



© Copyright Università degli Studi di Torino, Progetto Atlante delle Professioni 2009

---

## **ADDETTA E ADDETTO AL CONTROLLO DI GESTIONE**

Aggiornato il 6 marzo 2009

<b>1. CARTA D'IDENTITÀ.....</b>	<b>2</b>
<b>2. CHE COSA FA.....</b>	<b>3</b>
<b>3. DOVE LAVORA .....</b>	<b>4</b>
<b>4. CONDIZIONI DI LAVORO .....</b>	<b>6</b>
<b>5. COMPETENZE .....</b>	<b>7</b>
Quali competenze sono necessarie? .....	7
Conoscenze .....	10
Abilità .....	11
Comportamenti lavorativi.....	12
Percorso professionale .....	13
<b>6. INFO .....</b>	<b>14</b>

## 1. CARTA D'IDENTITÀ

### ADDETTA E ADDETTO AL CONTROLLO DI GESTIONE

**Altre denominazioni:** Controller, Addetto al controllo di gestione e contabilità analitica, Business analyst, Analista di business

**Figure professionali di prossimità:** Addetto all'amministrazione

#### Chi è?

L'*ADDETTO AL CONTROLLO DI GESTIONE* verifica che la gestione aziendale sia in linea con gli obiettivi prefissati (ad esempio massimizzare un ricavo, minimizzare un costo, massimizzare i profitti, rispettare il volume di vendita prodotti previsto, ecc.). A questo scopo: predispone il bilancio preventivo (budget), verifica che costi e ricavi siano conformi alle previsioni e predispone rapporti di analisi, propone alla direzione aziendale soluzioni correttive – nel caso in cui si verificano scostamenti – oppure azioni di miglioramento.

Il controllo che viene effettuato va al di là delle procedure formali che vengono applicate: si tratta di un controllo sostanziale, fatto nell'ottica del raggiungimento degli obiettivi aziendali.

#### Quali norme regolano la professione?

Non esistono norme specifiche che regolano la professione.

Essendo una figura trasversale a più settori, il Contratto Collettivo Nazionale applicato varia a seconda del settore produttivo.

#### Livello EQF:

**VI** livello del Quadro Europeo delle Qualifiche, corrispondente al primo ciclo dei titoli accademici

## 2. CHE COSA FA

### L'ADDETTO AL CONTROLLO DI GESTIONE

ATTIVITÀ	DESCRIZIONE
<b>Predisporre il Budget aziendale (bilancio preventivo aziendale)</b>	che consente di <b>mettere in evidenza gli obiettivi operativi</b> definiti dalla direzione aziendale. Vengono individuati i " <b>centri di responsabilità</b> " cioè gli organi aziendali responsabili del conseguimento di ciascun obiettivo. I centri di responsabilità possono essere: le unità organizzative, le funzioni aziendali, le aree di attività economica
<b>Acquisisce i dati per misurare il valore degli indicatori</b>	per verificare se la gestione aziendale sia in linea con gli obiettivi stabiliti, <b>periodicamente rileva i dati necessari a calcolare gli indicatori che misurano gli obiettivi</b> stessi. A seconda delle esigenze aziendali, questa attività può avere una cadenza temporale differente (ad es. settimanale, mensile, annuale)
<b>Elabora i dati e comunica i risultati</b>	realizza rapporti intermedi di gestione a consuntivo che evidenziano gli <b>scostamenti tra i risultati attesi e i risultati effettivi</b> . I rapporti vengono trasmessi a coloro che possono <b>mettere in atto azioni migliorative per ritornare in linea con gli obiettivi</b> aziendali oppure per formulare nuovi obiettivi. Si tratta dunque dei Responsabili dei centri di responsabilità e della Direzione aziendale
<b>Formula azioni correttive e proposte di miglioramento</b>	insieme alla Direzione aziendale/ai Responsabili dei centri di responsabilità, si individuano gli <b>spazi di miglioramento</b> al fine di ridurre gli scostamenti tra risultati attesi ed effettivi (ad es.: possibilità di riduzione dei costi, comparti che possono incrementare le vendite, ecc.) oppure vengono formulati nuovi obiettivi da raggiungere
<b>Misura il valore finale degli indicatori e lo comunica</b>	ai vertici aziendali, al termine del ciclo di controllo, al fine di supportare il processo decisionale della direzione ed elaborare un nuovo bilancio preventivo

