



CONTROLLO DI GESTIONE: APPLICAZIONE E CASI PRATICI

***Controllo di gestione e scienze
umane (sociologia e antropologia)***

14/10/2025

**Davide Barberis
Commercialista in Torino**

Controllo di gestione e antropologia



ORDINE DOTTORI
COMMERCIALISTI
ED ESPERTI CONTABILI
TORINO

- **A cosa serve un'organizzazione?**
Émile Durkheim, Bronislaw Malinowski, Clifford Geertz, Karl Polanyi,
- **A cosa serve la cultura secondo le scienze sociali?**
Edward B. Tylor, Claude Lévi-Strauss
- **A cosa serve l'approccio etnografico?**
Bronislaw Malinowski, Pierre Bourdieu
- **A cosa serve il metodo comparativo?**
«Il metodo comparativo è per l'antropologia ciò che l'esperimento è per le scienze naturali.» (Edward Burnett Tylor, 1889)



Etnografia: l'organizzazione come cultura

L'organizzazione come costruzione simbolica: l'organizzazione è intesa come un insieme di segni, significati e visioni del mondo, in cui si producono e condividono modelli interpretativi che danno senso alla vita collettiva.

L'organizzazione come realtà sociale: l'approccio etnografico permette di cogliere i processi di trasformazione e di mutamento, portando alla luce nuovi significati e superando quelli ormai obsoleti.

L'organizzazione come patto: l'impresa rappresenta un accordo tra soggetti che condividono regole, aspettative e responsabilità; un patto che si esprime e si rinnova attraverso linguaggi, rituali, artefatti e procedure, diventando la base della coesione organizzativa.

Le organizzazioni come cultura: in quanto fatti simbolici, le organizzazioni non solo riflettono la società, ma la modificano attivamente. **Producono linguaggi, modelli di comportamento e sistemi di valore che influenzano l'immaginario collettivo e contribuiscono a ridefinire le forme della vita sociale.**



Imprenditore o imprenditori

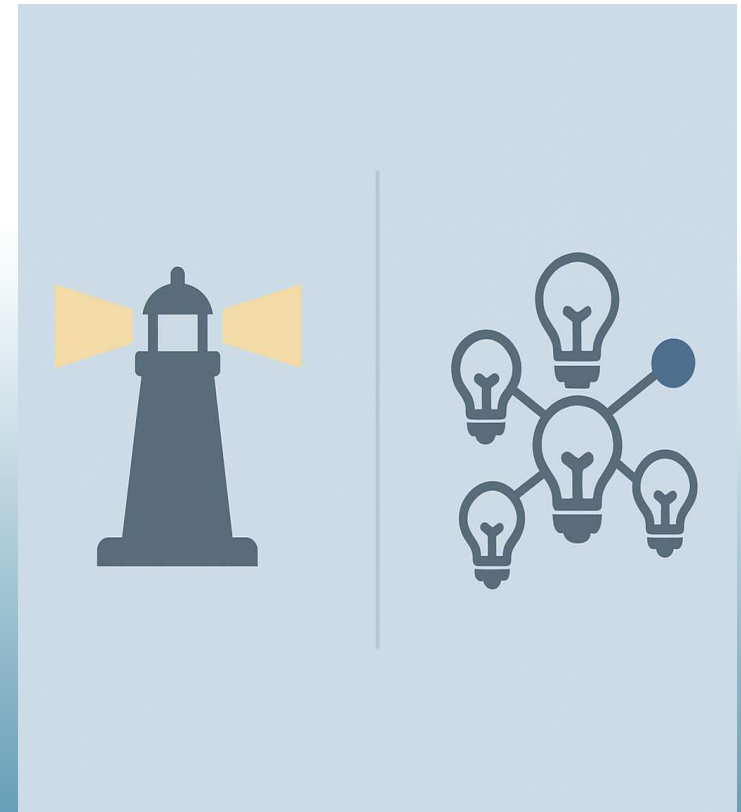
La prima vera disciplina legislativa organica della persona giuridica appare nel Codice civile tedesco (BGB), entrato in vigore il **1° gennaio 1900**.

La definizione di imprenditore del Codice Civile (artt. 2082, 2083, 2086, 2195 c.c.) **non identifica** il soggetto che esercita il **potere imprenditoriale**.

L'art. 2086 c.c.

