere funzioni differenti: analista dei dati, supporto alle decisioni, facilitatore del cambiamento organizzativo e partner strategico della crescita aziendale.

Il **primo caso** riguarda una PMI commerciale che necessita di introdurre un sistema di controllo di gestione per trasformare dati aziendali frammentati in informazioni utili alle decisioni. L'esempio evidenzia una situazione frequente nelle imprese in crescita: il superamento di una gestione basata esclusivamente sulla conoscenza diretta dell'imprenditore e l'introduzione di strumenti strutturati di monitoraggio.

Il **secondo caso** analizza una PMI manifatturiera nella quale l'esigenza principale è comprendere la reale redditività delle attività svolte attraverso un'analisi dei costi e della marginalità. Il caso rappresenta una situazione ricorrente nella pratica professionale, nella quale l'aumento del fatturato non sempre corrisponde a un miglioramento dei risultati economici e diventa quindi necessario individuare dove si genera effettivamente valore.

Il **terzo caso** descrive una PMI nella quale il calo delle vendite porta alla luce problematiche organizzative più profonde: assenza di una leadership definita, sovrapposizione dei ruoli familiari, inefficienze operative e mancanza di strumenti di pianificazione. L'esperienza evidenzia come il commercialista possa intervenire non solo sugli aspetti economico-finanziari, ma anche sui meccanismi organizzativi che influenzano la capacità dell'impresa di reagire al cambiamento.

Il **quarto caso** riguarda una PMI del settore dei trasporti impegnata nel passaggio da un modello operativo fondato su procedure manuali e conoscenze individuali a un sistema informativo più strutturato. L'esempio mostra come la formalizzazione dei processi e una migliore gestione delle informazioni possano diventare strumenti fondamentali per aumentare efficienza, coordinamento e capacità di crescita.

Il **quinto caso** descrive il percorso di trasformazione di una PMI familiare operante nel settore del bricolage, nella quale il commercialista assume un ruolo di affiancamento continuativo alla direzione aziendale. Il caso evidenzia un'evoluzione significativa del rapporto professionale: dalla consulenza specialistica al supporto nella riorganizzazione delle funzioni, nella definizione delle responsabilità e nello sviluppo di una cultura manageriale.

Il **sesto caso** affronta l'analisi degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili in una PMI in fase di crescita. L'elemento distintivo è rappresentato dalla natura preventiva dell'intervento: non si

parte da una situazione di crisi, ma dalla necessità di verificare se la struttura aziendale sia adeguata a sostenere l'evoluzione dell'impresa, garantendo informazioni tempestive e affidabili agli amministratori, in coerenza con l'art. 2086 c.c.

Il **settimo caso** riguarda una PMI che, pur rispettando gli adempimenti civilistici e fiscali e non trovandosi in condizioni di insolvenza, manifesta segnali di tensione nella gestione finanziaria corrente. L'esempio evidenzia un aspetto particolarmente rilevante nella pratica: la necessità di intercettare tempestivamente gli squilibri prima che si trasformino in situazioni di crisi, integrando l'analisi finanziaria con la valutazione dell'efficacia degli assetti aziendali.

Nel complesso, i sette casi offrono al commercialista una raccolta di situazioni concrete e replicabili, utili per comprendere come impostare l'intervento professionale in funzione del livello di maturità dell'impresa, delle criticità presenti e degli obiettivi di miglioramento individuati.

11.1 Caso A - Introduzione del controllo di gestione in una PMI commerciale

Contesto aziendale

La società Alfa s.r.l. opera nel settore della distribuzione commerciale di prodotti tecnici destinati a clienti professionali. L'impresa presenta una struttura organizzativa tipica della PMI: l'imprenditore accentra le principali decisioni commerciali e finanziarie, mentre l'area amministrativa è prevalentemente orientata agli adempimenti contabili e fiscali.

L'azienda registra una crescita del fatturato negli ultimi anni, ma l'imprenditore percepisce una crescente difficoltà nel comprendere quali clienti, prodotti e canali commerciali contribuiscano effettivamente alla redditività aziendale.

Esigenza iniziale

La richiesta iniziale rivolta al commercialista è:

"Vorrei capire se la crescita del fatturato sta realmente generando maggiore redditività".

La richiesta, apparentemente riferita ai risultati economici, richiede una fase preliminare di diagnosi per individuare le cause sottostanti.

Cliente	PMI commerciale operante nella distribuzione di prodotti tecnici.
Progetto	Introduzione di un sistema di controllo di gestione a supporto delle decisioni aziendali.
Descrizione del cliente e del contesto	L'azienda presentava una crescita del volume d'affari, ma l'imprenditore aveva difficoltà nel comprendere quali clienti, prodotti e canali commerciali generassero effettivamente valore. La gestione era prevalentemente basata sull'esperienza personale dell'imprenditore, mentre le informazioni disponibili erano principalmente di natura contabile e non sufficientemente elaborate per supportare decisioni tempestive.
Approccio	L'intervento del commercialista si è sviluppato attraverso le seguenti fasi: • analisi iniziale del modello operativo e delle informazioni disponibili attraverso un check-up aziendale; • individuazione degli indicatori maggiormente rilevanti per il governo dell'impresa (fatturato, marginalità, redditività clienti, andamento costi);

	- costruzione di un sistema di reporting periodico condiviso con l'imprenditore; - incontri periodici di analisi degli scostamenti per comprendere le cause dei risultati e definire eventuali azioni correttive.
Risultati ottenuti	L'impresa passa da una gestione basata prevalentemente sull'esperienza a un modello decisionale supportato da informazioni periodiche e strutturate: - maggiore consapevolezza dell'imprenditore sulla redditività effettiva delle diverse aree commerciali; - capacità di individuare clienti e prodotti maggiormente remunerativi; - introduzione di un processo decisionale basato su informazioni strutturate e non esclusivamente sull'esperienza; - maggiore tempestività nell'individuazione delle criticità.
Lessons learned	- il controllo di gestione nelle PMI non richiede necessariamente sistemi complessi, ma strumenti proporzionati alla capacità organizzativa dell'impresa; - il valore del commercialista non risiede nella sola costruzione del reporting, ma nella capacità di accompagnare l'imprenditore nella lettura delle informazioni; - la diffusione di una cultura del dato rappresenta un elemento fondamentale per migliorare la qualità delle decisioni.
Ruolo del commercialista	Non si limita alla produzione del report, ma accompagna l'imprenditore nella lettura delle informazioni: - evidenzia le aree meno redditizie; - supporta le decisioni sui prezzi; - favorisce una maggiore consapevolezza nella gestione commerciale.

11.2 Caso B - Analisi dei costi e della marginalità in una PMI manifatturiera

Contesto aziendale

L'azienda registra una crescita del fatturato negli ultimi anni, ma l'imprenditore percepisce una crescente difficoltà nel comprendere quali clienti, prodotti e canali commerciali contribuiscano effettivamente alla redditività aziendale.

Esigenza iniziale

La richiesta iniziale rivolta al commercialista è:

"Vorrei capire se la crescita del fatturato sta realmente generando maggiore redditività".

La richiesta, apparentemente riferita ai risultati economici, richiede una fase preliminare di diagnosi per individuare le cause sottostanti.

Cliente	PMI manifatturiera operante nella produzione di componentistica industriale.
Progetto	Analisi dei costi industriali e introduzione di un sistema di monitoraggio della marginalità.

Descrizione del cliente e del contesto	L'impresa disponeva di una struttura organizzativa consolidata e di dati amministrativi disponibili, ma negli ultimi esercizi aveva registrato una progressiva riduzione della marginalità. La percezione iniziale dell'imprenditore attribuiva il fenomeno prevalentemente all'aumento dei costi delle materie prime, senza una chiara evidenza delle cause interne legate ai processi produttivi e alla composizione del portafoglio prodotti.
Approccio	L'intervento del commercialista si è concentrato sull'analisi dei fattori che determinano la redditività aziendale: • analisi dei costi diretti e indiretti; • mappatura dei principali processi produttivi; • costruzione di una contabilità analitica per centri di costo; • analisi della marginalità per prodotto e cliente; • confronto periodico tra risultati consuntivi e obiettivi programmati.
Risultati ottenuti	L'impresa acquisisce una maggiore capacità di comprendere quali attività generano valore e quali invece assorbono risorse senza adeguato ritorno economico: • individuazione delle linee di prodotto con marginalità insufficiente; • maggiore capacità di definire politiche commerciali coerenti con la redditività attesa; • miglioramento della consapevolezza dei responsabili aziendali sui fattori che influenzano i risultati; • introduzione di un processo strutturato di analisi delle performance economiche.
Lessons learned	• il dato economico deve essere collegato ai processi operativi che lo generano; • l'analisi della marginalità rappresenta uno strumento decisionale solo se condivisa con chi governa i processi aziendali; • il commercialista assume un ruolo di collegamento tra informazioni contabili e dinamiche operative dell'impresa.
Ruolo del commercialista	Ha svolto un'attività di analisi finalizzata a individuare le reali cause della riduzione della marginalità, superando l'iniziale convinzione dell'imprenditore che il problema fosse imputabile esclusivamente all'aumento del costo delle materie prime. Attraverso l'analisi dei costi industriali, la riclassificazione delle informazioni economiche e il confronto con i responsabili della produzione, ha evidenziato l'incidenza delle inefficienze produttive, dei costi indiretti e della composizione del portafoglio prodotti sui risultati aziendali. Sulla base delle evidenze emerse, ha supportato l'imprenditore nella definizione delle priorità di intervento, monitorando nel tempo gli effetti economici delle azioni correttive adottate.