### 3. DOVE LAVORA

#### Dove lavora? Ambienti e organizzazione

L'ADDETTO AL CONTROLLO DI GESTIONE può lavorare in:

- **imprese di produzione o di servizi**
- **società di consulenza**
- **amministrazioni pubbliche e aziende sanitarie**

### **Imprese di produzione o di servizi**

Il controllo di gestione fa parte della funzione pianificazione e controllo e opera in stretta relazione con il sistema della contabilità analitica-gestionale e con il sistema informativo: nelle aziende di dimensioni medio-grandi questa articolazione è solitamente presente. Anche aziende più piccole possono realizzare il controllo di gestione aziendale, seppure in contesti organizzativi meno strutturati.

I dati che il controllo di gestione prende in esame e la periodicità con cui vengono redatti i rapporti di analisi sono strettamente connessi all'attività economica aziendale.

Consideriamo a titolo esemplificativo il caso delle **società di trasporto**. Queste possono essere organizzate a livello nazionale in aree territoriali. In questo caso, le azioni migliorative finalizzate al raggiungimento degli obiettivi aziendali possono essere introdotte dal Capo Area territoriale (detto anche Area Manager): in base ai risultati dell'analisi dei dati relativi al proprio territorio, egli potrà mutare strategia al fine di conseguire i migliori risultati rispetto agli obiettivi stabiliti. I dati analizzati possono riguardare, ad es., informazioni relative ai singoli clienti (il fatturato, il peso medio della merce trasportata, la redditività, ecc.) oppure agli stati esteri di destinazione delle merci (tariffe applicate, costi imputati, ecc.). Un esempio di azione correttiva può essere il cambiamento delle tariffe applicate. Il rapporto di analisi – che ad esempio può avere cadenza settimanale - viene inviato direttamente al Capo Area. Richieste di analisi ad hoc possono inoltre essere avanzate da figure di vertice, con cadenza temporale non definita.

### **Società di consulenza**

In questo caso il consulente può offrire all'azienda un servizio di strutturazione del controllo di gestione interno oppure può occuparsi di effettuare l'analisi di una area/attività aziendale che richieda un intervento specifico in un determinato momento della vita economica. Il consulente può anche essere denominato Business analyst - ma la dicitura non è esclusiva delle società di consulenza – e i dati presi in esame possono essere non solo quelli interni all'azienda ma anche informazioni provenienti dal contesto esterno.

### **Amministrazioni pubbliche e aziende sanitarie**

L'attività di controllo di gestione è volta a monitorare che la gestione si svolga secondo requisiti di efficacia e di efficienza.

In queste organizzazioni, le condizioni di efficacia fanno riferimento all'obiettivo di soddisfare gli utenti (i cittadini) a favore dei quali vengono svolte le prestazioni che spesso sono relative a diritti inalienabili (per esempio i servizi sanitari). Per le amministrazioni pubbliche e le aziende sanitarie tale obiettivo è prioritario, ma esso deve essere perseguito combinando anche l'esigenza di efficienza, cioè il contenimento dei costi: in tali casi la dotazione di risorse economico-finanziarie è un vincolo della gestione.

## 4. CONDIZIONI DI LAVORO

### Quali sono le condizioni di lavoro? Contratti, relazioni, tempi

#### **Imprese di produzione o di servizi**

Tra le **modalità di ingresso** in azienda vengono spesso privilegiate:

- lo **Stage**: è un momento di formazione "on the job" importante al quale può seguire l'assunzione
- la **Tesi in azienda**: alcune realtà aziendali danno la possibilità agli studenti di sviluppare il proprio progetto di tesi su un caso concreto. È una modalità che permette di conoscere meglio la risorsa ed eventualmente proporre un'opportunità lavorativa.

All'inserimento nell'organizzazione aziendale segue un periodo di **formazione iniziale** sull'azienda stessa, finalizzato alla conoscenza del contesto di lavoro, indipendentemente dalla posizione aziendale che si va a coprire, ed eventualmente corsi di supporto ad hoc; segue la formazione "on the job".

