



# Posizione di massima

dell'Associazione Internazionale dei Controller (ICV)  
e dell'International Group of Controlling (IGC)

# Gli elementi chiave del controlling – la posizione di ICV e IGC

## I motivi di questo documento

Il “controlling” è considerato un fattore di successo determinante nelle aziende dei paesi di lingua tedesca, spesso però non risulta così chiaro quali siano i contenuti fondamentali ed i confini di tale termine. L’obiettivo di questo documento è di formulare una chiara definizione del concetto di “controlling” e del ruolo del controller dal punto di vista dell’ICV e dell’IGC.

Il punto di partenza è la definizione del controlling sviluppata da Albrecht Deyhle. Questa definizione è caratterizzata da tre elementi fondamentali: una gestione orientata al raggiungimento degli obiettivi, la corresponsabilità del manager e del controller (come team) nell’esecuzione dell’attività di controlling; l’interazione tra elementi di analisi e fattori soft, di tipo comportamentale, nell’esecuzione del controlling. Dalla prima formulazione di questi concetti fondamentali da parte di Albrecht Deyhle fino ad oggi abbiamo riscontrato una notevole diffusione del controlling nella prassi aziendale, ma anche un cambiamento ed un ulteriore sviluppo del concetto stesso. In particolare si possono osservare cambiamenti riguardanti l’ampiezza dei compiti (legame con la strategia aziendale, analisi del rischio, valutazione della sostenibilità economico finanziaria), l’orientamento al futuro (per esempio, la diagnosi precoce) e il ruolo del controller (attraverso un approccio proattivo e corresponsabile anziché reattivo e neutrale). Inoltre vediamo – quantomeno nelle aziende di grande dimensione – una crescente importanza della “controller community”.

Questo documento ha dunque come base di riferimento i concetti fondamentali espressi da Albrecht Deyhle, l’evoluzione che il controlling ha avuto in questi anni ed un lavoro di intensa attività scientifica svolto sul concetto, con l’intento di fornirne una definizione aggiornata con l’attuale “stato dell’arte”.

## Controlling

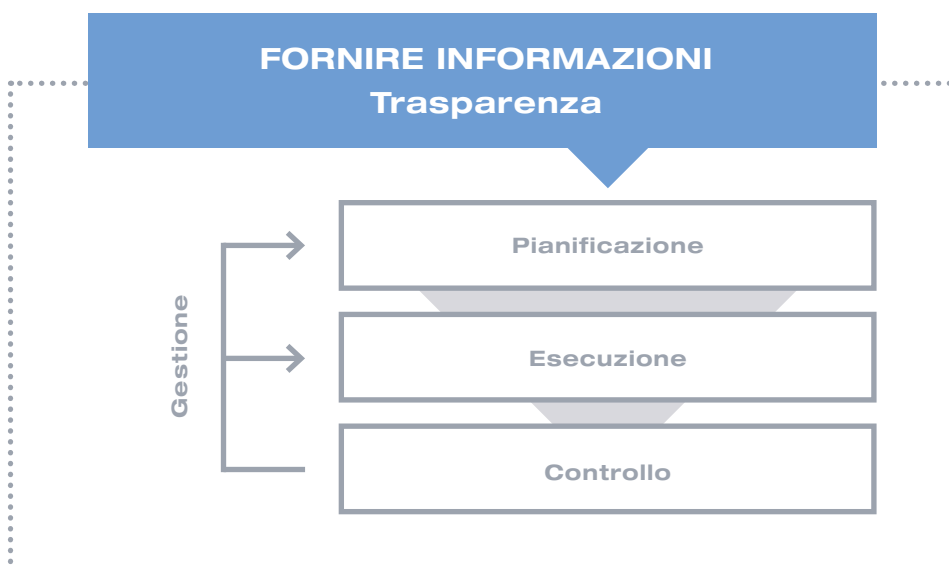
Il controlling è una attività manageriale: come tale richiede lo sviluppo di un pensiero che parta dall’obiettivo che si intende raggiungere. Inoltre richiede un orientamento al successo di tutte le decisioni per il raggiungimento dell’obiettivo stesso.