11.3 Caso C - Controllo avanzato e pianificazione in un'impresa strutturata

Contesto aziendale

La società Gamma s.p.a. è un'impresa industriale con più sedi operative, una struttura manageriale articolata e un sistema amministrativo evoluto.

L'azienda dispone già di numerose informazioni, ma il management rileva difficoltà nel coordinare dati provenienti da funzioni diverse e nel collegare pianificazione strategica e risultati operativi.

Esigenza iniziale

La necessità non riguarda la produzione di ulteriori dati, ma la capacità di trasformarli in strumenti di governo.

La richiesta è:

"Abbiamo molte informazioni, ma non sempre riusciamo a utilizzarle per decidere".

L'intervento riguarda:

- valutazione dell'attuale sistema informativo;
- analisi dei flussi decisionali;
- verifica dell'allineamento tra obiettivi strategici e indicatori utilizzati.

Emergono alcune criticità:

- KPI non sempre coerenti con gli obiettivi aziendali;
- reporting prevalentemente descrittivo;
- assenza di collegamento tra budget e monitoraggio periodico.

Cliente	Impresa strutturata con organizzazione manageriale e presenza di più funzioni aziendali.
Progetto	Evoluzione del sistema di controllo verso strumenti di pianificazione e supporto strategico.
Descrizione del cliente e del contesto	L'impresa disponeva già di sistemi informativi e di una significativa quantità di dati aziendali, ma il management riscontrava difficoltà nel trasformare tali informazioni in elementi utili alla pianificazione e al governo strategico. Il sistema di reporting risultava prevalentemente descrittivo e non sempre collegato agli obiettivi aziendali.
Approccio	Il commercialista ha supportato l'evoluzione del modello gestionale attraverso: • analisi dell'attuale sistema informativo e dei flussi decisionali (analisi AS-IS); • revisione degli indicatori utilizzati dal management; • definizione di KPI coerenti con gli obiettivi strategici; • integrazione tra budget, <i>forecast</i> e risultati consuntivi; • introduzione di momenti periodici di confronto sulle performance aziendali.
Risultati ottenuti	• maggiore allineamento tra strategia e gestione operativa; • miglior utilizzo delle informazioni disponibili; • maggiore responsabilizzazione dei responsabili di funzione; • trasformazione del reporting da strumento descrittivo a strumento di governo aziendale.
Lessons learned	• la crescita dimensionale richiede un'evoluzione del modello decisionale; • avere molti dati non significa necessariamente disporre di informazioni utili.
Ruolo del com-	Assume un ruolo di supporto direzionale continuativo, facilitando il collega-

mercialista	mento tra strategia, pianificazione e gestione operativa. Oltre a progettare il sistema di controllo, interpreta i risultati, coordina i momenti di confronto con il management, supporta la definizione delle priorità aziendali e monitora l'attuazione delle decisioni, favorendo un processo decisionale basato su informazioni affidabili e tempestive.
--------------------	---

11.4 Caso D - Introduzione di un nuovo sistema informativo

Contesto aziendale

L'azienda opera nel settore del trasporto merci e si confronta con una clientela nazionale e internazionale sempre più orientata a richiedere servizi puntuali, tracciabili e caratterizzati da elevati standard di efficienza. La gestione delle attività era ancora prevalentemente manuale e fortemente accentrata sull'esperienza dell'imprenditore, con limitata condivisione delle informazioni e assenza di strumenti informatici integrati.

Esigenza iniziale

La gestione manuale dei processi organizzativi generava ritardi, errori operativi e difficoltà nel coordinamento delle attività, con conseguenze sulla qualità del servizio e sull'efficienza aziendale (ad esempio, dimenticanza di semirimorchi nei porti e difficoltà nel monitoraggio delle spedizioni).

Si rendeva pertanto necessario introdurre un sistema informativo capace di digitalizzare i processi, migliorare la circolazione delle informazioni e supportare il controllo delle attività operative.

Cliente	PMI operante nel settore dei trasporti.
Progetto	Introduzione di un nuovo sistema informativo.
Descrizione del cliente e del contesto	L'azienda ha dovuto scontrarsi con le esigenze di una clientela internazionale che richiedeva sistemi di trasporto sempre più puntuali e competitivi, sempre più ricchi di contenuti e di servizi aggiuntivi. Il cliente era solito gestire le attività di organizzazione del trasporto alla vecchia maniera, utilizzando "matita e gomma" senza condividere l'informazione con tutti gli interessati non solo in quanto scritta a mano, ma anche perché talvolta illeggibile! Si aggiunga una lunga casistica di dimenticanze di semirimorchi, per esempio, lasciati nei porti settimane. Per questo motivo risultava fondamentale il passaggio a sistemi informatizzati, che potessero garantire comunicazione, tempestività ed efficienza, in un settore dove la velocità rappresenta un fattore critico di successo.
Approccio	L'intervento ha permesso all'azienda di effettuare il passaggio a sistemi informativi più efficaci ed efficienti, che le hanno permesso di evolversi e strutturarsi per stare al passo coi tempi. Esso si è basato sui seguenti step: • l'introduzione di un nuovo sistema informatizzato per la gestione delle attività è avvenuta gradualmente, anche con il coinvolgimento del team operativo. Si è dovuto procedere ad un affiancamento dell'imprenditore per mappare i processi critici chiedendo l'intervento, di volta in volta, del collaboratore interessato al processo; • si è poi proceduto ad identificare i cambiamenti necessari nell'esecuzione del lavoro e a presentarli a tutti i collaboratori. Tale processo di cambiamento sul sistema è stato accompagnato non solo da un supporto costante del professionista, ma anche da una serie di attività di controllo di gestione e valutazione delle performance azien-

	dali, che hanno permesso di avere un <i>feedback</i> sugli effetti che il nuovo sistema ha avuto sulla redditività aziendale e sulle performance organizzative.
Risultati ottenuti	L'imprenditore ha apprezzato il supporto costante del professionista, come figura di guida nelle scelte più importanti, poiché lo ha aiutato nel processo di cambiamento, agendo anche affinché tutta l'organizzazione accettasse con entusiasmo il nuovo <i>modus operandi</i>. L'imprenditore è intervenuto nei momenti critici in cui alcuni collaboratori hanno cercato di bloccare il processo avanzando dubbi sulla convenienza a cambiare il modo di lavorare e anche sui possibili risultati. L'azienda ha gradualmente ampliato il suo raggio d'azione, ed oggi opera in tutto il territorio nazionale con risultati soddisfacenti.
Lessons learned	Importanza di supportare l'imprenditore nella fase di cambiamento: un'attività chiave è stata l'effettuazione di incontri con i collaboratori ai fini di un loro diretto coinvolgimento per presentare loro il nuovo <i>modus operandi</i>, agendo perché esso venisse accettato senza resistenze. Una volta introdotto un nuovo modello operativo, l'utilizzo di un sistema informatico integrato che sostituisce il precedente (manuale) rappresenta un passo fondamentale ai fini dell'efficienza aziendale da cui non si può prescindere se si vogliono ottenere risultati concreti (far lavorare di più le macchine in termini quantitativi e meglio le risorse umane in termini qualitativi). L'utilizzo di un sistema di indicatori di monitoraggio rappresenta un'attività chiave per valutare le nuove attività introdotte e verificare i risultati, condividendoli poi con il team, certificando la bontà della strada intrapresa.

11.5 Caso E - Dalla gestione familiare alla governance aziendale: un percorso di riorganizzazione e sviluppo

Contesto aziendale

L'azienda, a conduzione familiare, operava attraverso più punti vendita ed era caratterizzata da una gestione fortemente accentrata sulla proprietà. La crescita dell'organizzazione non era stata accompagnata da un adeguato sviluppo della struttura organizzativa, dei processi decisionali e dei sistemi di controllo, generando inefficienze operative e difficoltà di coordinamento tra le diverse funzioni aziendali.

Esigenza iniziale

Il progressivo calo delle vendite aveva evidenziato la necessità di una profonda riorganizzazione aziendale. Le principali criticità riguardavano l'assenza di una chiara leadership, la sovrapposizione dei ruoli all'interno della famiglia, un clima organizzativo deteriorato, processi inefficienti e la mancanza di strumenti di pianificazione e controllo a supporto delle decisioni.

