

VISIONE CONTROLLING

LO SGUARDO CONDIVISO SULLA GESTIONE AZIENDALE

MAGAZINE

Agosto 2026 | n. 2



Esperienze
di qualità
e competenze
del Controller

Magazine Assocontroller

Project leader

Maria Teresa Scarpa

Comitato editoriale

Giorgio Cinciripini

Stefano Casalboni

Cristian Trombetta

Direttore responsabile

Marina Giangiuliani

Grafica e impaginazione

Elisa Poloni

Visione Controlling I N. 2

Distribuito ai soci Assocontroller

Stampato presso AZEROprint srl

Via Luca della Robbia, 3/A I 36063 Marostica (VI)

Registrazione 1/2026

presso Tribunale dell'Aquila

Copyright

© 2026 Assocontroller

Via Francesco Antolisei, 6 I 00173 Roma

segreteria@assocontroller.it

www.assocontroller.it

L'Associazione

Assocontroller è l'associazione degli esperti in controllo di gestione iscritta nell'elenco del MIMIT, Ministero delle Imprese e del Made in Italy, ai sensi della Legge 4/2013.

Nata spontaneamente nel 2010 su iniziativa di Controller e figure professionali operanti nell'area Finance, Accounting ed Educational, si è affermata come punto di riferimento dei professionisti che vogliono contribuire allo sviluppo economico della società verso una profittabilità condivisa, duratura e sostenibile, grazie anche alla capacità di promuovere cambiamenti nelle imprese e organizzazioni di cui fanno parte.

IN QUESTO NUMERO

- 05** L'Opinione
Maurizio Grillini, Presidente Assocontroller
- 07** Editoriale
Giorgio Cinciripini, Past President Assocontroller
- II** Il Controller attestato fra prestigio e forza contrattuale
Marina Giangiuliani, Socio Assocontroller
- I4** Il ruolo delle associazioni professionali e l'esperienza di un socio Assocontroller
Stefano Casalboni, Consigliere Assocontroller
Gianluca Serra, Socio Assocontroller
- 2I** La prassi di riferimento UNI sul Controlling Process Model: entro gennaio 2027 la pubblicazione
Elisa Massimiani, Socio Assocontroller

27

CMA: la certificazione internazionale che apre nuove frontiere al Controller

Francesco Aldo De Luca, Socio Assocontroller

31

La certificazione delle competenze nel D.lgs. 13/2013 e le opportunità per la figura del Controller

Angela Barruffi, Ricercatrice INAPP

Francesca Di Giovangiulio, Collaboratore di Ricerca INAPP

38

L'Osservatorio

Aggiornamenti dai Gruppi di Ricerca

43

News da Assocontroller

Approfondimenti sulle iniziative associative

48

Coming Soon: eventi di ForWorking

Stefano Casalboni, Consigliere Assocontroller

L'OPINIONE



Maurizio Grillini
Presidente Assocontroller

Cari Lettori,
è con grande soddisfazione e autentico orgoglio che vi presento questo numero della nostra rivista, un'edizione che testimonia il percorso di crescita, impegno e riconoscimento che la professione del Controller sta vivendo grazie al contributo di tutta la comunità Assocontroller.

Vi invito a leggere queste pagine con attenzione e passione, perché troverete una panoramica approfondita e qualificata sul tema delle attestazioni professionali e delle certificazioni del Controller, sia in ambito nazionale sia internazionale.

Si tratta di argomenti fondamentali per il presente e soprattutto per il futuro della nostra professione, sempre più chiamata a ricoprire un ruolo strategico nelle organizzazioni.

Da anni Assocontroller lavora con determinazione per affermare il valore, le competenze e l'identità professionale del Controller.

Non è un percorso semplice, ma i risultati che stiamo raccogliendo dimostrano che la direzione intrapresa è quella giusta. I numerosi contributi presenti in questo numero raccontano una storia fatta di studio, confronto, ricerca e soprattutto di persone che dedicano tempo, energia e competenze a un progetto comune.

Desidero ringraziare gli autori, i soci, i consiglieri e tutti coloro che collaborano attivamente alle iniziative dell'associazione. Il loro entusiasmo e la loro dedizione rappresentano il motore che alimenta quotidianamente il nostro percorso di crescita.

In queste pagine troverete contributi che illustrano quanto è stato realizzato finora per il riconoscimento della figura professionale, approfondimenti sullo stato dell'arte delle attività in corso e

aggiornamenti sui lavori dei gruppi di ricerca che, con incontri quindicinali, continuano a produrre idee, proposte e contenuti di grande valore.