Per questo la pianificazione, le tecniche di calcolo (“calculative practices”), nonché il controllo e la gestione assumono un’importanza centrale. Questo vale sia in riferimento ad ogni singola decisione manageriale, sia per la gestione dell’azienda nel suo insieme.

E' necessario dunque assicurare che la raccolta delle informazioni, la pianificazione ed il controllo siano collegati nell'arco della gestione aziendale:

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1) Lo sviluppo della strategia e la pianificazione definiscono gli obiettivi ed i mezzi per il loro raggiungimento. Occuparsi del futuro aiuta inoltre a gestirlo meglio anche nel caso di scostamenti (quando le cose avvengono diversamente rispetto ai piani).</p> <p>2) Nel ciclo del controllo viene verificato se gli obiettivi sono stati raggiunti e quali sono le cause nel caso di scostamenti. Le conoscenze maturate vengono utilizzate il</p> | <p>prima possibile per riorientare le azioni e migliorare l'esecuzione e la pianificazione.</p> <p>3) In azienda la pianificazione ed il controllo delimitano chiaramente il ruolo e la responsabilità del singolo, promuovendo in tal modo autonomia ed iniziativa decentrata riguardo gli obiettivi assegnati.</p> <p>4) La complessità del processo gestionale richiede che il pensiero del controlling sia diffuso in tutte le teste ("convincere i collaboratori a collaborare").</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fig. 1: La gestione nel ciclo manageriale

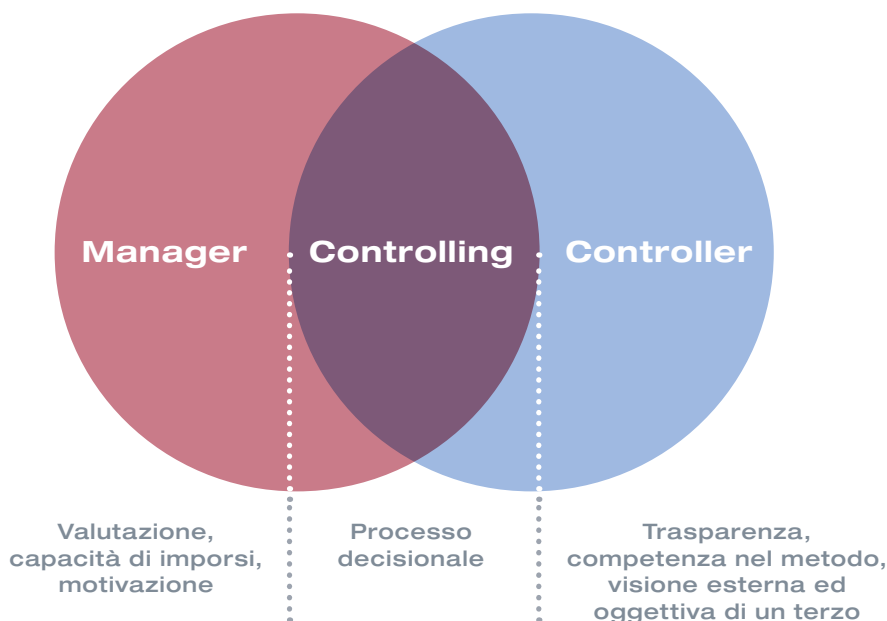


Il controlling infatti è un concetto che dovrebbe essere applicato ogni qual volta vi sia un obiettivo da raggiungere. Non si tratta dunque soltanto di una pratica valida per aziende orientate al profitto, ma anche per attività non-profit e per la pubblica amministrazione. Soltanto l'espressione degli obiettivi e di conseguenza del successo sono specifici.

