

Carlo Prestipino

Daniele Prestipino

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE COMMESSE EDILI

Metodi e modelli pratici per imprese
di costruzioni e servizi

Ogni azienda, al fine di perseguire i propri obiettivi operativi, economici, finanziari e organizzativi necessita dell'implementazione di un adeguato sistema di pianificazione e controllo della propria gestione. Nasce pertanto la necessità di preventivare in modo più minuzioso i vari aspetti realizzativi della commessa le cui previsioni serviranno per eseguire un controllo a posteriori e verificare la coerenza della fase esecutiva rispetto a quella programmatica.

© Copyright Legislazione Tecnica 2026

La riproduzione, l'adattamento totale o parziale, la riproduzione con qualsiasi mezzo, nonché la memorizzazione elettronica, sono riservati per tutti i paesi.

ISBN: 978-88-6219-390-0

Finito di stampare nel mese di gennaio 2026 da

LOGO SRL

Via Marco Polo, 8 - 35010 - Borgoricco (PD)

Legislazione Tecnica S.r.L.

00144 Roma, Via dell'Architettura 16

Servizio Clienti

Tel. 06/5921743 - Fax 06/5921068

servizio.clienti@legislazionetecnica.it

Portale informativo: www.legislazionetecnica.it

Shop: ltshop.legislazionetecnica.it

Il contenuto del testo è frutto dell'esperienza dell'Autore, di un'accurata analisi della normativa e della pertinente giurisprudenza. Le opinioni contenute nel testo sono quelle dell'Autore, in nessun caso responsabile per il loro utilizzo. Il lettore utilizza il contenuto del testo a proprio rischio, ritenendo indenne l'Autore da qualsiasi pretesa risarcitoria. I testi normativi riportati sono stati elaborati e controllati con scrupolosa attenzione. Sono sempre peraltro possibili inesattezze od omissioni, ma che non possono comportare responsabilità dell'Editore.

INDICE

EPIGRAFE	7
INTRODUZIONE	8
CAPITOLO 1 - L'OPPORTUNITÀ IMPRENDITORIALE	9
1.1 Lo scenario economico moderno e l'iper competitività.....	11
1.2 Il campo d'azione d'impresa e le decisioni strategiche	15
1.3 Analisi dello scenario competitivo e dell'ambiente esterno ed interno	16
1.4 Le fonti del vantaggio competitivo	24
1.5 Il processo decisionale	26
1.6 La Mission aziendale e la definizione degli obiettivi	29
CAPITOLO 2 - LA PIANIFICAZIONE E LA PROGRAMMAZIONE DELLA GESTIONE AZIENDALE.....	33
2.1 L'organizzazione aziendale	34
CAPITOLO 3 - LA MISURAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI	55
3.1 Indicatori di performance: KPI	55
3.2 La Business Analytics e gli strumenti per la misurazione dei KPI	57
3.3 SAP BO - La BI per l'analisi dei dati.....	60
3.3.1 Come creare un report in AP BO	60
3.3.2 Schedulare un report automatico in SAP BO.....	67
3.4 Cruscotti aziendali.....	70
3.5 Il cruscotto direzionale nell'impresa di costruzioni	71
3.6 Un cruscotto per ogni area aziendale e la scelta dei KPI.....	72
CAPITOLO 4 - IL PIANO INDUSTRIALE-PREDISPOSIZIONE, ESECUZIONE E CONTROLLO	77
4.1 Gli strumenti per la raccolta delle informazioni aziendali	78
4.2 Il business plan - Parte descrittiva.....	80
4.3 Il business plan - Parte numerica	81
4.4 Dal piano industriale al budget.....	83

4.5	Il budget nell'impresa di costruzioni	85
4.6	Gestione del budget di commessa/cantiere - Il ciclo passivo nelle imprese di costruzioni	86
4.7	I costi di struttura	88
4.8	Il governo dei costi di commessa	90
4.9	L'Analisi della commessa	90
4.10	L'attribuzione dei costi	91
4.11	La gestione dei costi indiretti di commessa	95
4.12	La gestione dei costi diretti di commessa	97
4.12.1	I materiali	97
4.12.2	La manodopera	98
4.12.3	Le attrezzature	99

CAPITOLO 5 - CONTROLLO DI GESTIONE NELL'IMPRESA DI COSTRUZIONI	101
5.1 Il budget dell'area di produzione (commessa)	105
5.2 La costruzione del budget di commessa	106

CAPITOLO 6 - LA GESTIONE DELLA COMPLIANCE	119
6.1 Le funzioni del compliance management	121
6.2 La gestione del compliance management all'interno dell'azienda	122
6.2.1 I compiti del compliance manager	123

CAPITOLO 7 - IL RISK MANAGEMENT (CENNI)	124
7.1 Modelli per la gestione dei rischi in edilizia	126
7.2 Un modello di analisi dei rischi	127

CAPITOLO 8 - CASE STUDY	138
--------------------------------------	------------

CAPITOLO 9 - BUDGET FINANZIARIO	169
9.1 Il cash flow	170
9.2 Factoring:	171

CAPITOLO 10 - APPROVAZIONE, MESSA IN ESERCIZIO E REVISIONE DEL BUDGET.....	175
CAPITOLO 11 - PROSPETTIVE NEL CONTROLLO DI GESTIONE PER LE IMPRESE EDILI	177
BIBLIOGRAFIA.....	178
SITOGRAFIA	179



**Pagine non disponibili
in anteprima**



Il 13% attiene alla lettera c), a conferma che l'obiettivo qualità risulta uno dei fattori incidenti per il raggiungimento degli obiettivi.