Troverete, inoltre, uno sguardo rivolto al futuro, alle nuove sfide che ci attendono e agli obiettivi che intendiamo raggiungere insieme.

Oggi possiamo affermare con convinzione che la squadra Assocontroller è una realtà matura, competente e coesa. I primi importanti risultati nel percorso di riconoscimento professionale del Controller sono sotto gli occhi di tutti e rappresentano soltanto l'inizio di un cammino che ci vedrà sempre più protagonisti.

Continuiamo a costruire insieme il futuro della professione, con determinazione, spirito di servizio e la consapevolezza che ogni passo avanti rafforza il valore di tutti noi.

Buona lettura e buon lavoro.

Maurizio Grillini

NEWS

Il costo è solo l'inizio

*DAL CORSO DI INFINANCE PER I SOCI ASSOCONTROLLER UNA RIFLESSIONE
SUL NUOVO RUOLO DEL CONTROLLER: PROGETTARE INFORMAZIONI UTILI
ALLE DECISIONI, NON SEMPLICEMENTE CALCOLARE I COSTI.*



Filomena Zaccaria

Consulente in Controllo di Gestione e Trasformazione Digitale

Advisor e Trainer inFinance

Quanto costa un prodotto?

È una delle domande più frequenti nelle aziende. Ma è anche, molto spesso, la domanda sbagliata.

È il messaggio che ha attraversato il webinar “Costo di prodotto – Back to Basics!”, organizzato da Assocontroller nell’ambito della consolidata collaborazione con inFinance e tenuto da Filomena Zaccaria.

Il titolo del corso racchiudeva già il suo messaggio. Tornare alle basi non significa guardare al passato, ma recuperare il significato originario del controllo di gestione: fornire informazioni utili per decidere. Perché il valore del costing non risiede nella ricerca del costo “perfetto”, bensì nella capacità di costruire un sistema informativo che aiuti il management a comprendere il business e a scegliere con maggiore consapevolezza.

È un cambio di prospettiva che ridefinisce, oggi, il ruolo stesso del Controller.

Prima della risposta, serve la domanda giusta

Per molti anni il controllo di gestione ha concentrato i propri sforzi sulla ricerca del costo corretto.

Oggi la vera domanda è un'altra.

Quale decisione deve supportare questa informazione?

È da qui che prende forma un modello di costing realmente efficace.

Una politica di pricing richiede informazioni differenti rispetto a una decisione di make or buy. Analizzare la redditività di un cliente non significa necessariamente valutare quella di una linea di prodotto o di una commessa. Cambiano gli obiettivi, cambiano gli oggetti di analisi e, di conseguenza, cambiano anche le configurazioni di costo.

Non esiste quindi un costo “giusto” in senso assoluto. Esiste il costo più utile rispetto alla decisione che il management è chiamato ad assumere. È questa la prospettiva che, durante il webinar, ha accompagnato l'intera riflessione sul product costing.

Ogni modello di costing è, prima di tutto, una rappresentazione della realtà aziendale. E, come ogni rappresentazione, va costruito in funzione delle decisioni che dovrà supportare.

Quando il costo non basta

Immaginiamo un cliente che acquista gli stessi prodotti di molti altri. Guardando soltanto il costo industriale, potrebbe sembrare altamente profittevole. Ma cosa accade se richiede consegne dedicate, frequenti interventi di assistenza, condizioni commerciali particolari o un elevato impiego della struttura aziendale?

La risposta cambia.

Non è il prodotto a essere diverso, ma il modello di analisi.

È in situazioni come questa che il Controller crea valore: non limitandosi a calcolare un costo, ma progettando un'informazione capace di rappresentare correttamente la realtà economica del business.

Il costing, quindi, non è un esercizio contabile.

È uno strumento di interpretazione.

Il conto economico deve raccontare l'impresa

Lo stesso principio vale per il conto economico.

Il bilancio civilistico rappresenta correttamente la situazione economico-finanziaria dell'impresa verso l'esterno, ma non sempre è lo strumento più adatto per comprendere come si genera la redditività.

Il Controller ha bisogno di una rappresentazione diversa. Ha bisogno di capire dove si forma il margine, quali processi producono valore e quali attività assorbono risorse senza contribuire realmente alla competitività dell'azienda.

Per questo motivo assumono particolare rilevanza il conto economico gestionale, la riclassificazione per destinazione e il modello a costo del venduto: strumenti che consentono di leggere l'impresa secondo una logica manageriale e non esclusivamente contabile.

L'obiettivo non è modificare il bilancio, ma costruire una lettura del business più efficace per chi è chiamato a governarlo.