Cliente	PMI familiare operante nel settore della vendita di articoli bricolage.
Progetto	Riorganizzazione di tutte le funzioni aziendali.
Descrizione del cliente e del contesto	L'azienda, con 12 punti vendita sul territorio e circa 70 dipendenti, era in una fase di trend delle vendite al ribasso e necessitava di una vera e propria riorganizzazione, che coinvolgesse tutte le funzioni chiave aziendali: dall'area direzio-

	nale e strategica a quella più operativa, dalla funzione acquisti alla funzione vendite, dalla gestione delle risorse umane alle funzioni amministrative. Si riscontrava molta confusione all'interno della famiglia e una mancanza di leadership, a cui si ricollegavano forti criticità nel clima organizzativo e tensione tra i collaboratori.
Approccio	La prima operazione è stata quella di definire una nuova organizzazione che valorizzasse le risorse presenti, ma che tagliasse completamente i rapporti con le vecchie risorse che bloccavano ogni cambiamento. A ciò seguiva una serie continua di riunioni con i collaboratori che presentavano il lavoro che si stava facendo, la nuova cultura aziendale e, allo stesso tempo, delegavano alcune responsabilità ai collaboratori sottraendole dalla famiglia. Si procedeva poi nella mappatura dei processi principali rilevando come alcuni fossero inadeguati e inefficienti. Su questi si interveniva poi per modificare le modalità con cui si svolgevano le attività presentandole ai collaboratori i quali erano ben felici di vedere che qualcosa si muoveva nella giusta direzione. Si procedeva poi alla riorganizzazione del settore amministrativo con la divisione delle funzioni contabilità generale e finanza e controllo e l'implementazione di un adeguato controllo di gestione. Si riorganizzava la struttura commerciale della sede con nomina di un responsabile commerciale tra i collaboratori, dopo adeguati e approfonditi colloqui. Si introduceva un sistema di incentivazione per punto vendita basato sui risultati ottenuti e sulla valutazione riportata nelle aree identificate come fondamentali per l'azienda (attenzione al cliente, teamwork, ecc.). L'intervento è durato diversi anni e ha riguardato nel complesso la valutazione della strategia aziendale, l'analisi dei processi e dell'organizzazione, la ridefinizione della struttura organizzativa, la valutazione delle esigenze informative del business, la valutazione delle potenzialità del sistema informatico, la definizione del cruscotto aziendale e individuazione di una reportistica direzionale adeguata. Queste attività oggi avvengono sistematicamente con il coinvolgimento della direzione ma anche di tutti i collaboratori ai vari livelli. Inoltre, in linea con il concetto di lean organization, si è proceduto con l'individuazione delle aree oggetto di sprechi e si sono delineate le procedure di ottimizzazione. Su determinati progetti, poi, si rende necessaria anche la definizione di apposite <i>task force</i> per lo sviluppo e/o il miglioramento di processi e attività.
Risultati ottenuti	L'intervento si è tradotto in un miglioramento dell'efficienza e della produttività, ma anche della comunicazione ai vari livelli, con evidenti ripercussioni positive sulla redditività aziendale e sulle performance organizzative. L'azienda che ormai è cliente da anni, si è evoluta in tutti gli ambiti aziendali e ha completamente invertito il trend delle vendite, riuscendo a conseguire crescite anche a due cifre percentuali su diversi punti di vendita. Il supporto continuativo dei consulenti si concretizza ancora oggi in incontri settimanali presso la sede aziendale e coinvolge tutte le aree e responsabilità, in un programma ad hoc che viene costantemente aggiornato sulla base delle specifiche esigenze del cliente. L'imprenditore oggi chiede il supporto costante dei consulenti, che lo guidano in un percorso di crescita, aiutandolo a gestire il processo di sviluppo. La direzione, i manager e tutti i collaboratori apprezzano il contributo dei consulenti, a

	cui oramai sono fortemente legati, e questo si traduce in motivazione ed entusiasmo, e tendenza ad interpretare gli obiettivi come sfide da raggiungere. L'azienda è in costante crescita, e negli anni ha ampliato la sua rete di vendita con nuove sedi nella regione, con l'obiettivo di penetrare a breve anche il mercato nazionale e non solo quello locale.
Lessons learned	- la mappatura dei processi è un'attività chiave se l'obiettivo è riorganizzare l'azienda. Solo in questo modo è possibile fare emergere tutte le inefficienze che si insidiano nelle attività. Il livello di dettaglio è da valutarsi in base alle esigenze; - la gestione di un family business non può prescindere da una chiara definizione dei ruoli all'interno della famiglia e da una delega delle responsabilità ai manager delle varie funzioni, specialmente in caso di sviluppo e crescita dell'organizzazione. Ciò è in linea con una leadership di tipo decentrato che caratterizza le aziende moderne; - coinvolgere i collaboratori e condividere con loro i risultati è uno dei fattori determinanti per il loro successo in azienda. L'azienda non potrà che trarre benefici dal flusso contagioso di entusiasmo che si ripercuoterà sulle performance del gruppo.

11.6 Caso F - L'analisi degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili in una PMI in crescita

Contesto aziendale

La società opera nel settore della produzione e commercializzazione di componenti per il comparto dell'arredamento, con circa 40 collaboratori e un fatturato di circa 9 milioni di euro. Negli ultimi anni l'azienda ha registrato una crescita significativa dei volumi di attività, accompagnata dall'ampliamento della struttura organizzativa, dall'inserimento di nuove figure manageriali e da un maggiore ricorso all'indebitamento bancario per sostenere gli investimenti.

Esigenza iniziale

Pur in assenza di situazioni di difficoltà economica o finanziaria, gli amministratori intendono verificare l'effettiva adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ai sensi dell'art. 2086 c.c., per comprendere se l'organizzazione sia in grado di supportare il governo dell'impresa e di intercettare tempestivamente eventuali situazioni di squilibrio. L'incarico non riguarda quindi l'implementazione di un sistema di controllo di gestione, bensì una valutazione complessiva degli assetti esistenti.

Cliente	PMI manifatturiera operante nella produzione e commercializzazione di componenti per l'arredamento.
Progetto	Valutazione e adeguamento degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ai sensi dell'art. 2086 c.c.
Descrizione del cliente e del contesto	L'azienda, con circa 40 collaboratori e un fatturato di circa 9 milioni di euro, aveva registrato una crescita significativa dei volumi di attività, accompagnata dall'ampliamento della struttura organizzativa e dall'incremento dell'esposizione bancaria destinata a sostenere gli investimenti. Pur non evidenziando difficoltà economiche o finanziarie, gli amministratori intendevano

	verificare se gli assetti esistenti fossero effettivamente adeguati a governare l'impresa e a intercettare tempestivamente eventuali segnali di squilibrio.
Approccio	L'intervento del commercialista si è sviluppato attraverso le seguenti fasi: • analisi AS-IS del funzionamento reale dell'impresa, condotta tramite interviste, analisi documentale e osservazione dei processi, coinvolgendo amministratori e responsabili di funzione; • <i>gap analysis</i> tra il livello di conformità formale e il reale grado di maturità gestionale del sistema; • formalizzazione dei flussi informativi destinati all'organo amministrativo, con definizione di periodicità, responsabilità e contenuti della reportistica direzionale; • introduzione di un budget economico annuale e di un budget di tesoreria <i>rolling</i> a 12 mesi per il monitoraggio prospettico della sostenibilità finanziaria; • individuazione degli indicatori economici, patrimoniali e finanziari più significativi, in coerenza con i segnali previsti dall'art. 3 del Codice della crisi; • istituzione di un processo periodico di verifica degli assetti, attraverso incontri programmati tra amministratori e professionista.
Risultati ottenuti	L'intervento trasforma un insieme di procedure prevalentemente orientate agli adempimenti in un sistema di governo maggiormente integrato: • disponibilità continuativa di informazioni economiche, patrimoniali e finanziarie aggiornate; • maggiore capacità di pianificare le decisioni e monitorare gli equilibri aziendali; • verifica periodica degli assetti quale parte integrante del processo di governo; • rafforzamento della governance e miglior presidio della continuità aziendale.
Lessons learned	• la valutazione degli adeguati assetti non può limitarsi alla verifica formale di documenti e procedure, ma deve accertarne l'effettivo utilizzo gestionale (cfr. Cap. 7, par. 7.2); • l'analisi AS-IS consente di individuare il reale livello di maturità del sistema di governo e di calibrare interventi proporzionati alla dimensione e complessità aziendale (cfr. Cap. 4, par. 4.2); • il controllo di gestione rappresenta la componente operativa degli adeguati assetti, trasformando le informazioni aziendali in uno strumento permanente di supporto alle decisioni dell'organo amministrativo.
Ruolo del commercialista	Non si limita alla verifica formale della documentazione esistente, ma svolge un'analisi sostanziale del funzionamento dell'impresa, individuando le aree di miglioramento e definendo un percorso di adeguamento proporzionato. Accompagna gli amministratori nella costruzione degli strumenti di reporting e pianificazione e ne cura la verifica periodica, assumendo il ruolo di motore informativo degli adeguati assetti.

11.7 Caso G - L'analisi AS-IS nei contesti di crisi e il rafforzamento degli adeguati assetti

Contesto aziendale

L'azienda opera nel settore della produzione di componenti meccanici conto terzi, con circa 50 collaboratori e un fatturato di circa 11 milioni di euro. Negli ultimi esercizi la società ha registrato una progressiva riduzione della marginalità operativa, un incremento dell'indebitamento bancario a breve termine e un costante assorbimento di liquidità, determinato dall'aumento dei tempi medi di incasso e dalla crescita del magazzino.

Esigenza iniziale

Pur continuando a rispettare gli adempimenti civilistici e fiscali e senza manifestare situazioni di insolvenza, gli amministratori rilevano crescenti difficoltà nella gestione finanziaria corrente, con frequente utilizzo degli affidamenti bancari e riduzione della capacità di autofinanziamento. L'incarico affidato al professionista consiste nel comprendere le cause del deterioramento degli equilibri aziendali e nel verificare se gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili siano in grado di supportare tempestivamente gli amministratori nell'individuazione delle criticità.