7.1 MODELLI PER LA GESTIONE DEI RISCHI IN EDILIZIA

Per poter gestire al meglio un processo produttivo in qualità, nel tempo, sono stati sviluppati e adottati modelli di gestione che affrontano vari ambiti di competenza da parte degli organismi normatori nazionali ed internazionali:

- modelli di gestione per il controllo dei rischi relativi alla conformità del prodotto (norme della serie UNI EN ISO 9000). Con la sigla **ISO 9000** si identifica una serie di normative e linee guida sviluppate dall'Organizzazione internazionale per la Standardizzazione (ISO) che definiscono i requisiti per la realizzazione all'interno di un'organizzazione di un sistema di gestione della qualità, al fine di condurre i processi aziendali, migliorare l'efficacia e l'efficienza nella realizzazione del prodotto e nell'erogazione del servizio, ottenere e incrementare la soddisfazione del cliente;
- modelli di gestione per il controllo dei rischi relativi all'impatto sull'ambiente delle attività e dei processi aziendali (Norme della serie UNI EN ISO 14000). Con la sigla ISO 14000 si identifica un insieme di norme internazionali che si concentrano sulla gestione ambientale delle organizzazioni per sviluppare e attuare politiche e procedure ambientali, identificare gli impatti ambientali delle loro attività, stabilire obiettivi di miglioramento e monitorare le prestazioni ambientali;
- modelli di gestione per il controllo dei rischi relativi all'impatto delle attività sulla salute e sulla sicurezza dei lavoratori coinvolti nelle attività (SGSL). La norma di riferimento è la UNI EN ISO 45001:2023. Questa norma, di adesione volontaria, mira a migliorare la sicurezza e la salute dei lavoratori, riducendo gli infortuni e le malattie professionali. La norma definisce i requisiti per la gestione dei rischi, la formazione del personale, la comunicazione interna ed esterna, la sorveglianza e il miglioramento continuo del SGSL;
- modelli di gestione per il controllo dei rischi legati alla responsabilità sociale delle imprese (modello di gestione etica definito dalla norma SA 8000). La norma SA8000 mira a garantire che le aziende adottino pratiche lavorative socialmente accettabili, rispettando i diritti umani e le normative internazionali.

Tutte le suddette norme sono basate sui principi del cosiddetto ciclo di miglioramento continuo più comunemente conosciuto come ciclo PDCA (Plan-Do-

Check-Act) pianificazione, esecuzione, verifica, azione o, comunemente detto, ciclo (ruota) di Deming dal nome dello studioso che tra i primi ha teorizzato il funzionamento dei processi di miglioramento.



Figura 7.1.1: Ciclo di Deming

7.2 UN MODELLO DI ANALISI DEI RISCHI

La complessità della gestione dei rischi presenti nel processo di costruzione di un'opera può essere affrontata mediante la configurazione di modelli appositamente conformati in funzione del settore da monitorare.

I settori nei quali si può attuare un'analisi e relativo monitoraggio dei rischi possono essere diversi e variegati, generalmente quelli più rilevanti sono rappresentati da:

- tecnico progettuale;
- tecnico gestionale: *procurement*;
- tecnico gestionale: accettazione;
- tecnico produttivo.

Evidentemente nell'ambito del processo di analisi dei rischi si prevedono anche delle attività che risultano prodromiche per tutte le successive decisioni che verranno intraprese per ogni settore sottoposto a verifica.

Ricadono in questa fase le analisi dei rischi sul contratto e sul capitolato speciale d'appalto dalla cui lettura possono emergere particolari aspetti che si discostano dal processo ordinario e consolidato dell'azienda e per i quali non si ha uno storico e non esiste un'analisi dei rischi sottoposta a verifica e confronto a consuntivo. Da non sottovalutare neanche lo studio del conteso nel quale dovrà essere svolto l'intervento, avendo cura di indagare tutto quanto può avere un impatto diretto e indiretto nel territorio, per quanto attiene il rapporto con la popolazione, la viabilità, le comunicazioni da e per il cantiere; aspetti tutti che se non attenzionati potrebbero influire negativamente sul cantiere con refluenze importanti sui tempi e sulla qualità dei lavori.¹

Proviamo pertanto a sviluppare un metodo che possa individuare ragionevolmente i rischi presenti nell'opera da realizzare partendo dalla fase progettuale fino alla fase esecutiva e di collaudo dell'opera.