- introduce il concetto di imprenditore **in forma societaria o collettiva**
- Introduce il concetto di adeguati assetti:
 - **organizzativi**: teoria dell'organizzazione
 - **amministrativi**: teoria della pianificazione e della gestione del rischio (es. coso framework)
 - **contabili**: teoria della rendicontazione e del controllo di gestione

La differenza tra imprenditori e manager «Andrea Pontremoli»

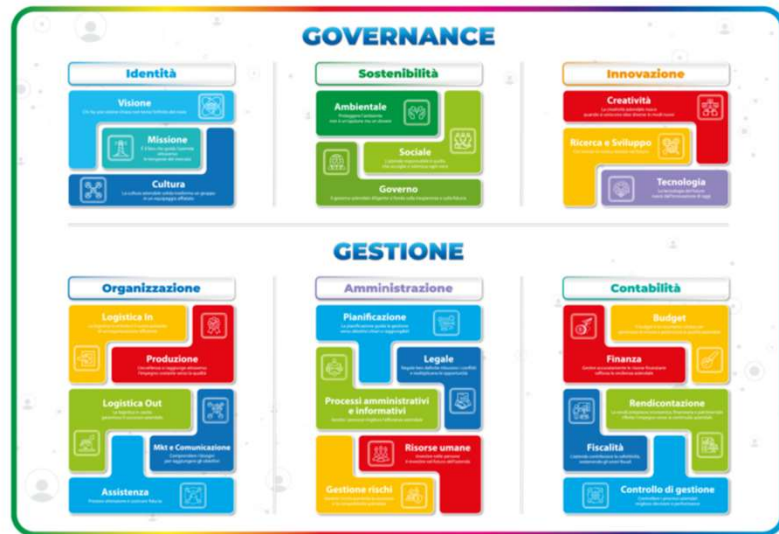


Organizzazione: astrazione e sistemi

canvas strategico



teoria dei sistemi



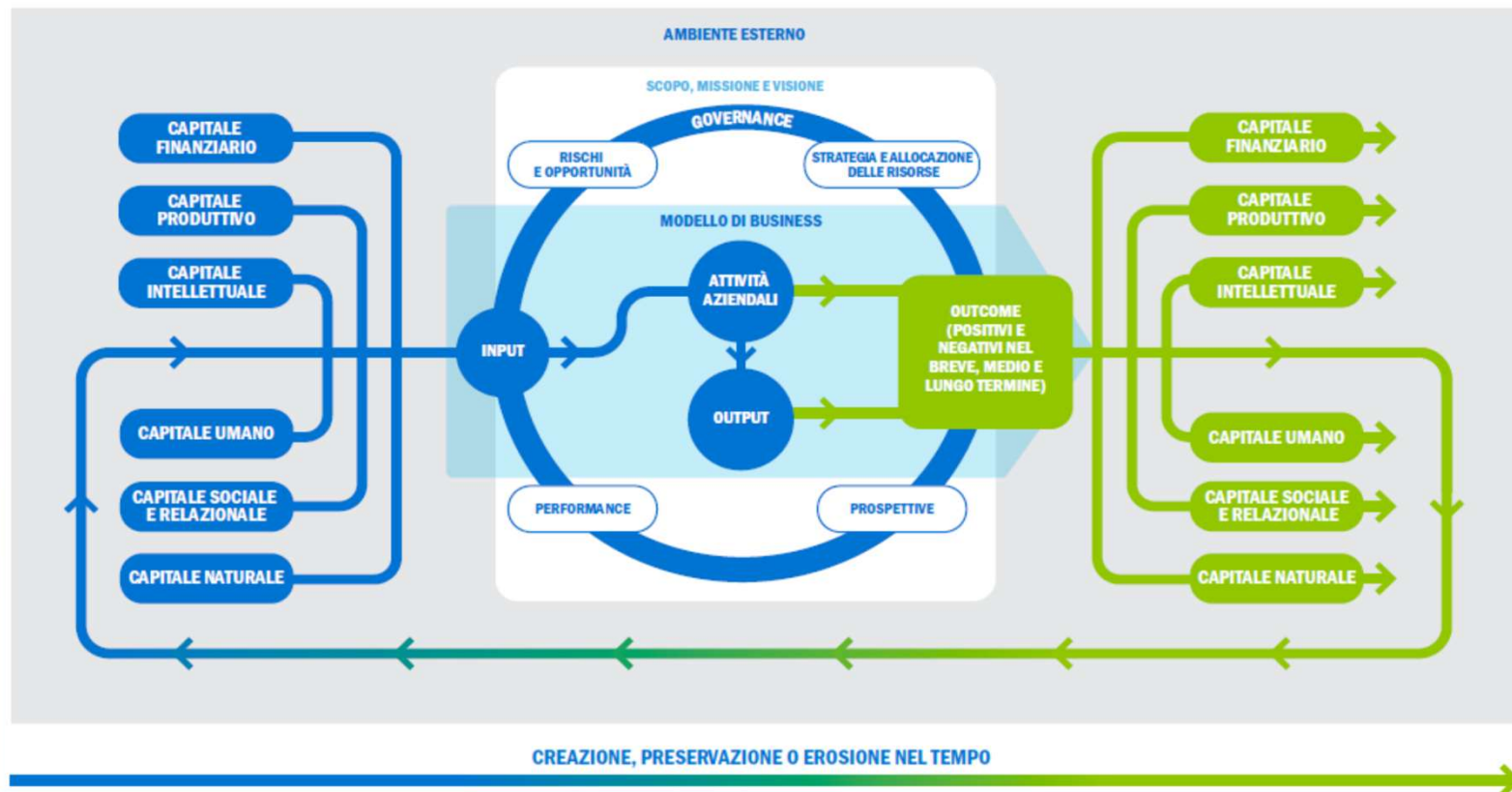
Barberis Davide e Candido Elisa
Hatch e Schultz propongono il modello VCI
(modello visione-cultura-immagine)