L'**ADDETTO AL CONTROLLO DI GESTIONE** si relaziona con figure aziendali che operano nella direzione aziendale (a livello commerciale o operativo) e con figure intermedie (i Responsabili di centri di responsabilità) che gestiscono un'area funzionale, un'area di attività, un territorio, ecc. Ha inoltre contatti con i referenti amministrativi che si occupano della contabilità. L'**ADDETTO AL CONTROLLO DI GESTIONE** deve quindi essere in grado di gestire le relazioni con svariate figure che operano in azienda, poste a livelli di responsabilità molto differenti.

All'**ADDETTO AL CONTROLLO DI GESTIONE** è richiesta **flessibilità in termini di orario** di lavoro; l'attività è caratterizzata da picchi di lavoro che non permettono di rispettare il normale orario di ufficio.

La sede lavorativa è l'ufficio, ma può essere richiesta la **disponibilità a effettuare brevi trasferte** anche all'estero, qualora l'azienda abbia unità lavorative dislocate in altri stati. In questo caso la conoscenza della lingua straniera è d'obbligo.

#### **Società di consulenza**

L'attività di svolge prevalentemente **presso l'impresa cliente**, pertanto le trasferte sono frequenti. Una parte del lavoro è **individuale** (fase di studio dei documenti, delle procedure, dei centri di responsabilità, ecc.) e da una successiva fase di **confronto** con i vertici aziendali per la predisposizione del sistema di controllo di gestione o per la discussione delle misure correttive o di miglioramento da introdurre in una determinata funzione/area aziendale.

## 5. COMPETENZE

### Quali competenze sono necessarie?

ATTIVITÀ	COMPETENZE	RISULTATO DELL'ATTIVITÀ
<b>Predisporre il budget aziendale (bilancio preventivo aziendale)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>definire</b> le caratteristiche e la struttura del budget aziendale generale, <b>definire</b> gli indicatori che misurano gli obiettivi</li> <li>- <b>supportare</b> la redazione dei budget finanziari, commerciali e produttivi</li> <li>- <b>eseguire</b> operazioni di consolidamento dei budget di funzione</li> <li>- <b>predisporre</b> il budget economico, il budget finanziario e il budget patrimoniale</li> <li>- <b>definire</b> le caratteristiche e la struttura dei rapporti di analisi in funzione dei modelli di contabilità aziendale e delle esigenze informative</li> <li>- <b>individuare</b> dati e serie storiche aziendali necessari per la predisposizione del budget</li> </ul>	<b>Budget (Bilancio preventivo)</b>
<b>Acquisisce i dati per misurare il valore degli indicatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>selezionare</b> i flussi informativi da utilizzare per l'attività di analisi, avvalendosi del sistema informativo aziendale</li> <li>- <b>estrarre</b> i dati</li> <li>- <b>caricare</b> i dati su database o datawarehouse</li> </ul>	<b>Dati raccolti</b>

<p><b>Elabora i dati e comunica i risultati</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>utilizzare</b> tecniche di contabilità analitica nell'individuazione dei costi aziendali</li> <li>- <b>reperire</b> dati standard di bilancio</li> <li>- <b>imputare</b> i costi ai centri di responsabilità/di costo</li> <li>- <b>eseguire</b> conteggi per ottenere informazioni sui principali dati economici relativi a costi, commesse, centri di costo, ecc.</li> <li>- <b>identificare</b> gli scostamenti tra quanto realizzato e quanto programmato, calcolando il valore degli indicatori degli obiettivi</li> <li>- <b>adottare</b> modalità di elaborazione e presentazione del rapporto di analisi, differenziate in relazione alle scadenze temporali di consegna e ai destinatari</li> <li>- <b>redigere</b> rapporti periodici</li> </ul>	<p><b>Rapporti intermedi di analisi degli indicatori</b></p>
<p><b>Formula azioni correttive e proposte di miglioramento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>individuare</b> relazioni tra i dati rilevati e le cause dei relativi scostamenti</li> <li>- <b>collabora</b> nella fase di elaborazione di azioni di miglioramento</li> </ul>	<p><b>Piano di miglioramento</b></p>

<p><b>Misura il valore finale degli indicatori e lo comunica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>utilizzare</b> tecniche di contabilità analitica nell'individuazione dei costi aziendali</li> <li>- <b>reperire</b> dati standard di bilancio</li> <li>- <b>imputare</b> i costi ai centri di costo</li> <li>- <b>eseguire</b> conteggi per ottenere informazioni sui principali dati economici relativi a costi, commesse, centri di costo, ecc.</li> <li>- <b>identificare</b> gli scostamenti tra quanto realizzato e quanto programmato, calcolando il valore degli indicatori degli obiettivi</li> <li>- <b>adottare</b> modalità di elaborazione e presentazione del rapporto di analisi, differenziate in relazione alle scadenze temporali di consegna e ai destinatari</li> <li>- <b>redigere</b> il rapporto finale</li> </ul>	<p><b>Rapporto finale di analisi degli indicatori</b></p>
--	--	---