Cliente	PMI manifatturiera operante nella produzione di componenti meccanici conto terzi.
Progetto	Analisi delle cause del deterioramento degli equilibri aziendali e rafforzamento degli adeguati assetti.
Descrizione del cliente e del contesto	L'impresa, con circa 50 collaboratori e un fatturato di circa 11 milioni di euro, presentava una progressiva riduzione della marginalità operativa, un incremento dell'indebitamento bancario a breve termine e una crescente tensione di liquidità legata all'allungamento dei tempi di incasso e alla crescita del magazzino. Pur in assenza di situazioni di insolvenza, gli amministratori riscontravano crescenti difficoltà nella gestione finanziaria corrente e la necessità di comprendere se gli assetti esistenti fossero idonei a intercettare tempestivamente i segnali di squilibrio.
Approccio	L'intervento del commercialista si è sviluppato attraverso un'analisi AS-IS completa dell'impresa, estesa ai processi decisionali, ai flussi informativi e agli strumenti di pianificazione e controllo: • rilevazione che il budget economico veniva elaborato solo episodicamente e in assenza di una pianificazione finanziaria prospettica, senza budget di tesoreria <i>rolling</i> né analisi sistematiche degli scostamenti; • analisi dei principali indicatori, con evidenza del peggioramento del capitale circolante netto, dell'incremento dell'esposizione bancaria a breve termine, della riduzione dell'EBITDA e del deterioramento della capacità prospettica di servizio del debito; • <i>gap analysis</i> volta a individuare nell'assenza di un sistema di rilevazione tempestiva, più che nel solo deterioramento degli indicatori, la principale criticità; • introduzione di un budget di tesoreria <i>rolling</i> a 12 mesi e di un sistema di monitoraggio mensile dei flussi di cassa; • costruzione di report direzionali periodici sugli indicatori economici, patrimoniali e finanziari, con attenzione a capitale circolante, indebi-

	tamento, marginalità operativa e capacità di rimborso del debito; - analisi delle determinanti del peggioramento gestionale, intervenendo su tempi di incasso, gestione del magazzino, marginalità delle commesse e programmazione degli investimenti; - definizione di un processo periodico di monitoraggio degli indicatori rilevanti ai fini della continuità aziendale.
Risultati ottenuti	L'introduzione di un sistema strutturato di controllo consente agli amministratori di comprendere le reali cause del deterioramento degli equilibri aziendali e di intervenire prima che le tensioni finanziarie evolvano in una crisi irreversibile: - monitoraggio continuativo della sostenibilità finanziaria; - individuazione tempestiva degli scostamenti rispetto agli obiettivi programmati; - valutazione preventiva degli effetti delle principali decisioni aziendali; - rafforzamento degli assetti amministrativi e contabili e miglioramento della qualità del processo decisionale.
Lessons learned	- l'analisi AS-IS consente di distinguere le cause della crisi dai suoi effetti, evitando interventi limitati alla sola gestione delle conseguenze finanziarie; - il controllo di gestione costituisce un elemento essenziale degli adeguati assetti anche nei contesti di deterioramento economico-finanziario, e non solo uno strumento di miglioramento delle performance; - la tempestività nell'individuazione dei segnali di squilibrio è determinante per consentire all'organo amministrativo di adottare le necessarie misure correttive.
Ruolo del commercialista	Guida l'impresa nel passaggio da una gestione reattiva, basata sulla disponibilità bancaria giornaliera, a un modello di governo capace di anticipare l'evoluzione degli equilibri aziendali. Attraverso l'analisi AS-IS e la <i>gap analysis</i> individua le reali cause del deterioramento, distinguendole dai suoi effetti, e accompagna gli amministratori nella costruzione degli strumenti di monitoraggio finanziario e nella definizione delle azioni correttive.

11.8 Durata e articolazione degli interventi consulenziali nei casi applicativi

I casi riportati evidenziano come la durata dell'intervento del commercialista sia strettamente correlata alla natura dell'esigenza aziendale e al livello di trasformazione richiesto. La fase diagnostica iniziale consente di definire il corretto perimetro dell'attività, mentre la fase successiva di accompagnamento permette di consolidare nel tempo gli strumenti introdotti e favorire il cambiamento organizzativo.

Caso applicativo	Tipologia di intervento	Diagnosi preliminare / check-up iniziale	Intervento consulenziale	Durata complessiva indicativa
Caso A – Introduzione del con-	Introduzione di un sistema di controllo	1-2 mesi: analisi del modello ge-	6-12 mesi: costruzione del sistema di	8-14 mesi

Controllo di gestione in una PMI commerciale	di gestione per supportare le decisioni dell'imprenditore	istituzionale esistente, delle informazioni disponibili, dei processi amministrativi e individuazione degli indicatori rilevanti	reporting, definizione dei KPI, analisi periodica degli scostamenti e accompagnamento dell'imprenditore nella lettura delle informazioni	
Caso B – Analisi dei costi e della marginalità in una PMI manifatturiera	Analisi della redditività aziendale e individuazione dei fattori che influenzano la marginalità	2-3 mesi: analisi dei costi industriali, dei processi produttivi, delle modalità di determinazione dei costi e delle cause della riduzione della marginalità	6-12 mesi: introduzione di strumenti di contabilità analitica, analisi della marginalità per prodotto/cliente, definizione delle azioni correttive e monitoraggio degli effetti economici	8-15 mesi
Caso C – Controllo avanzato e pianificazione in un'impresa strutturata	Evoluzione del sistema di controllo verso strumenti di pianificazione e supporto direzionale	3-4 mesi: analisi del sistema informativo esistente, dei flussi decisionali, dei processi di reporting e dell'allineamento tra obiettivi strategici e indicatori utilizzati	12-24 mesi: revisione del modello di reporting, introduzione di KPI strategici, integrazione tra budget, <i>forecast</i> e risultati consuntivi, supporto ai processi di pianificazione e monitoraggio	15-28 mesi
Caso D – Introduzione di un nuovo sistema informativo	Digitalizzazione dei processi aziendali e miglioramento della gestione operativa	1-3 mesi: analisi dei processi esistenti, individuazione delle criticità operative, rilevazione dei flussi informativi e definizione delle esigenze aziendali	6-18 mesi: implementazione progressiva del sistema informativo, coinvolgimento dei collaboratori, revisione delle modalità operative e monitoraggio degli effetti sulle performance aziendali	7-21 mesi
Caso E – Dalla gestione familiare alla governance aziendale: un percorso di riorganizzazione e sviluppo	Percorso di trasformazione organizzativa, managerializzazione della PMI e introduzione di strumenti di governo	3-6 mesi: analisi organizzativa, mappatura dei processi, valutazione della struttura decisionale, dei ruoli, delle responsabilità e del-	24-36 mesi: ridefinizione dell'organizzazione, sviluppo della leadership interna, delega delle responsabilità, implementazione del controllo di	Percorso pluriennale

		le esigenze informative	gestione, introduzione di KPI e cruscotti direzionali, supporto continuativo al cambiamento	
Caso F - L'analisi degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili in una PMI in crescita	Valutazione e adeguamento degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ai sensi dell'art. 2086 c.c.	1-2 mesi: analisi AS-IS del funzionamento reale dell'impresa, dei flussi informativi, dei processi decisionali e degli strumenti di pianificazione esistenti	6-12 mesi: formalizzazione della reportistica direzionale, introduzione del budget economico e del budget di tesoreria <i>rolling</i> , individuazione degli indicatori rilevanti e istituzione del processo di verifica periodica degli assetti	7-14 mesi
Caso G - L'analisi AS-IS nei contesti di crisi e il rafforzamento degli adeguati assetti	Analisi delle cause del deterioramento degli equilibri aziendali e rafforzamento degli adeguati assetti	3-4 settimane: analisi AS-IS estesa ai processi decisionali, ai flussi informativi e agli strumenti di pianificazione e controllo, con rilevazione degli indicatori economico-finanziari critici	1-2 mesi: introduzione del budget di tesoreria <i>rolling</i> , del monitoraggio mensile dei flussi di cassa, dei report direzionali periodici e del processo di verifica degli assetti ai fini della continuità aziendale	2-3 mesi

Considerazioni conclusive

Al termine del mandato, la Commissione di Studio da me presieduta ha voluto completare il proprio percorso accettando una piccola ma impegnativa sfida: la predisposizione di una guida che potesse supportare i giovani professionisti già operativi nell'ambito del controllo di gestione o che vogliono approcciarsi a tale specializzazione professionale. Il presente elaborato nasce con l'obiettivo di offrire ai colleghi uno strumento concreto per comprendere, strutturare e sviluppare l'attività di controllo di gestione all'interno della professione del Commercialista. Non un contributo esclusivamente teorico, ma un percorso costruito per accompagnare il professionista dalla comprensione del ruolo fino alla concreta organizzazione del servizio, passando per la selezione delle imprese target, la definizione del perimetro dell'incarico, la costruzione delle analisi, la reportistica e la valorizzazione economica della prestazione.

L'impostazione adottata muove dalla consapevolezza che il controllo di gestione non possa essere considerato come un insieme standardizzato di procedure da replicare indistintamente in ogni realtà aziendale. Al contrario, esso richiede metodo, capacità di lettura dell'impresa e un approccio necessariamente graduale, proporzionato alla dimensione, alla complessità e al livello di maturità gestionale dell'organizzazione. Per questo motivo la struttura dell'elaborato si articola su diversi livelli, dal reporting direzionale e dai KPI essenziali fino all'analisi della marginalità, dei processi, dei costi e alla pianificazione più evoluta.

Il principale risvolto operativo del lavoro risiede proprio nella possibilità, per il professionista, di disporre di una traccia metodologica replicabile ma non rigida, utile a trasformare una richiesta spesso generica dell'imprenditore in un percorso consulenziale definito, misurabile e sostenibile. Qualificare correttamente la domanda, individuare gli obiettivi informativi e decisionali, scegliere gli strumenti coerenti con tali obiettivi e restituire le risultanze attraverso una reportistica chiara rappresentano passaggi fondamentali per rendere il controllo di gestione realmente utile all'impresa e non un mero esercizio di elaborazione del dato.

