

## Introduzione alla Programmazione ed al Controllo di Gestione nelle Società Sportive

Lo sport ormai, anche a livello dilettantistico, non può più essere inteso come un puro passatempo, ma come un'attività che è andata trasformandosi in un complesso sistema che presenta importanti risvolti economici e sociali.

Le Società Sportive, ma anche le Federazioni, gli Enti di Promozione e le Leghe, devono essere considerate vere e proprie imprese di servizi che, al pari di ogni altra azienda, devono imparare a programmare ed a perseguire obiettivi di efficacia ed efficienza.

Uno degli strumenti che le Società Sportive hanno a disposizione è una funzione ormai assai diffusa in tutte le imprese industriali e di servizi, anche di piccole dimensioni, cioè la Programmazione ed il Controllo di Gestione.

Ma prima di approfondire le modalità con le quali questa funzione può supportare l'organizzazione di una Società Sportiva, è necessario definire, il più precisamente possibile, cosa intendiamo per Programmazione e Controllo di Gestione.

La più diffusa e condivisa definizione è quella che la identifica con

**"un processo con il quale i dirigenti si assicurano che  
le risorse siano acquisite ed impiegate  
efficacemente ed efficientemente nel conseguimento  
degli obiettivi dell'organizzazione sportiva".**

Da una attenta lettura di questa definizione derivano alcune considerazioni:

Il **Controllo** deve essere inteso come PROCESSO Essenza del controllo sono le decisioni e le azioni che esso induce a prendere all'interno della società sportiva, non l'apparato tecnico contabile e procedurale che ad essa è finalizzato e che ne costituisce un semplice supporto, seppure indispensabile.

è I **Dirigenti** sono i **SOGGETTI** di un sistema di Programmazione e Controllo Primi attori del processo di controllo sono coloro che detengono la responsabilità decisionale, cioè coloro che all'interno dell'organizzazione sportiva gestiscono le risorse. Ne emerge una considerazione principale, cioè che il processo di controllo determina continue interazioni tra i responsabili coinvolti, per cui vengono a giocare una parte di estremo rilievo attività quali comunicare, persuadere, esortare, criticare, motivare e, più in generale, considerazioni di carattere psicologico.

Le **Risorse** sono l'**OGGETTO** di un sistema di Programmazione e Controllo Nello svolgere la sua attività, ogni organizzazione, ed evidentemente anche la società sportiva, utilizza risorse di vario tipo (materiali, umane, finanziarie) ed ogni decisione si traduce nella destinazione di una determinata quantità e qualità di risorse ad un certo impiego. Ne consegue che, dovendo il sistema di controllo favorire il processo decisionale e quindi l'allocazione delle risorse, esso avrà per oggetto proprio la misura di tali risorse (soprattutto le più critiche e quindi, nel caso della società sportiva, molto spesso quelle finanziarie e quelle umane);

L'**Efficacia ed Efficienza** sono l'**OBIETTIVO** di un sistema di Programmazione e Controllo Attraverso il processo di controllo si tende a rendere più efficiente ed efficace possibile la guida della gestione: il sistema deve consentire di verificare se le decisioni stanno conducendo l'organizzazione sportiva verso i suoi obiettivi (*efficacia*) e se i risultati che si raggiungono sono ottenuti con il minor impiego possibile di risorse (*efficienza*); Per meglio comprendere quanto stiamo dicendo proviamo a dare due definizioni di efficacia e di efficienza:

**Efficacia** è la capacità della società sportiva di raggiungere gli obiettivi prefissati; si valuta

mediante il confronto tra risultati attesi e risultati effettivi. (Ad esempio: la società aveva programmato di vincere il campionato... è stata in grado di farlo? .... Se sì, ha dimostrato di essere efficace)

**Efficienza** riguarda le relazioni tra le risorse impiegate per lo svolgimento di una certa attività ed i risultati ottenuti; si dice che un'organizzazione è efficiente quando impiega una quantità *minima* di risorse per svolgere una certa attività ed ottenere dati risultati, oppure quando, con una data quantità di risorse, riesce ad ottenere i risultati produttivi *massimi*. (Ad esempio: la società aveva programmato di incrementare il numero dei propri iscritti ai centri di avviamento, ed in effetti ha centrato questo obiettivo....ma vi è riuscita perché ha investito pesantemente in pubblicità - inserzioni, depliant, radio, etc.-, oppure perché, grazie al buon lavoro svolto degli istruttori e dei dirigenti negli anni passati, è stata riconosciuta la qualità dell'attività posta in essere?; nel secondo caso, indubbiamente meno oneroso per la società, quest'ultima ha dimostrato maggiore efficienza)

Gli **Obiettivi** devono essere la **PREMESSA** di un sistema di Programmazione e Controllo Il processo di controllo può svolgersi correttamente solo se esiste un quadro di riferimento prestabilito, costituito dagli obiettivi e dalle strategie dell'organizzazione. Non è in sede di controllo che la società sportiva decide quali attività svolgere, a quali campionati partecipare e con quali ambizioni, dipendendo tali scelte da considerazioni sostanzialmente diverse da quelle tipiche del processo di controllo e che rientrano nell'area della pianificazione strategica. Il controllo, invece, tende a garantire la realizzazione delle intenzioni strategiche. Anche se, in particolari situazioni come vedremo in seguito, può generare informazioni che conducono ad una revisione degli obiettivi. Dopo aver cercato di definire cosa si intende per controllo di gestione possiamo provare ad illustrare, brevemente, quali sono le fasi in cui si sviluppa un sistema di *Programmazione e Controllo*, sostanzialmente 3:

**Pianificazione Strategica**

**Programmazione/Budgeting**

**Valutazione dei Risultati**

Nell'ambito della **Pianificazione Strategica**, la società sportiva deve definire i propri obiettivi di medio/lungo periodo.