In questo senso il pensiero che parte dagli obiettivi induce ad adottare una prospettiva a lungo-termine ed olistica, finalizzata al raggiungimento di benefici durevoli nel tempo. Dunque sono da considerare rilevanti per la gestione aziendale tutti i fattori (finanziari e non)

e tutti i portatori di interessi (stakeholders), nella misura in cui aiutano ad assicurare il raggiungimento del successo durevole. Pensare partendo dall'obiettivo ed orientare tutte le decisioni secondo il loro contributo al raggiungimento dell'obiettivo stesso è il punto fondamentale di una gestione aziendale razionale e compito indispensabile di ogni manager. Il controlling non è quindi un'attività limitata ai soli controller oppure ad altri servizi per la gestione aziendale (ad es., la pianificazione). Il controlling senza management non può esistere. Il controlling è però un'attività talmente rilevante e complessa da rendere necessario che qualcuno possa assistere i manager nell'esecuzione della stessa. Un contributo essenziale a questo proposito lo prestano i controller. Il controlling dunque si realizza efficacemente nell'interazione tra manager e controller, come espresso dal "classico" grafico dell'intersezione tra manager e controller definito da Albrecht Deyhle. Anche se non tutti i manager corrispondono all'immagine dell'imprenditore, decisore dominante ed intuitivo, tutti possono beneficiare di una controparte che si collega ed integra con le loro specifiche forze e debolezze.

Fig. 2:  
Il grafico dell'intersezione  
come definito da  
Albrecht Deyhle



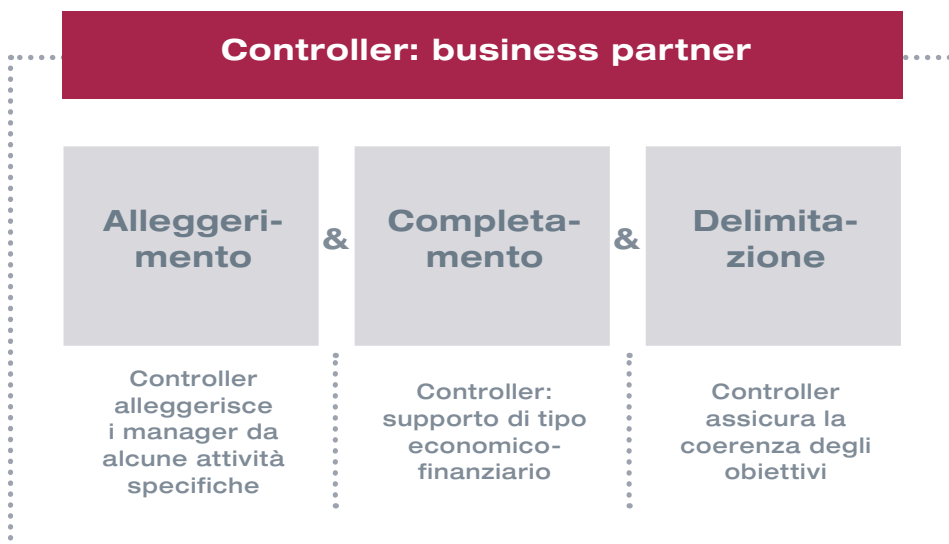
## Supporto del controller alla leadership del management

I controller supportano i manager in vari modi. Alleggeriscono il lavoro dei manager, assumendosi in proprio attività specifiche (p.es. l'organizzazione della pianificazione oppure la predisposizione delle informazioni). Completano i manager, agendo da supporto economico-finanziario. Delimitano manager, impedendo di fare scelte anti-economiche, promosse da interessi di reparto o dai singoli. Con tutte queste attività i controller mirano ad assicurare la razionalità nella leadership/gestione aziendale. Un servizio standard da parte dei controller non è sufficiente. I singoli manager hanno un know-how economico-finanziario, preferenze ed

esperienze differenti, che richiedono da parte dei controller un adeguamento a questa individualità.