Ci piace pensare che, per chi si avvicina per la prima volta a questa attività, questo percorso scritto a più mani possa ridurre quella distanza che spesso separa la conoscenza teorica dalla sua applicazione concreta: ogni capitolo redatto dai componenti della Commissione tende ad offrire strumenti immediatamente utilizzabili nello studio professionale e favorire un approccio progressivo, evitando sia soluzioni eccessivamente semplicistiche sia modelli troppo complessi rispetto alle effettive esigenze dell'impresa.

L'auspicio, sicuramente ambizioso ma non utopistico, è che questo elaborato possa contribuire anche ad una più ampia evoluzione del ruolo del Commercialista. Il controllo di gestione rappresenta infatti una delle aree nelle quali il professionista può esprimere in maniera più evidente la propria funzione di supporto all'imprenditore: non solo lettura ex post dei risultati, ma supporto alla costruzione delle informazioni necessarie per assumere decisioni consapevoli, anticipare le criticità, individuare opportunità e presidiare la continuità aziendale. In questa prospettiva, la presenza continuativa in azienda, il supporto direzionale e, nei casi più evoluti, il *temporary management* rappresentano possibili sviluppi di una consulenza sempre più integrata nei processi decisionali dell'impresa.

Il lavoro raccolto in queste pagine è, infine, il risultato di un percorso realmente collegiale. Infatti, la pluralità delle esperienze professionali presenti all'interno della Commissione ha consentito di affrontare il tema da prospettive differenti e complementari, mettendo a confronto approcci, esperienze maturate sul campo e sensibilità operative diverse. Il coordinamento di questi contributi ha permesso di costruire un elaborato unitario, nel quale ciascun apporto ha contribuito a rendere più completa e concreta la visione complessiva. È proprio questo, probabilmente, uno dei risultati più significativi del

lavoro svolto: aver trasformato il confronto tra professionisti in un patrimonio condiviso e fruibile da altri colleghi. L'auspicio è che questo elaborato possa rappresentare non un punto di arrivo, ma una base di lavoro da utilizzare, sperimentare e progressivamente affinare, accompagnando un numero sempre maggiore di Commercialisti verso una consulenza gestionale più strutturata, consapevole e capace di generare valore sia per lo studio professionale sia per le imprese assistite.

Chiudo ringraziando di vero cuore i colleghi Marta Cavadenti Gasperetti dell'Unione di Perugia, segretaria della Commissione, Ilaria Saba dell'Unione di Cagliari e Marco Gennari dell'Unione di Rovigo, il cui contributo all'ideazione ed alla stesura dell'elaborato è stato determinante.

Giuseppe Clemente

Presidente della Commissione di Studio "Controllo di gestione, cultura d'impresa e imprenditorialità".

Appendice

A. Matrice dei criteri di transizione tra livelli

La matrice seguente riepiloga, per ciascun passaggio di livello (cfr. Cap. 4, par. 4.3), le attività che devono essere sviluppate e i presupposti informativi e organizzativi che devono risultare consolidati affinché l'evoluzione verso il livello successivo sia sostenibile. Lo schema ha valore orientativo: i livelli non costituiscono fasi rigide, ma momenti di un percorso progressivo che va adattato alle caratteristiche e alla maturità gestionale di ciascuna impresa.

Transizione	Attività da sviluppare	Presupposti da consolidare
Livello 1 → 2	Reporting economico periodico; confronti temporali; primi indicatori sintetici; routine di monitoraggio ricorrente.	Affidabilità minima del dato amministrativo; tempestività delle registrazioni; piano dei conti leggibile in chiave gestionale; comprensione economica della gestione.
Livello 2 → 3	Integrazione di conto economico, stato patrimoniale e flussi finanziari; monitoraggio di tesoreria, circolante e liquidità; primi strumenti di <i>forecasting</i> finanziario.	Continuità dei flussi informativi; chiusure infrannuali tempestive e assestate; utilizzo sistematico dei dati nei processi decisionali.
Livello 3 → 4	<i>Budgeting</i> strutturato; <i>forecast</i> con aggiornamento <i>rolling</i> ; programmazione economico-finanziaria; simulazione di scenari.	Lettura integrata degli equilibri economici, patrimoniali e finanziari; disponibilità di dati storici attendibili; cultura della programmazione.
Livello 4 → 5	Contabilità industriale; analisi delle marginalità per prodotto, cliente e commessa; modelli di <i>costing</i> ; collegamento tra dati economici e processi operativi.	Processi di programmazione e previsione entrati nella prassi; integrazione tra area amministrativa e area tecnico-produttiva; dati operativi affidabili.
Livello 5 → 6	Sistemi di <i>KPI</i> e <i>dashboard</i> direzionali; <i>performance management</i> ; pianificazione strategica; piano industriale.	Capacità di leggere marginalità, costi e processi operativi; sistemi informativi integrati; cultura diffusa della misurazione.
Livello 6 → 7	Supporto alle decisioni strategiche; valutazione di scenari e operazioni straordinarie; supporto alla governance e ai processi di cambiamento.	Assetti amministrativi consolidati; reporting evoluto; processi di pianificazione strutturati; governance formalizzata.

B. Lettera di incarico per controllo di gestione graduale e continuativo

Spett.le

[Nome Società]

[Indirizzo]

[CAP Città Provincia]

c.a.: Direzione aziendale

[Città], [Data]

OGGETTO: Servizi continuativi di consulenza in materia di amministrazione, finanza e controllo (AFC) e di supporto agli adeguati assetti

Vi sottoponiamo la presente Proposta di conferimento d'incarico (di seguito la "Proposta").

Nel seguito di questa Proposta, inclusa ogni sua appendice, tabella e/o allegato, saranno utilizzate le seguenti definizioni:

- "Il Consulente": dott. [Nome Consulente];
- "Servizi": i servizi che saranno prestati dal Consulente;
- "Società" o il "Cliente" o il "Committente": [Nome Società]

Articolazione:

1. Obiettivi;
2. Servizi offerti;
3. Dettagli di collaborazione;
4. Quotazione;
5. Condizioni generali di contratto;
6. All. Informativa ai sensi dell'art. 13 del D.Lgs. n. 196/2003 e artt. 13 e 14 del Regolamento 2016/679/UE.

1. OBIETTIVI

L'incarico ha per oggetto la progettazione, l'avvio e il presidio continuativo del sistema di controllo di gestione della Società, secondo un percorso graduale calibrato sul livello di maturità gestionale rilevato in sede di analisi preliminare.

L'intervento si articola in una fase diagnostica iniziale - rilevazione dell'attuale quadro generale aziendale, verifica della struttura del sistema di controllo di gestione, analisi delle performance economiche, patrimoniali e finanziarie, calcolo del costo orario di trasformazione industriale e dell'incidenza percentuale delle spese generali - e in una successiva fase di affiancamento continuativo, finalizzata a rendere il sistema stabilmente operativo e utilizzabile dall'organo amministrativo come ordinario strumento di decisione.

Costituisce parte integrante dell'obiettivo il supporto alla Società nell'adeguamento degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili richiesti dall'art. 2086, comma 2, c.c. e dal D.Lgs. n. 47/2026, nella

misura in cui tali assetti trovano fondamento nei dati e nei flussi informativi generati dal controllo di gestione.

2. SERVIZI OFFERTI

ANALISI “AS IS” E VERIFICA DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

L'attività è riferibile all'effettuazione di un preventivo check-up che consenta l'analisi:

- della struttura organizzativa;
- delle modalità con cui viene svolto il processo amministrativo, commerciale e produttivo;
- dei processi produttivi, propedeutica alla verifica del sistema di controllo di gestione;
- delle performance economico – finanziarie – patrimoniali degli ultimi tre esercizi e/o dell'anno in corso;

CALCOLO DEL COSTO ORARIO DI TRASFORMAZIONE INDUSTRIALE

L'attività è riferibile al calcolo, in versione BOZZA, del costo orario di trasformazione industriale e relativa incidenza delle spese generali riferito all'esercizio 20XX o, se possibile, il primo periodo più recente disponibile (ad esempio 30/09/2023 o, preferito, 31/12/2023). Il calcolo sarà effettuato utilizzando le informazioni contabili (e non contabili) attualmente a disposizione e, in base alla profondità delle stesse, saranno ulteriormente dettagliati alcuni aspetti specifici (frammentazione dei processi e delle attività).

L'intervento, che si sostanzierebbe nello svolgimento di una serie di incontri tra il Consulente e i rappresentanti indicati dalla Società, dovrebbe mettere in condizione lo stesso Consulente di approfondire la conoscenza della realtà aziendale, delle sue caratteristiche e problematiche.

Quanto sopra descritto si concretizzerebbe nella produzione di due elaborati che evidenzieranno i rispettivi contenuti dell'intervento ovvero, l'analisi dello “stato dell'arte e la configurazione del sistema di controllo di gestione” e il calcolo del costo orario di trasformazione industriale.