Ludvig Von Bertalanffy e suoi
successori

Teoria dell'organizzazione: ambiente

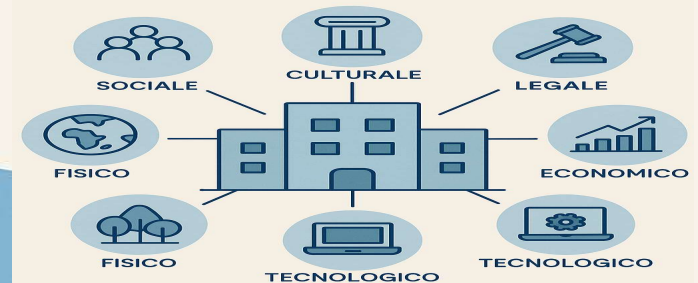
IL FRAMEWORK <IR> INTERNAZIONALE



**modello
scambio
economico**

**modello
degli
stakeholder**

Teoria dell'organizzazione: ambiente



Sociale: legittimazione. Maggiore attenzione agli indicatori di performance sociale, alla sostenibilità del capitale umano e alle metriche di impatto sulle comunità di riferimento. Si estende il controllo oltre i soli parametri economici, introducendo logiche di accountability sociale.

Legale: l'area deve garantire la conformità normativa (compliance), integrando i principi di controllo interno con quelli di legalità. Si rafforza l'integrazione con la revisione interna, il risk management e la reportistica regolamentata (es. bilanci sociali o di sostenibilità).

Culturale: il sistema deve essere coerente con la cultura interna, evitando strumenti percepiti come coercitivi. Si rafforza la dimensione del controllo informale, basato su fiducia e condivisione, accanto a quello formale. La cultura orientata ai risultati favorisce l'uso del controllo come leva di apprendimento.

Politico: il sistema deve essere in grado di adattarsi ai cambiamenti di scenario, integrando strumenti di pianificazione strategica e simulazione (budget, forecast, scenari). Il controllo assume anche una funzione di supporto alle decisioni di policy e di dialogo con gli stakeholder istituzionali.

Economico: il sistema deve monitorare la redditività e la solvibilità; gestire il rischio economico-finanziario e garantire l'equilibrio economico dell'organizzazione. Il controllo diventa così strumento di traduzione degli andamenti economici in decisioni operative e strategiche.

Tecnologico: si evolve verso modelli data-driven, con l'uso di Business Intelligence, contabilità analitica digitale e indicatori predittivi. La tecnologia aumenta la tempestività e la precisione del controllo, consentendo un approccio proattivo.