La semplicità è un vantaggio competitivo

Esiste un altro luogo comune che merita di essere superato. Si tende a pensare che un sistema di costing sia tanto migliore quanto più è sofisticato.

L'esperienza dimostra spesso il contrario. Driver di allocazione, ribaltamenti, centri di costo e modelli multidimensionali sono strumenti fondamentali, ma rischiano di perdere efficacia quando la loro complessità rende difficile interpretare i risultati.

La semplicità non è una rinuncia alla qualità.

È una scelta progettuale.

Un modello stabile, coerente e facilmente comprensibile genera molto più valore di un sistema teoricamente perfetto ma poco utilizzato dal management. È questa la filosofia emersa anche durante il webinar: mettere la tecnica al servizio delle decisioni, evitando che la complessità diventi un ostacolo invece che un'opportunità.

Il Controller come architetto dell'informazione

Questa evoluzione modifica profondamente anche il ruolo del Controller. Non è più soltanto il professionista che produce report o misura gli scostamenti rispetto al budget.

Diventa l'architetto del sistema informativo aziendale.

È lui che definisce gli oggetti di costo, individua le dimensioni di analisi, valuta i criteri di attribuzione e costruisce un modello capace di rappresentare il business nel modo più utile possibile.

Contabilità analitica, ERP, sistemi di reporting e configurazioni di costo non sono strumenti separati, ma parti di un unico ecosistema informativo. Se una di queste componenti non evolve insieme all'organizzazione, anche la qualità delle decisioni inevitabilmente ne risente.

Il Controller non crea valore perché produce più numeri. Lo crea perché rende l'azienda più consapevole. Trasforma dati in informazioni, informazioni in comprensione e comprensione in decisioni. È questo, oggi, il vero significato del controllo di gestione.

È una sfida che molte imprese stanno affrontando: processi che cambiano più rapidamente dei sistemi informativi, strutture dei centri di costo non più allineate all'organizzazione, modelli di reporting che non riflettono l'evoluzione del business.

In questo contesto, il Controller assume un ruolo sempre più strategico.

Dal dato alla conoscenza

Viviamo in aziende che producono una quantità crescente di dati.

Ma il vantaggio competitivo non nasce dall'abbondanza delle informazioni.

Nasce dalla capacità di trasformarle in conoscenza.

È questa la direzione verso cui si stanno evolvendo il controllo di gestione e la professione del Controller.

Ed è anche il filo conduttore della collaborazione tra Assocontroller e inFinance, che attraverso un'offerta formativa consolidata accompagna i professionisti nello sviluppo di competenze sempre più orientate al supporto delle decisioni e alla creazione di valore per le organizzazioni.

Perché il controllo di gestione non crea valore semplicemente misurando il passato.

Lo crea quando rende più solide le decisioni future.

È questa la sfida che oggi accomuna imprese, Controller e percorsi di formazione come quelli sviluppati da Assocontroller e inFinance: trasformare il controllo di gestione da funzione di misurazione a leva di governo dell'impresa.

Il costo, da solo, è un numero. Diventa conoscenza solo quando aiuta qualcuno a decidere meglio.



Nota sull'autore

Filomena Zaccaria | Advisor e Trainer di inFinance, si occupa di Controllo di Gestione, Industrial Controlling e Performance Management. Svolge attività di formazione e consulenza affiancando imprese e organizzazioni nella progettazione di sistemi di controllo, reporting e misurazione delle performance, con un approccio orientato all'integrazione tra competenze tecniche e supporto alle decisioni manageriali.

GIORNATA DEL CONTROLLER

2026



SABATO 12 DICEMBRE

FIRENZE

Ritorna l'evento in presenza dedicato all'evoluzione, al riconoscimento e all'aggiornamento professionale della figura del Controller.

- **Convegno di forworking** per la formazione e il networking tra professionisti del controlling, controller finanziari e industriali, manager finanziari.
- **Contributi accademici e aziendali** che evidenziano il ruolo del Controller come business partner aziendale.
- **Casi studio, analisi e approfondimenti dei Gruppi di Ricerca** in ambiti specifici come AI, ristorazione, PA, finanza agevolata, sport, media, e molto altro.

NH HOTEL
Piazza Vittorio
Veneto 4/a

INFO E PRENOTAZIONI
segreteria@assocontroller.it

NEL PROSSIMO NUMERO

Temi emergenti dalla professione



Vuoi pubblicare il tuo articolo
su *Visione Controlling*?

Scrivi a
segreteria@assocontroller.it

Per informazioni sulle
attività associative

Visita il sito
www.assocontroller.it