AVVIO GRADUALE E MESSA A REGIME DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE

Conclusa la fase diagnostica, il Consulente accompagna la Società nell'introduzione progressiva degli strumenti di controllo, secondo un percorso per livelli successivi che evita l'adozione simultanea di soluzioni non sostenibili dalla struttura. Ciascuna fase è attivata previa verifica del consolidamento della precedente:

- definizione del piano dei conti gestionale e riclassificazione del bilancio in chiave direzionale;
- costruzione del conto economico periodico e del cruscotto dei margini per linea di prodotto, commessa o cliente;
- integrazione dei profili patrimoniale e finanziario, con budget di tesoreria a dodici mesi;
- avvio del processo di budget e dell'analisi periodica degli scostamenti;
- selezione e messa a regime di un set essenziale di indicatori di performance coerenti con gli obiettivi della Direzione.

PRESIDIO CONTINUATIVO E REPORTISTICA DIREZIONALE PERIODICA

Il presidio continuativo costituisce l'elemento qualificante del presente incarico e si sostanzia in un affiancamento ricorrente alla Direzione, con cadenza [mensile/trimestrale], articolato in:

- elaborazione e commento della reportistica periodica economica, patrimoniale e finanziaria;
- riunione periodica di analisi dei risultati e degli scostamenti con l'organo amministrativo;
- aggiornamento delle previsioni di chiusura d'esercizio e del budget di tesoreria;
- individuazione delle azioni correttive e monitoraggio del relativo stato di avanzamento;
- manutenzione del sistema informativo gestionale e progressivo trasferimento di competenze alle risorse interne.

SUPPORTO AGLI ADEGUATI ASSETTI E AI FLUSSI INFORMATIVI VERSO GLI ORGANI DI CONTROLLO

Il D.Lgs. n. 47/2026 sposta la valutazione dal rispetto formale delle norme all'efficacia concreta degli assetti e al funzionamento reale del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Su tale perimetro il Consulente presta supporto tecnico, restando la responsabilità delle scelte in capo all'organo amministrativo, mediante:

- formalizzazione dell'organigramma, del mansionario e delle principali procedure amministrativo-contabili;
- costruzione e aggiornamento periodico della matrice dei rischi strategici, operativi e finanziari;
- predisposizione dei flussi informativi periodici verso l'organo di controllo, il revisore e gli istituti di credito;
- monitoraggio degli indici di allerta e degli ulteriori segnali di squilibrio rilevanti ai fini del Codice della crisi;
- supporto alla pianificazione finanziaria prospettica richiesta dall'art. 2086, comma 2, c.c.

ATTIVITÀ ESCLUSE

Restano espressamente escluse dal presente incarico le attività di *temporary management* e ogni forma di assunzione di deleghe, poteri gestori o di rappresentanza, che formano oggetto di separata e distinta lettera di incarico.

Le attività potrebbero essere indicativamente svolte nel mese di XXXXXXXXX, in parte presso la sede della Società e in parte presso gli uffici del Consulente.

Il *timing* sopra proposto rappresenta indicazione di massima e potrà essere modificato, intensificato o rallentato in relazione alle effettive condizioni ed esigenze aziendali, alle situazioni oggettivamente riscontrate nel corso dell'intervento, oltre che alla collaborazione prestata dalle risorse aziendali coinvolte nei progetti.

Le informazioni che il Consulente utilizza per lo svolgimento delle attività sono quelle fornite dal Cliente.

Decorrenza e durata dell'incarico

Il conferimento dell'incarico decorre dalla sottoscrizione della presente lettera di incarico e si intende conferito, per quanto riguarda le prime due attività, fino alla consegna dell'elaborato (relazione di analisi).

Le attività di avvio del sistema e di presidio continuativo hanno durata di dodici mesi dalla data di sottoscrizione e si intendono tacitamente rinnovate per periodi di pari durata, salvo disdetta di una delle Parti da comunicarsi per iscritto con preavviso di [30/60] giorni. Ciascuna delle Parti può recedere anticipatamente, con il medesimo preavviso, restando dovuti i corrispettivi maturati sino alla data di efficacia del recesso.

Il passaggio da una fase all'altra del percorso graduale non è automatico: è subordinato alla verifica congiunta dei risultati conseguiti e alla conferma scritta della Società.

3. DETTAGLI DI COLLABORAZIONE

Strumentazione

I documenti informatici (fogli elettronici, file di word, ecc.) realizzati, o utilizzati per raggiungere gli scopi della presente, rimangono di proprietà esclusiva del Consulente e in nessun modo, e a nessun titolo, saranno ceduti a terzi se non previo accordo scritto tra le parti.

Clausola di segretezza

Il Consulente s'impegna, ed impegna i collaboratori dei quali si avvale nell'esecuzione dell'incarico, ad osservare il massimo riserbo su tutte le informazioni di natura riservata di cui verranno a conoscenza durante lo svolgimento dell'incarico.

Le risorse professionali

Le risorse professionali intervengono a seconda delle proprie specializzazioni nelle aree di intervento sopra descritte. Nello svolgimento delle attività di cui alla presente, il Consulente potrà avvalersi anche di professionisti esterni di propria fiducia.

Perimetro dell'incarico e assenza di poteri gestori

Il Consulente opera in regime di autonomia professionale e con finalità di supporto tecnico alla Direzione. L'incarico non comporta il conferimento di deleghe gestorie, poteri di firma o di rappresentanza, né l'inserimento del Consulente nella struttura gerarchica della Società; ogni decisione di gestione resta di esclusiva competenza dell'organo amministrativo, che ne conserva la piena responsabilità. Le Parti danno atto che tale delimitazione è condizione essenziale dell'incarico anche ai fini dell'art. 2639 c.c.

Le informazioni che il Consulente utilizza per lo svolgimento delle attività sono quelle fornite dalla Società.

Il team di professionisti a supporto del Consulente è autorizzato a richiedere qualsivoglia informazione e documento alle funzioni della Società, provvedendo a compiere interviste volte ad ottenere informazioni sulla conduzione dell'azienda, sulle procedure adottate e sull'andamento della gestione.

Le informazioni (scritte o verbali) e la documentazione fornita o messa a disposizione del team saranno complete, veritiere, corrette, aggiornate ed accurate.

Tempi

Le attività di ANALISI "AS IS", VERIFICA DEL SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE e SIMULAZIONE DEL COSTO ORARIO DI TRASFORMAZIONE INDUSTRIALE potranno essere indicativamente svolte nel mese di XXXXXXXXX, in parte presso la sede della Società e in parte presso gli uffici del Consulente. La data

di conclusione dell'attività è riconducibile a quella di consegna dell'elaborato finale a seguito di condivisione dei contenuti da parte della società Cliente.

Il timing proposto rappresenta indicazione di massima e potrà essere modificato, intensificato o rallentato, in relazione alle effettive condizioni ed esigenze aziendali, alle situazioni oggettivamente riscontrate nel corso dell'intervento, oltre che alla collaborazione prestata dalla società Cliente nella produzione delle informazioni necessarie allo svolgimento dell'incarico.

Impegni del Cliente

Per il raggiungimento dell'obiettivo il Cliente si impegna a:

- interagire con il Consulente e il suo team per tutte le attività da svolgere;
- concordare gli incontri con i Consulenti;
- fornire le informazioni necessarie per lo svolgimento dell'incarico.

Il rispetto dei tempi di esecuzione delle attività da parte del Consulente non può infatti prescindere dalla fattiva collaborazione del Cliente nella produzione delle informazioni richieste; il tutto nei tempi che possano garantire ai consulenti l'efficace svolgimento delle proprie attività.

4. QUOTAZIONE

Consulenza in materia di Amministrazione, Finanza e Controllo	
Analisi "AS IS", verifica del sistema di controllo di gestione e Calcolo del costo orario di trasformazione industriale 5 giornate in sede	XXXX €

Le attività di avvio del sistema e di presidio continuativo sono remunerate mediante canone periodico di XXX € per ciascun periodo di riferimento [mensile/trimestrale], comprensivo della reportistica e della riunione periodica con la Direzione. Le attività eventualmente richieste in aggiunta a quelle indicate nella presente Proposta sono oggetto di separata quotazione.

Contributo spese trasferta, escluso pernottamento in albergo o altra struttura, XXX €.

Tutti gli importi si intendono al netto di IVA.

Sono escluse tutte le attività non espressamente previste dal presente documento.

Validità preventivo: 7 giorni dal ricevimento della presente.

Fatturazione

Le attività relative alla all'Analisi AS IS saranno fatturate in concomitanza del pagamento dell'acconto e della consegna del lavoro. I contributi spese di trasferta c/o la sede della Società saranno interamente conteggiati nella fattura di chiusura dei lavori.

Pagamento

Bonifico bancario, 25% alla firma del presente preventivo, 75% alla consegna del lavoro.

Intestazione conto	IBAN	Filiale
[NOME CONSULENTE]	[IBAN]	[Filiale]

Dati per la fatturazione:

PEC per invio fatture o codice univoco:

.....

Indirizzo email per invio fattura di cortesia:

.....

Banca d'appoggio:

.....

IBAN:

.....

Il Cliente

(timbro e firma)

Il Consulente (firma)

C. Lettera di incarico per supporto direzionale/temporary manager

SCHEMA-TIPO:

LETTERA DI INCARICO PROFESSIONALE PER ATTIVITÀ DI *TEMPORARY MANAGEMENT* CON ACCORDO INTEGRATIVO DI MANLEVA E INDENNIZZO (HOLD HARMLESS AGREEMENT)

TRA LE PARTI:

1. La Società [Ragione Sociale Azienda Cliente], con sede legale in [Città], [Indirizzo], C.F./P.IVA [____], iscritta al Registro delle Imprese di [____], in persona del suo Legale Rappresentante pro tempore, Sig./Dott. [____], d'ora in avanti denominata anche solo "**Società**" o "**Cliente**";

E

2. Il Professionista / Studio Professionale [Nome Cognome del *Temporary Manager* / Nome Studio], con sede/studio in [Città], [Indirizzo], C.F. [____] e P.IVA [____], d'ora in avanti denominato anche solo "**Temporary Manager**" o "**Professionista**";

congiuntamente denominate le "Parti".