I controller supportano i manager nella loro attività di leadership in maniera ampia, considerando che tutte le attività di leadership hanno un impatto economico-finanziario. Escludere alcune di queste attività, accettando “punti ciechi” non sarebbe sensato. In questo senso i controller devono guardare oltre i semplici numeri. Il loro mansionario deve includere aspetti motivazionali, azioni per lo stimolo delle persone, strategia, organizzazione e cultura aziendale. E' proprio questa ampiezza nel supporto alla leadership l'elemento distintivo del controller, che lo porta ad assumere il ruolo di “supporter olistico” al manager, o meglio di “management partner” e di “business partner”.

Fig. 3: Il controller supporta la leadership (Weber/Schäffer)



Nell'ottica di una business-partnership efficace, la collaborazione tra manager e controller deve svolgersi alla pari. I manager decidono sicuramente la direzione, i controller hanno però una corresponsabilità nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. In questo senso i controller non devono attendere in maniera passiva le decisioni dei manager, ma agire in maniera proattiva, affiancando come partner i loro manager nel processo decisionale. Il tema della partnership è fondamentale sia nel lavoro quotidiano sia nelle scelte essenziali, come l'orientamento aziendale alla creazione di valore durevole. La definizione di tale orientamento e la sua promozione all'interno dell'azienda rappresentano elementi centrali del ruolo del controller come business-partner. Inoltre ha sempre più importanza la necessità di sviluppare il coinvolgimento attivo nel processo di leadership, l'apporto di idee proprie, la funzione delimitante di “custode degli interessi aziendali” e di controparte / sparring partner critica (“involvement” verso “independence”). In tal senso i controller devono essere in grado di portare due cappelli, e di interpretare un duplice ruolo.

## Campi e contenuti importanti nel supporto alla leadership

I contenuti del lavoro dei controller si concentrano su tematiche per la maggior parte elencate nella mission statement dei controller e nel modello del processo di controlling della International Group of Controlling (IGC). In tale definizione i controller garantiscono la trasparenza economico-finanziaria (“Il controller provvede alla trasparenza strategica, di processo, finanziaria ed economica, contribuendo in tal modo ad una maggiore profittabilità.”). Ciò comporta che non occorre soltanto la raccolta dei dati, ma anche la loro adeguata comunicazione. Una semplice fornitura di numeri al management non è sufficiente. I controller devono assicurare che le informazioni siano state comprese ed utilizzate correttamente. I controller sono i custodi dei dati economico-finanziari (“single source of truth”) e sono inoltre responsabili della loro definizione e qualità.

I controller prestano un contributo essenziale per una leadership orientata al raggiungimento razionale degli obiettivi aziendali (“Il controller funge da moderatore nel processo di controlling in modo tale che ciascun manager possa agire con orientamento all’obiettivo.”)

Nell’ambito della pianificazione aziendale i controller hanno due compiti: la gestione del processo di pianificazione (dalla definizione delle fasi del processo fino alla documentazione dei risultati) e la collaborazione a livello dei contenuti della pianificazione. Quest’ultima include la preparazione della pianificazione, la discussione critica e la revisione dei piani. Una sfida particolare è sicuramente il bilanciamento tra interessi delle singole unità manageriali e tra livelli di pianificazione – dalla pianificazione strategica al piano medio-termine, dalla pianificazione degli investimenti al budget annuale (“Il controller coordina obiettivi e budget parziali in modo olistico.”).

Le attività di controllo che i controller devono eseguire sono molteplici e vanno dalla comunicazione degli scostamenti fino all’assicurarsi che tali scostamenti siano stati eliminati attraverso l’esecuzione di opportune azioni correttive da parte dei managers.

I controller assicurano una definizione adeguata di tutti gli strumenti della gestione aziendale nonché il loro ulteriore sviluppo (“Il controller provvede a strutturare ed innovare i sistemi di controlling.” – “Il controller organizza la reportistica trans-aziendale orientata al futuro.”). Si tratta di un compito manageriale complesso, sfidante in termini di capacità analitiche, per il quale ai manager mancano spesso il tempo, l’interesse e le competenze tecniche (“Il controller come specialista di metodo”).