## Conoscenze

### Quali conoscenze è necessario avere?

#### **Conoscenze specialistiche principali**

- Principi di economia aziendale e ragioneria
- Principi di organizzazione aziendale
- Processi aziendali
- Bilancio civilistico, bilancio consolidato
- Tecniche di analisi di bilancio
- Elementi di statistica
- Elementi di contabilità analitica
- Standard internazionali dei sistemi di contabilità e di reporting

#### **Conoscenze generali principali**

- Elementi di economia aziendale e principi di contabilità generale
- Elementi di ragioneria
- Tecniche di elaborazione dei dati
- Lingua inglese

## Abilità

### **Che cosa deve saper fare?**

Alcune delle abilità richieste a questa figura professionale vengono prevalentemente **acquisite sul campo**, in quanto dipendono direttamente dalle procedure interne e dai software di gestione adottati.

#### **Abilità specialistiche principali**

- Applicare tecniche di controllo di gestione
- Utilizzare strumenti operativi di controllo di gestione
- Applicare tecniche di budgeting
- Applicare tecniche di analisi statistica dei dati
- Utilizzare software di foglio elettronico a livello avanzato

#### **Abilità generali principali**

- Applicare tecniche di redazione documentale
- Utilizzare strumenti di reporting

## Comportamenti lavorativi

### Quali comportamenti lavorativi deve sviluppare?

**Logica-Pensiero analitico**, comprendere le situazioni, scomponendole nei loro elementi costitutivi, individuando relazioni e sequenze cronologiche e valutare le conseguenze in una catena di cause ed effetti; capacità di scomporre un problema in sotto-problemi da risolvere per gradi.

**Collaborazione-Cooperazione**, lavorare in modo costruttivo e in sinergia per il raggiungimento degli obiettivi comuni, condividere progetti, informazioni e risorse

**Orientamento al cliente/utente**, anticipare, riconoscere e soddisfare le esigenze del cliente interno (altri soggetti che operano in azienda) e predisporre soluzioni personalizzate, efficaci e soddisfacenti dal punto di vista della qualità del servizio reso

**Creatività**, ricercare soluzioni originali ed efficaci, approcciare in modo creativo i problemi di lavoro, tentare soluzioni non convenzionali, sviluppare un ambiente favorevole all'innovazione

## Percorso professionale

<b>C'è un percorso formale?</b>
Poiché non esistono norme o leggi specifiche che regolano la professione, non sono richiesti titoli di studio specifici, abilitazioni, iscrizioni ad albi o periodi minimi di pratica professionale obbligatori.
<b>C'è un percorso consigliato?</b>
È consigliabile una laurea in <b>Economia</b> , corso in <b>Economia aziendale</b> .
<b>Come si sviluppa la carriera?</b>
Vista la natura del suo lavoro, l' <i>ADDETTO AL CONTROLLO DI GESTIONE</i> acquisisce una conoscenza a 360° della realtà aziendale. Per questo la sua carriera si può strutturare sia verticalmente (può diventare Responsabile della pianificazione e controllo, Responsabile amministrativo, ecc.) sia orizzontalmente, verso altre funzioni aziendali. Inoltre, dopo una significativa esperienza come dipendente all'interno di un'impresa, è possibile dedicarsi all'attività consulenziale presso società di consulenza o in proprio.

## 6. INFO

### Per saperne di più

#### Volumi

G. Azzone, 2008, *Controllo di gestione nelle amministrazioni pubbliche. Decisioni e accountability per ministeri, enti locali e università*, Ed. ETAS

F. Aloï, 2009, *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*, ed. IPSOA

Baroni – Gafforini, 2009, *Pianificazione e controllo nelle PMI*, ed, IPSOA

L. Brusa, 2000, *Sistemi manageriali di programmazione e controllo di gestione*, Giuffrè Editore, Milano

#### Riviste

*Controllo di gestione*, IPSOA

*Budget*, IFAF

Contatta il Jobplacement della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Torino