PREMESSE

Che la Società necessita di un intervento qualificato e temporaneo di gestione manageriale per fare fronte a [es. esigenze di ristrutturazione aziendale / gestione di una fase di transizione / sviluppo di un nuovo ramo di business / sostituzione temporanea di una figura chiave];

Che il Professionista possiede una comprovata esperienza e specifiche competenze nell'ambito del management direzionale, della riorganizzazione e della gestione aziendale, adeguate agli obiettivi del Cliente;

Che le Parti intendono regolare i termini e le condizioni del mandato professionale di *temporary management*, definendo altresì i limiti di responsabilità e le tutele del Professionista in ragione della natura intrinsecamente rischiosa della gestione direzionale.

Tutto ciò premesso, si conviene e stipula quanto segue:

Art. 1 - Oggetto dell'Incarico

Il Cliente affida al *Temporary Manager*, che accetta, l'incarico professionale di consulenza gestionale e direzione temporanea con l'obiettivo di [specificare dettagliatamente l'oggetto, es. coordinare l'area Finance / gestire la transizione digitale / sovraintendere la ristrutturazione del reparto operativo]. Le attività saranno svolte in piena autonomia professionale, senza alcun vincolo di subordinazione gerarchica nei confronti della Società.

Art. 2 - Modalità di Esecuzione e Poteri

Il *Temporary Manager* adempirà al mandato con la diligenza richiesta dalla natura dell'attività e dalle sue specifiche competenze (art. 2236 c.c.). Nell'esecuzione dell'incarico, al Professionista [scegliere: non verranno conferite deleghe formali di firma o poteri di rappresentanza verso terzi / verranno conferite specifiche deleghe gestorie mediante procura notarile allegata al presente atto]. Resta inteso che ogni decisione strategica straordinaria o che comporti impegni di spesa superiori a € [____] dovrà essere preventivamente autorizzata per iscritto dall'Organo Amministrativo della Società.

Art. 3 - Durata e Recesso

L'incarico decorre dal [Data Inizio] e avrà una durata stimata fino al [Data Fine]. Ciascuna delle Parti potrà recedere dal presente contratto in qualsiasi momento, mediante comunicazione scritta inviata

tramite PEC o raccomandata A/R con un preavviso di almeno [] giorni. In caso di recesso, il Cliente sarà tenuto a corrispondere al Professionista il compenso maturato per l'attività svolta fino alla data di cessazione.

Art. 4 - Corrispettivo e Spese

Per lo svolgimento dell'incarico, la Società corrisponderà al *Temporary Manager* un compenso professionale pari a € [] oltre IVA e contributi previdenziali di legge, da liquidarsi con cadenza [mensile / bimestrale] dietro presentazione di regolare fattura. Il Cliente rimborserà altresì le spese di viaggio, vitto e alloggio preventivamente autorizzate e debitamente documentate dal Professionista.

Art. 5 - Obbligo di Riservatezza (NDA)

Il *Temporary Manager* si impegna a mantenere il più stretto riserbo su tutte le informazioni, dati tecnici, commerciali, finanziari o strategie della Società di cui verrà a conoscenza durante l'esecuzione del mandato, non divulgandoli a terzi senza il consenso scritto del Cliente.

Art. 6 - Limitazione della Responsabilità Contrattuale

Fatti salvi i casi di dolo o colpa grave previsti dall'art. 1229 del Codice Civile, la responsabilità complessiva del *Temporary Manager* per eventuali danni derivanti dall'esecuzione, dalla mancata esecuzione o dall'errore professionale nell'adempimento del presente incarico sarà limitata a un importo massimo non superiore a [scegliere: il compenso totale pattuito nel presente contratto / l'importo effettivamente percepito dal Professionista nei 12 mesi precedenti l'evento / il massimale della polizza assicurativa RC Professionale pari a €]. Resta espressamente esclusa la risarcibilità di danni indiretti, danni d'immagine, perdite commerciali o lucro cessante subiti dalla Società.

Art. 7 - Accordo di Manleva e Indennizzo (Hold Harmless Agreement)

In considerazione della natura manageriale dell'incarico e dei rischi gestionali intrinseci alle decisioni aziendali, la Società si impegna irrevocabilmente a tenere indenne, manlevare e difendere il *Temporary Manager* da qualsiasi pretesa, azione legale, richiesta di risarcimento, sanzione amministrativa, costo o spesa legale (inclusi gli onorari professionali dei difensori) avanzata da soggetti terzi (inclusi azionisti/soci, creditori, dipendenti, autorità pubbliche o di vigilanza) che tragga origine, dipenda o sia comunque connessa alle attività, alle analisi, ai pareri o alle decisioni gestionali legittimamente assunte dal Professionista nell'ambito del presente mandato. La presente clausola di manleva non opera qualora il danno o la sanzione siano conseguenza diretta di una condotta del *Temporary Manager* posta in essere con dolo o colpa grave accertata con sentenza passata in giudicato.

Art. 8 - Garanzia sulla Veridicità delle Informazioni Fornite dal Cliente

Il Cliente dichiara e garantisce che tutti i dati, i bilanci, i registri contabili e la documentazione aziendale messi a disposizione del *Temporary Manager* sono veritieri, completi e conformi alle norme di legge. Il *Temporary Manager* non sarà in alcun modo responsabile per errori, omissioni, sanzioni fiscali o previdenziali derivanti dall'utilizzo di informazioni aziendali inaccurate, incomplete o mendaci fornite dalla Società o dai suoi dipendenti/collaboratori.

Art. 9 - Legge Applicabile e Foro Competente

Il presente contratto è regolato dalla legge italiana. Qualsiasi controversia che dovesse insorgere in merito all'interpretazione, esecuzione o risoluzione del presente accordo sarà devoluta alla competenza esclusiva del Foro di [Città].

[Luogo], lì [Data]

**Per la Società Cliente
(Il Legale Rappresentante)**

**Il *Temporary Manager*
(Professionista)**

Approvazione specifica delle clausole ai sensi degli artt. 1341 e 1342 c.c.

Il Cliente dichiara di aver letto attentamente e di approvare specificamente, ai sensi e per gli effetti degli articoli 1341 e 1342 del Codice Civile, le disposizioni contenute nei seguenti articoli: **Art. 3 (Durata e Recesso); Art. 6 (Limitazione della Responsabilità Contrattuale); Art. 7 (Accordo di Manleva e Indennizzo / Hold Harmless Agreement); Art. 8 (Garanzia sulla Veridicità delle Informazioni Fornite dal Cliente); Art. 9 (Legge Applicabile e Foro Competente).**

[Luogo], lì [Data]

**Per la Società Cliente
(Il Legale Rappresentante per specifica approvazione)**

D. Processo di inserimento del controllo di gestione come servizio di consulenza dello studio professionale



E. Checklist di audit preliminare

Di seguito viene presentata una proposta di progettazione della *Checklist* di Audit Preliminare integrata con la Matrice di Ponderazione del Rischio (High/Medium/Low), l'Impatto Giuridico/Societario sulla responsabilità civile del professionista e le relative Azioni Correttive Prioritarie da avviare nei primi 15 giorni di insediamento.

Il presente protocollo risponde alla necessità di mappare con massima tempestività le asimmetrie informative aziendali e di preconstituire una prova documentale di diligenza professionale qualificata ai sensi della *Business Judgment Rule*, riducendo il rischio di attrazione del professionista in responsabilità per danni o atti pregressi (*facta praeterita*).

Fase / Item di Audit	Livello di rischio	Impatto sulla responsabilità civile/penale	Azione correttiva prioritaria
FASE 1: GOVERNANCE & ASSETTI (Giorni 1-3)			
1.1 Adeguatezza degli assetti societari (art. 2086 c.c.)	HIGH	Rischio di azioni risarcitorie per omessa o tardiva rilevazione degli indizi della crisi o perdita della continuità.	Verifica del livello di aggiornamento delle scritture contabili (ritardo max 30 gg); attivazione di report infra-annuali tempestivi.
1.2 Analisi delle coperture assicurative della governance	HIGH	Coinvolgimento del patrimonio personale del manager per responsabilità solidale su condotte od omissioni pregresse.	Esame analitico della polizza <i>Directors & Officers</i> (D&O): verifica retroattività, massimali minimi e clausole di ultrattività.
1.3 Perimetrazione di deleghe, procure e limiti di firma	MEDIUM	Esecuzione di operazioni straordinarie non autorizzate o fuoriuscite incontrollate di cassa per carenza di tetti di spesa.	Scrutinio delle procure iscritte nel Registro Imprese; revoca immediata delle deleghe operative prive di firma congiunta o limiti.
1.4 Posizione del garante della sicurezza (D.Lgs. n. 81/2008)	HIGH	Attrazione automatica di grave responsabilità penali di posizione per infortuni sul lavoro o violazioni ambientali.	Audit sulla validità del Documento Valutazione Rischi (DVR) e della nomina del RSPP; sottoscrizione di delega con autonomia di spesa.
FASE 2: CASH FLOW & SOLVIBILITÀ (Giorni 4-7)			
2.1 Bilancio di cassa prospettico e calcolo del DSCR	HIGH	Interruzione brusca dell'operatività ordinaria per insolvenza imminente o incapacità di pagare gli stipendi.	Costruzione del budget di cassa <i>rolling</i> a 6 mesi; calcolo settimanale del <i>Debt Service Coverage Ratio</i> per monitorare i flussi.
2.2 Analisi dell'invecchiamento dello scaduto (Aging)	HIGH	Rischio di azioni esecutive imminenti (decreti ingiuntivi, precetti, istanze di liquidazione) da parte di fornitori core.	Isolamento analitico dello scaduto oltre i 90 giorni; avvio prioritario di trattative transattive o piani di rientro documentati.