Fisico: influenza la determinazione dei costi indiretti, la logistica e la pianificazione delle risorse materiali. Nei contesti ad alta esposizione ambientale o climatica, il controllo integra dimensioni di risk assessment fisico e sostenibilità ambientale.

Teoria dell'organizzazione: confini organizzativi

**AMBIENTE
ESTERNO**

Teoria dei costi di transazione: make or buy

**Oliver E. Williamson: controllo gerarchico vs controllo di
mercato**

**Teoria delle contingenze strutturali: livello di complessità
e tasso di cambiamento (Tom Burns e George Staker)
Organizzazioni meccanicistiche vs organistiche**

Teoria dell'organizzazione: struttura sociale organizzativa

Dimensioni: misura della grandezza organizzativa complessiva. Cdg: Influenzano complessità e fabbisogno informativo.

Amministrazione: gestione e coordinamento delle risorse interne. Cdg: garantisce coordinamento e controllo operativo efficace.

Differenziazione verticale: numero di livelli gerarchici interni. cdg: aumenta i livelli decisionali e i costi.

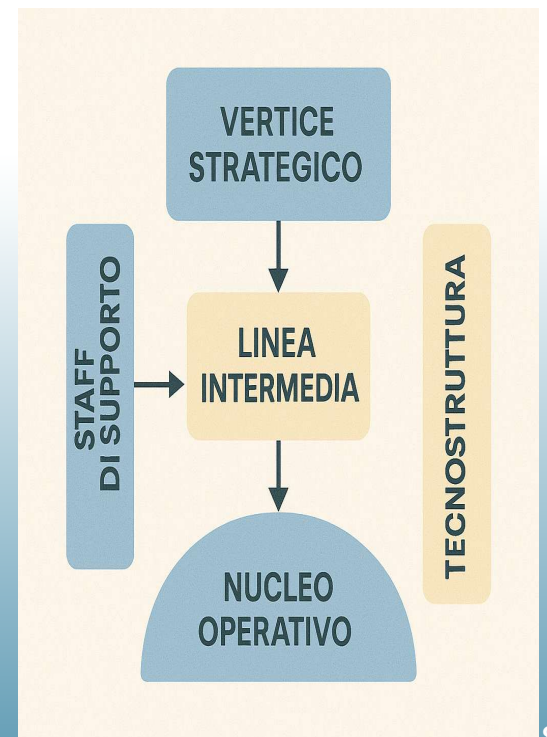
Integrazione: meccanismi di collegamento tra funzioni diverse. Cdg: riduce conflitti e migliora la coerenza gestionale.

Centralizzazione: concentrazione del potere decisionale al vertice. Cdg: accelera decisioni ma limita autonomia locale.

Standardizzazione: uniformità di procedure e comportamenti operativi. Cdg: favorisce efficienza e confronto tra unità.

Formalizzazione: grado di codifica delle regole organizzative. Cdg: assicura tracciabilità e coerenza dei processi.

Specializzazione: suddivisione del lavoro per competenze specifiche. Cdg: incrementa competenza ma riduce flessibilità organizzativa.



Teoria delle contingenze strutturali:

Dimensione organizzativa

Contesto ambientale

Struttura gerarchica

Comunicazione

Ruoli e mansioni

Autorità e responsabilità

Processo decisionale

Coordinamento

Adattamento al cambiamento

Motivazione e comportamento dei membri

Innovazione

Esempio tipico di organizzazione

Struttura meccanicistica

Ambiente stabile e prevedibile

Fortemente gerarchica e verticale

Formale, verticale, prevalentemente scritta

Definiti rigidamente, specializzati

Concentrate al vertice, basate sulla posizione

Centralizzato

Regole, procedure e supervisione diretta

Limitato, lento e reattivo

Basato sull'obbedienza e sulla sicurezza

Scarsa, ostacolata dalla rigidità

Amministrazioni pubbliche tradizionali, grandi industrie manifatturiere

Struttura organistica

Ambiente dinamico, incerto e in evoluzione

Gerarchia flessibile e orizzontale

Informale, orizzontale, aperta e multidirezionale

Flessibili, adattabili alle esigenze del contesto

Diffuse, basate sulla competenza e sull'esperienza

Decentrato e partecipativo

Collaborazione, adattamento reciproco e fiducia

Elevato, rapido e proattivo

Basato sull'impegno, la partecipazione e l'autonomia

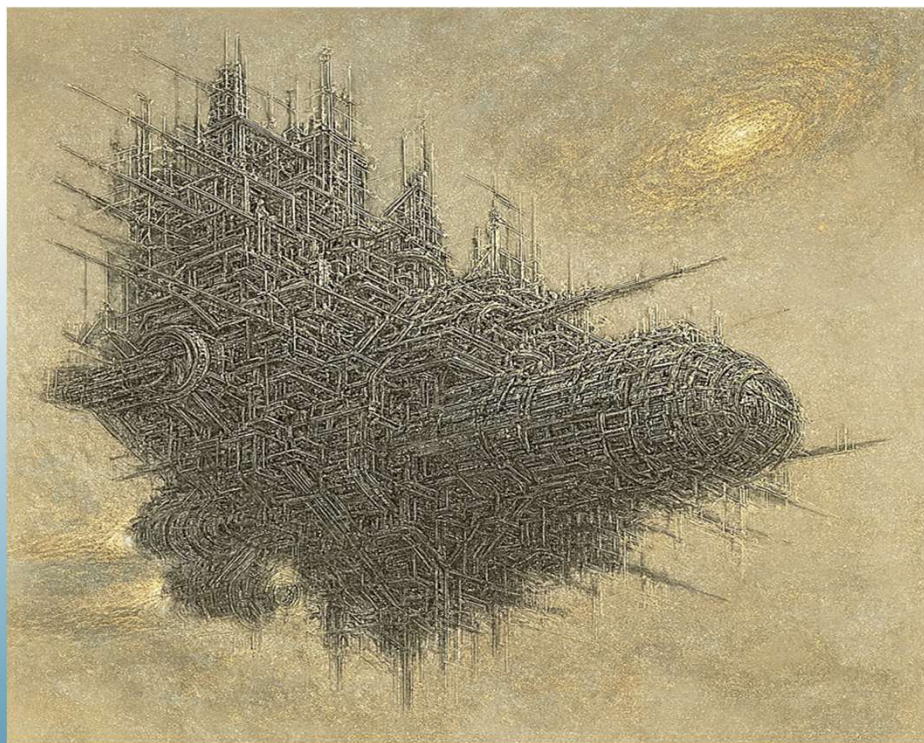
Elevata, favorita dalla flessibilità e dalla comunicazione