In aggiunta a queste attività da eseguire su base costante troviamo sempre di più attività specifiche, descrivibili come consulenza nell’ambito di singole decisioni oppure in un progetto. Queste attività raccolgono le più svariate tematiche manageriali, come ad esempio analisi di mercato oppure supporto nell’implementazione di nuovi processi aziendali. Anche qui i controller assicurano la trasparenza economico-finanziaria e l’orientamento a scelte razionali, in linea con gli obiettivi aziendali.

In tutti i campi di supporto alla leadership menzionati è essenziale che le attività siano orientate al futuro. Ciò deve accadere sia nella attività di pianificazione sia in quella di controllo.

Nella valutazione di un futuro che si presenta sempre altamente incerto e volatile è importante che i controller nella veste del business-partner:

- 1) orientino ancora di più i loro strumenti per affrontare la volatilità. Indicatori diagnostici (leading indicators), valutazioni e calcoli prognostici, in particolare rolling forecast, cockpit sul rischio aziendale, pianificazioni di scenari ed analisi stocastici assumano un'importanza molto elevata;
- 2) mantengano il controllo e la gestione molto snelli ed insieme flessibili. Il livello di penetrazione della pianificazione e del budget dovrebbe essere limitata e gli indicatori dovrebbero essere legati strettamente alla strategia;
- 3) favoriscano la "flessibilità" (la controllabilità) dei costi di struttura e la flessibilità dei processi aziendali coinvolti.

## Profilo dei controller

Al controller veramente intenzionato a fornire un supporto al manager serve uno spettro ampio di capacità, sintetizzabili in sei competenze essenziali. Queste competenze sono già state indicate nel profilo "classico" definito da Albrecht Deyhle e sono state ulteriormente rafforzate per un controller nella veste del business partner.

Fig. 4:  
Competenze  
essenziali dei  
controller



- 1) I controller necessitano di capacità analitiche. E' richiesto il loro contributo sia nella trasformazione di idee in numeri sia nell'esecuzione di pianificazione complesse oppure nell'analisi dei motivi degli scostamenti. Una grande capacità analitica è richiesta in particolare nel lavoro con Manager intuitivi ("sensazione di pancia").
- 2) I controller devono saper dominare tutti gli strumenti valutativi e gestionali. Questo aspetto è valido sia per ogni singolo strumento che per l'interazione tra gli strumenti stessi (international "Management Control Systems as a package").
- 3) I controller devono saper comunicare in maniera appropriata. E' il tono che fa la musica. Il controller che non riesce veicolare il proprio messaggio, fallisce.
- 4) I controller devono essere in grado di inquadrare i Manager. Ciò vale sia per le loro capacità tecniche che per le loro attitudini. Non bastano quindi soltanto le capacità analitiche. La "logica e la psico-logica" devono essere considerate entrambe.
- 5) Chi vuole supportare i Manager ponendosi a pari livello deve conoscere il loro business. Il riconoscimento della leadership ha come premessa la comprensione del business. Altrimenti i numeri diventano senza contenuto e senza sostanza.
- 6) I controller necessitano di fermezza. Nonostante il ruolo di "partner dei Manager" devono essere incorruttibili e neutrali nei loro confronti e, nell'eventuale conflitto, dimostrare polso. Inoltre devono saper sviluppare e mantenere un'etica da arbitro nel coordinamento tra i vari manager.

## Coordinamento ed interazione tra controller

Un controller non ottiene da solo i risultati necessari, ma attraverso il coordinamento e l'interazione con altre funzioni che prestano supporto al management (per esempio gli accountants) e con gli altri controller. E' necessaria quindi una solida collaborazione con le altre funzioni di supporto: il pensiero concorrenziale penalizza tutti; viceversa, soltanto la collaborazione porta il successo ai controller.

Nel caso in cui un'azienda disponga di vari controller, occorre strutturare l'ambito di attività dei controller in maniera adeguata, partendo da una linea guida comune e passando per la diffusione di una controller-community e la definizione delle competenze decisionali.