2.3 Verifica della posizione debitoria erariale e previdenziale	HIGH	Attivazione delle segnalazioni d'allarme dei creditori pubblici qualificati ex art. 25-novies CCI e blocco del DURC.	Estrazione immediata del ruolo consolidato presso l'Agenzia delle Entrate Riscossione (AdER); istanza di rateizzazione dei debiti.
2.4 Analisi dei covenants e dei finanziamenti bancari	MEDIUM	Decadenza dal beneficio del termine e attivazione di clausole di <i>cross-default</i> bancario con revoca immediata dei fidi.	Scrutinio dei contratti di mutuo e affidamento; avvio di trattative per l'ottenimento di <i>waiver</i> formali in caso di sfioramento.
FASE 3: EFFICIENZA & MARGINALITÀ (Giorni 8-12)			
3.1 Determinazione della redditività analitica per canale/prodotto	MEDIUM	Continuazione abusiva di linee di business strutturalmente in perdita con conseguente distruzione di cassa residua.	Estrapolazione del margine di contribuzione di primo e secondo livello; sospensione o rinegoziazione dei contratti in perdita.
3.2 Calcolo del Breakeven Point monetario di struttura	MEDIUM	Incapacità di assorbimento dei costi fissi industriali a fronte di repentine contrazioni del volume d'affari complessivo.	Mappatura dei costi fissi improduttivi; lancio immediato di un programma controllato di contrazione dei costi (<i>cost cutting</i>).
3.3 Analisi della rotazione e dell'obsolescenza delle scorte	LOW	Immobilizzo ingiustificato di capitale circolante netto ed incremento degli oneri finanziari per stoccaggi inefficienti.	Mappatura dello stock a lento rigiro; piani di smobilizzo straordinario delle scorte obsolete per generare liquidità interna.
FASE 4: CAPITALE UMANO & TRANSIZIONE (Giorni 13-15)			
4.1 Identificazione e fidelizzazione dei Key Talents	MEDIUM	Paralisi operativa della produzione o dei servizi per perdita del <i>know-how</i> critico nel corso delle turbolenze del <i>turnaround</i> .	Mappatura delle figure chiave non fungibili all'interno dell'organigramma; definizione di sistemi di incentivazione di breve.
4.2 Strutturazione del protocollo e dei tempi di Handover	LOW	Regressione dell'efficienza organizzativa al termine del mandato per carenza di figure manageriali stabili interne.	Definizione del piano di successione; pianificazione del trasferimento di deleghe e procedure a una risorsa interna designata.

Riferimenti bibliografici e documentali

Normativa di riferimento

- Art. 2086, secondo comma, del Codice Civile (come modificato dal D.Lgs. n. 14/2019): obbligo di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.
- Artt. 2222 e seguenti del Codice Civile: disciplina del contratto d'opera e della prestazione d'opera intellettuale.
- Artt. 2392, 2393, 2394, 2395 e 2399 del Codice Civile: responsabilità degli amministratori verso la società, i creditori sociali e i terzi; cause di ineleggibilità e decadenza dei sindaci.
- Art. 2476 del Codice Civile: responsabilità degli amministratori di società a responsabilità limitata.
- Art. 2639 del Codice Civile: estensione soggettiva della qualifica di amministratore di fatto.
- D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 - Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, artt. 3, 25-octies e seguenti.
- Linee guida dell'Autorità Bancaria Europea (EBA/GL/2020/06) in materia di concessione e monitoraggio del credito.

Dottrina e manuali

- AA.VV. (2021), Il Temporary Management nelle PMI: profili strategici e assetti contrattuali, Giuffrè, Milano.
- Ackoff R. L. (1989), From Data to Wisdom, Journal of Applied Systems Analysis, 16, pp. 3-9.
- Ahmed S. et al. (2024), Causes, consequences, and strategies to deal with information overload: A scoping review, ScienceDirect.
- Anthony R. N., Govindarajan V., Management Control Systems, McGraw-Hill.
- Anzilotti G., Bianchi M. (2022), Il temporary management nelle PMI: profili contrattuali e di governance, EGEA, Milano.
- Ardolino B. (2020), Caso A.2: Il controllo di gestione di uno studio di consulenza, in Nardini F. (a cura di), Il Controllo di Gestione. Strumenti e processi nell'era del Codice della crisi d'impresa, Fondazione Centro Studi UNGDCEC / Il Sole 24 ORE, Milano, pp. 341-354.
- Bonfante G. (2023), La responsabilità civile dell'amministratore di fatto tra clausole di manleva e tutele codicistiche, in Rivista delle Società, n. 4, pp. 812-845.
- Brunetti G. (1979), Il controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate, Franco Angeli, Milano.
- Brusa L. (2000), Sistemi manageriali di programmazione e controllo, Giuffrè, Milano.
- Campobasso G. F. (2020), Diritto Commerciale. Vol. 2: Diritto delle società, UTET, Torino.
- Cariato A. (2022), Gli accordi di indennizzo (Hold Harmless) nella prassi dei contratti d'opera professionali, in Contratto e Impresa, n. 2, pp. 415-439.
- DataSmart Italia (2023), Il controllo di gestione per i dottori commercialisti, Ebook n. 4, www.datasmartitalia.it.

- Eppler M. J., Mengis J. (2004), The Concept of Information Overload: A Review of Literature from Organization Science, Accounting, Marketing, MIS, and Related Disciplines, *The Information Society*, 20(5), pp. 325-344.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Fiori G. (2023), Adeguati assetti organizzativi e responsabilità degli amministratori nella crisi d'impresa, in *Rivista delle Società*, n. 4, pp. 812-845.
- Iselin E. R. (1989), The impact of information diversity on information overload effects in unstructured managerial decision making, *Journal of Information Science*, 15(3), pp. 163-173.
- Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2012), *Il controllo di gestione e la contabilità dei costi nelle PMI*, Documento n. 12, marzo 2012.
- Kaplan R. S., Norton D. P., *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992.
- Manzo A. (2012), *Organizzazione dello studio professionale e controllo di gestione*, materiali formativi dell'Ordine dei Dottori Commercialisti.
- Marzo G. (2023), Alcune criticità relative alla determinazione dei tassi nel metodo misto, in *Controllo di Gestione - Metodi e Strumenti*, IPSOA, n. 4/2023.
- Merchant K. A., Van der Stede W. A., *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Pearson.
- Paternostro S., Costanza F. (2024), Controllo di gestione e nuova direttiva sulla rendicontazione di sostenibilità, in *Controllo di Gestione - Metodi e Strumenti*, IPSOA, n. 3/2024.
- Porter M. E., *What Is Strategy?*, Harvard Business Review, 1996.
- Rappaport A., *Creating Shareholder Value: A Guide for Managers and Investors*, Free Press.
- Roetzel P. G. (2019), Information overload in the information age: a review of the literature from business administration, business psychology, and related disciplines with a bibliometric approach and framework development, *Business Research*, 12(2), pp. 479-522.
- Rowley J. (2007), The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy, *Journal of Information Science*, 33(2), pp. 163-180.
- Sciarelli S. (2001), *Economia e gestione dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Simon H. A., *Administrative Behavior — modello delle fasi decisionali (intelligence, design, choice) e razionalità limitata*, Macmillan.
- Simons R., *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Superti F. (2021), *Il manager a tempo: profili civilistici e penali dell'amministratore di fatto*, Giappichelli, Torino.
- Trizza G. (2020), *Il controllo di gestione è facile... se te lo sanno spiegare*, Partitadoppiaebilancio.it.

Documenti professionali e istituzionali

- Banca d'Italia, *Management control for supporting decision making and performance evaluation*, seminario del 28-30 settembre 2022.
- Bassi G. (Ordine di Perugia), *Il controllo di gestione - materiale didattico con linee guida europee sul credito e adeguati assetti*.

- BDM Associati e Kubisco S.r.l. (a cura di), Manuale n. 14 - Controllo di Gestione (Ratio in Tasca), Ratio Store.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, Codice Deontologico della Professione, con i relativi aggiornamenti vigenti.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2020), Il commercialista e la consulenza aziendale alle piccole e medie imprese, Documento di ricerca.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2023), Linee guida sugli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2024), Linee guida sulla governance e sulla gestione delle crisi d'impresa, Roma.
- Fondazione Nazionale dei Commercialisti (2022), Il ruolo del dottore commercialista nella prevenzione della crisi d'impresa.
- Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Manuale Operativo per il Controllo di Gestione.
- International Federation of Accountants / Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (2011), Guida alla gestione dei piccoli e medi studi professionali.
- Ministero della Giustizia, Manuale operativo per il controllo di gestione.
- Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma, materiali didattici su pianificazione e controllo di gestione.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, documentazione sul ciclo della performance e sulla misurazione dei risultati.
- Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2017-2024), Atti dei convegni nazionali su controllo di gestione, piccole e medie imprese e imprese familiari.