Organizzazioni di ricerca, imprese tecnologiche, startup

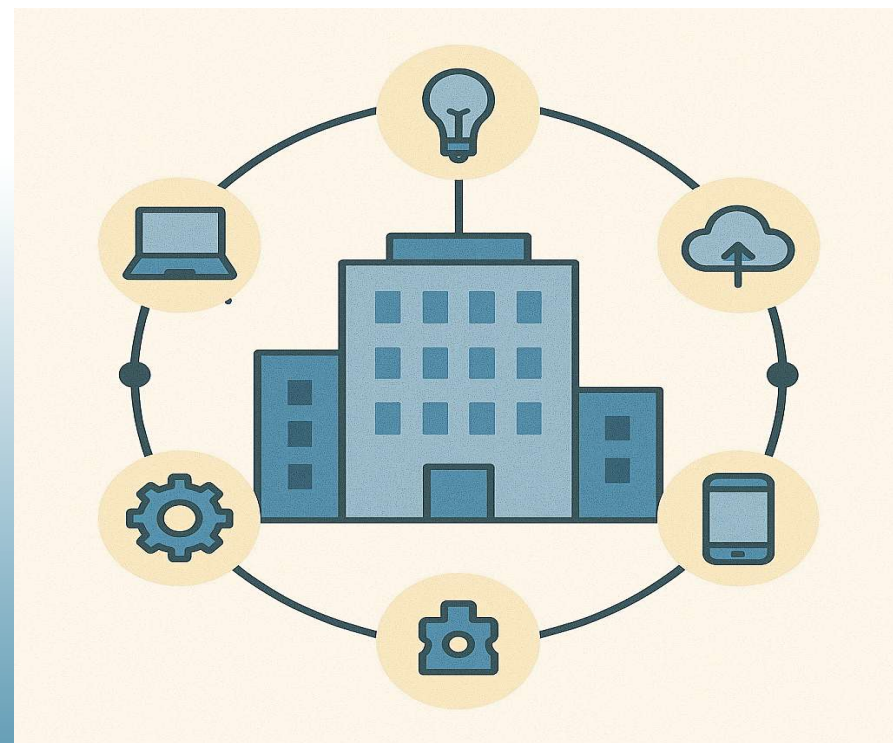


Teoria dell'organizzazione: elementi

struttura fisica



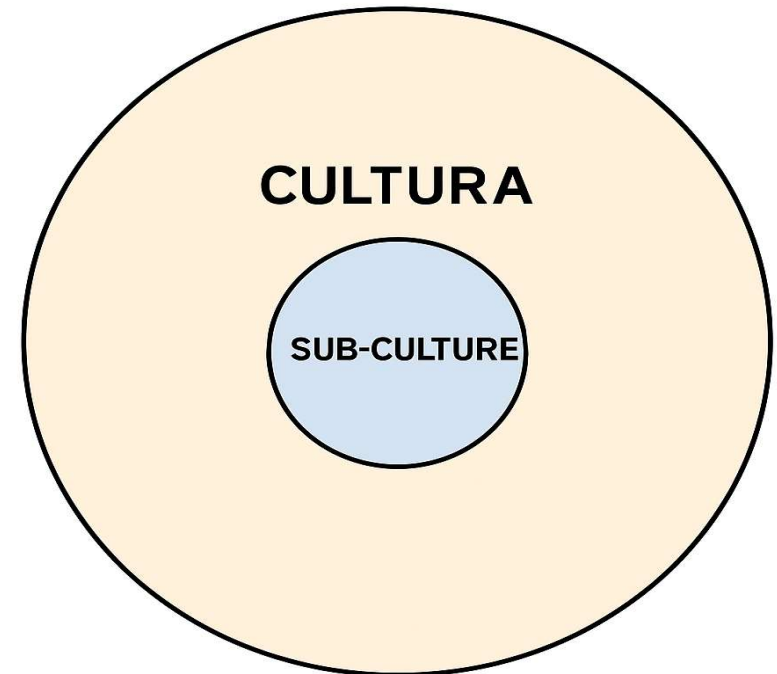
tecnologia



Teoria dell'organizzazione: cultura organizzativa



- **Cultura e sub-culture**
- **Visione missione e cultura organizzativa**
- **Geert Hofstede: distanza dal potere, elusione dell'incertezza , individualismo vs collettivismo, mascolinità vs femminilità, breve vs lungo periodo**
- **Modello di Shein: assunti, valori e norme, artefatti**

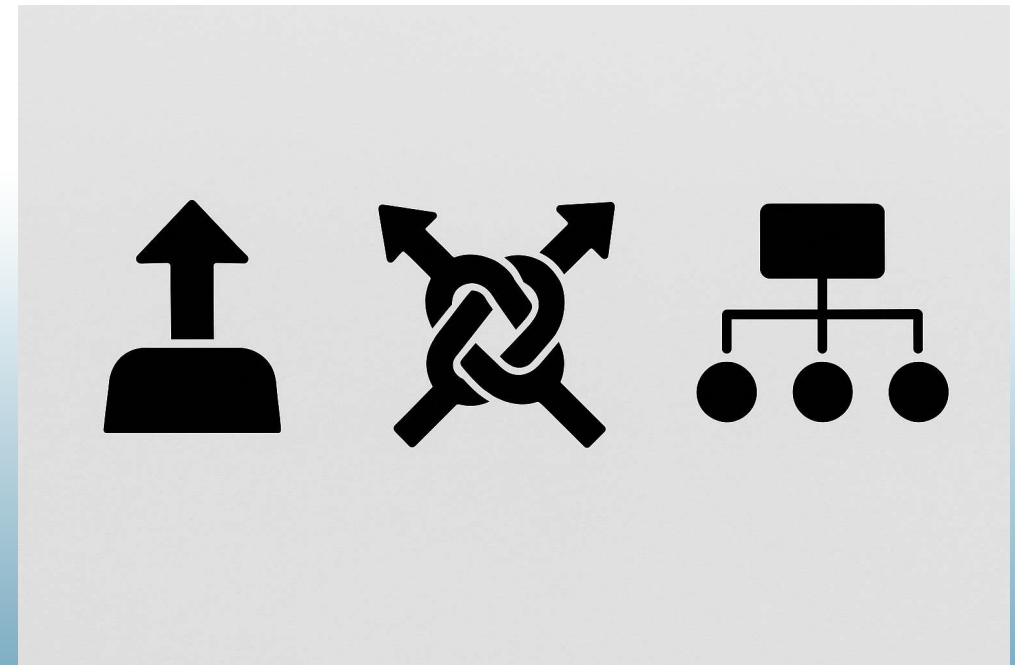
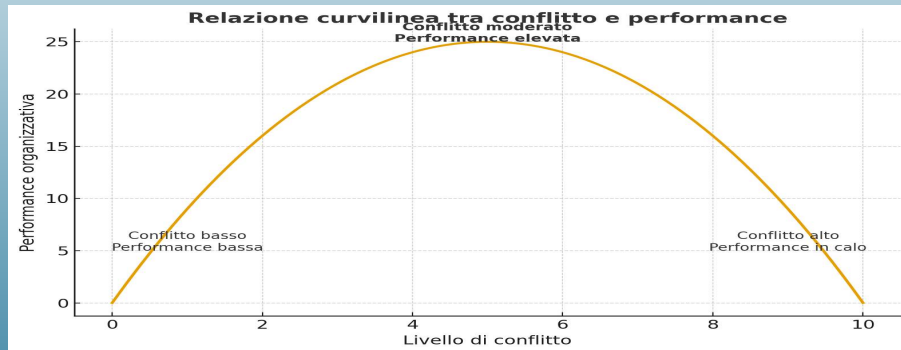