I dirigenti dovranno pertanto compiere lo sforzo di disegnare il profilo di come immaginano debba essere la propria società sportiva nei prossimi tre - cinque anni.

In questa fase si possono pianificare obiettivi anche non tecnicamente "sportivi"; quindi ad esempio non solo promozioni in categorie superiori o vittorie di campionati e/o manifestazioni, ma anche investimenti per lo sviluppo del settore giovanile, sulla crescita di giovani istruttori, sulla valorizzazione dell'immagine societaria, addirittura la costruzione di impianti.

Uno dei più frequenti errori che, normalmente, vengono commessi è quello di non esplicitare e, possibilmente, far condividere alle diverse componenti che animano la società (altri dirigenti, tecnici, etc.) i frutti del lavoro di questa fase.

Se, ad esempio, si pianifica di investire sul proprio settore giovanile e ci si pone l'obiettivo di avere nel giro di alcuni anni la prima squadra composta esclusivamente da giocatori del proprio vivaio, è sicuramente coerente lasciare liberi alcuni atleti in età più avanzata garantendo maggiore spazio a giocatori più giovani, ma, di conseguenza, più inesperti.

Tuttavia, se dei propositi di questa operazione non sono resi edotti tutti i soggetti coinvolti, si può generare l'idea di un disimpegno della società nei riguardi dell'attività di primo livello, mentre i veri obiettivi invece sono esattamente il contrario.

Nella fase di **Programmazione** (o di Budgeting) si stabiliscono le possibili azioni da attuare, le risorse da impiegare ed i compiti da assegnare ai vari responsabili, nel breve termine, per condurre la propria organizzazione sportiva al raggiungimento dei risultati attesi e formalizzati nel piano.

In sostanza si definiscono gli obiettivi di breve periodo (identificabile, normalmente, con l'annata sportiva).

E' in questa fase che si programmano le attività (campionati a cui partecipare, manifestazioni da organizzare, iniziative da porre in essere, etc.), si definiscono i costi (tecnici, atleti, impianti, materiali, etc.) che si dovranno sostenere, si individuano le risorse, soprattutto finanziarie, a cui attingere per garantirne la copertura.

E' il momento della redazione vera e propria del Budget.

Questa fase è, normalmente, molto più diffusa, anche nelle società sportive meno organizzate, perché consente più facilmente di "quantificare" le attività che si intende svolgere, mentre indubbiamente la fase di Pianificazione riguarda aspetti più "qualitativi" e quindi meno associabili a valori prettamente numerici, a noi normalmente più familiari.

Un'altra funzione strategicamente molto importante della Programmazione è quella che ci consente di verificare la perseguibilità nel breve periodo degli obiettivi di medio lungo.

Sempre rimanendo ancorati ad obiettivi essenzialmente tecnico/sportivi, è evidente che se, paradossalmente, tre anni fa la nostra società avesse pianificato di festeggiare nel 2000 la promozione in Serie A, ed all'inizio della stagione sportiva in corso si fosse accorta di essere, ad esempio, ancora in Serie D, risulta evidente che in fase di Programmazione si sarebbero dovuti rivedere anche gli obiettivi di Pianificazione Strategica.

Se, come abbiamo già intuito, le prime due fasi sono di vitale importanza per la realizzazione di un adeguato sistema di Programmazione e Controllo (ricordiamo quanto già evidenziato sull'importanza degli obiettivi come punto di partenza del sistema stesso), altrettanto cruciale risulta la fase tre, quella della **Valutazione dei Risultati**.

Abusando di una immagine molto amata dalla letteratura economica in materia, possiamo, infatti, identificare l'andamento della nostra società sportiva come quello di una nave alla quale con la Pianificazione e la Programmazione abbiamo cercato di impartire una rotta.

Se nessuno, tuttavia, si preoccupa di verificare il reale perseguimento della rotta tracciata, la nave inevitabilmente andrà alla deriva.

Questo è esattamente il compito della fase tre: verificare continuamente e costantemente la coerenza tra i risultati conseguiti (non solo chiaramente in materia sportiva, ma anche di contenimento dei costi, dello sviluppo di nuove iniziative, etc.) e quanto si era programmato.

Di assoluta importanza è il fatto che questa verifica dei risultati sia fatta parallelamente allo svolgimento dell'attività societaria al fine di consentire la correzione, evidentemente quando possibile, degli scostamenti che si siano verificati su quanto programmato.

Franco Cosmai