Teoria dell'organizzazione

Potere: teoria delle contingenze strategiche

Conflitto: relazione curvilinea tra conflitto e performance

Controllo: teoria cibernetica/teoria dell'agenzia
controllo coercitivo,
remunerativo, normativo



Quale ruolo del Commercialista rispetto al controllo di gestione



Aspetto	Controller interno	Consulente esterno
Posizione	Inserito in organico	Consulente o advisor
Obiettivo prevalente	Presidio operativo e decisionale	Analisi strategica e supporto tecnico
Vantaggio chiave	Conoscenza e continuità	Obiettività e competenza specialistica
Limite principale	Rischio di minore indipendenza	Discontinuità e dipendenza dai dati interni
Contesto ideale	Aziende strutturate e complesse	PMI o enti in fase di avvio o riorganizzazione

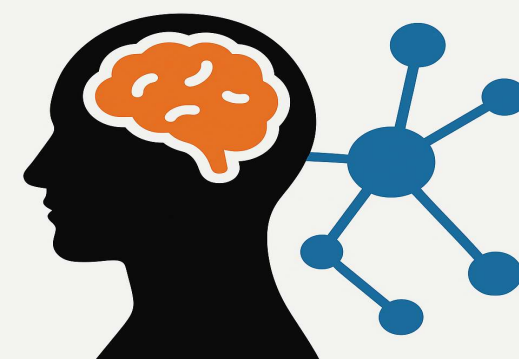
- **Organo di controllo organizzazioni lucrative**
- **Revisore in enti pubblici**
- **Organo di controllo in organizzazioni non lucrative**
- -----

per finire



La cultura si mangia la strategia a colazione	Peter Druker
Budget e il forecast promuovono il dialogo	Wikipedia
Il CdG è uno strumento evolutivo per la contabilità generale	Nicolò Castellano
Il CdG è previsto per le organizzazioni lucrative, non lucrative e pubbliche	c.c., 117/2017, 267/2000
Una previsione non è una profezia	Anthony A. Atkinson
Non esiste organizzazione senza controllo	Max Weber
Il dato è un costo, l'informazione è un valore	

«La tecnologia non è un supporto esterno, ma una componente della nostra intelligenza organizzativa: ne modifica le modalità di percezione, di analisi e di decisione, ampliando le potenzialità cognitive ma ridefinendo, al tempo stesso, i confini del giudizio umano»(cfr. H.A. Simon, The Sciences of the Artificial, MIT Press, 1977; J.G. March, Exploration and Exploitation in Organizational Learning, (1991)



Il Commercialista, scienziato sociale

La Vostra attenzione è un valore prezioso: grazie



www.odcec.torino.it

www.linkedin.com/company/odcec-torino/

www.youtube.com/channel/UCBUHnLEOEHA6YY-MLr8vG8A/videos