Partiamo innanzitutto ad individuare due fattori preponderanti per l'analisi del rischio che andremo a classificare secondo una scala di valore in base all'evento e alla portata:

- probabilità;
- impatto.

TABELLA DEGLI INDICI PROBABILITÀ		
INDICE	SIGNIFICATO DEL VALORE	CRITERIO DI SCELTA
1	NULLO	- L'evento non è mai stato riscontrato in condizioni analoghe
2	MOLTO IMPROBABILE	- Il verificarsi del danno è subordinato ad un concatenamento di eventi indipendenti tra loro - Il verificarsi del danno è creduto impossibile dagli addetti
3	POCO PROBABILE	- Il verificarsi del danno dipende da condizioni fortuite - Il verificarsi del danno provocherebbe reazioni di grande stupore tra gli addetti - Eventi simili si sono verificati molto raramente
4	PROBABILE	- Il verificarsi del danno dipende da condizioni non direttamente connesse alla situazione ma possibili - Il verificarsi del danno provocherebbe reazioni di moderato stupore - Eventi simili sono già stati riscontrati in letteratura
5	MOLTO PROBABILE	- Il verificarsi del danno dipende da condizioni direttamente connesse alla situazione - Il verificarsi del danno non provocherebbe alcuna reazione di stupore - Eventi simili sono già accaduti in azienda o in aziende dello stesso tipo

¹ Si pensi alle conseguenze che un errato studio della viabilità avrebbe sulla fornitura di calcestruzzo proveniente dal centro di produzione che a causa di un congestionamento del traffico arriverebbe in cantiere oltre i tempi capitolari consentiti per il suo impiego.



**Pagine non disponibili
in anteprima**



8

CASE STUDY

Proviamo adesso a costruire un budget di commessa sulla base dei principi fin qui enunciati.

Prenderemo in esame uno stralcio esemplificativo di un progetto di riqualificazione urbana e ne analizzeremo i costi e i ricavi.

Iniziamo a costruire il **budget operativo**: documento in cui vengono inseriti i costi di esercizio preventivati per il normale svolgimento delle attività;

Ricordiamo innanzitutto le fasi principali per lo studio della commessa e precisamente prendiamo in esame dapprima il punto 1.



1	studio della commessa e definizione degli obiettivi per la predisposizione di un budget previsionale;
2	indagini di mercato, acquisizione di preventivi e predisposizione del piano di approvvigionamento materiali;
3	assegnazione risorse per la conduzione della commessa, (organigramma);
4	individuazione delle linee di finanziamento atte a supportare il fabbisogno della commessa;
5	allineamento delle risorse, delle provviste di materiali e leva finanziaria;
6	approvazione e messa in esercizio;
7	revisione.

Abbiamo quindi esaminato nel dettaglio il progetto esecutivo e condotto il nostro studio sui seguenti documenti:

- a) progetto esecutivo: elaborati architettonici, strutturali, impiantistici, Piano di sicurezza e coordinamento, Elaborati economici e tecnico amministrativi;
- b) capitolato speciale d'appalto;
- c) contratto d'appalto;
- d) fascicolo atti autorizzativi.

Da questi documenti possiamo trarre le informazioni necessarie per la determinazione dei costi diretti ed indiretti di commessa.

Iniziamo con determinare dapprima i centri di costo di commessa:



1	studio della commessa e definizione degli obiettivi per la predisposizione di un budget previsionale;
2	indagini di mercato, acquisizione di preventivi e predisposizione del piano di approvvigionamento materiali;
3	assegnazione risorse per la conduzione della commessa, (organigramma);
4	individuazione delle linee di finanziamento atte a supportare il fabbisogno della commessa;
5	allineamento delle risorse, delle provviste di materiali e leva finanziaria;
6	approvazione e messa in esercizio;
7	revisione.

Costi diretti: ricavabili dalle voci di capitolato e computo metrico

- Materiali
- Trasporti, mezzi e noli
- Manodopera

STIMA LAVORI CON PREZZI LORDI DI CONTRATTO

Tariffa	DESIGNAZIONE dei LAVORI	Unità di misura	Quantità	Importo unitario	Importo TOTALE
1.3.2	Demolizione vuoto per pieno di fabbricati o residui di fabbricati, in ambito urbano, la cui superfi... computarsi con gli oneri della sicurezza. Escluso l'eventuale onere di accesso alla discarica, da compensarsi a parte. - per ogni m³ vuoto per pieno	m³	283,8	13,51	3 834,14
1.3.4	Demolizione parziale o totale, per lavori stradali e simili, da eseguirsi con qualsiasi mezzo, esclu... carico sul mezzo di trasporto del materiale di risulta ed il trasporto a rilevato o a rinterro nell'ambito del cantiere, compreso il ritorno a vuoto.	m³	147,9	22,01	3 255,28
6.3.7	Compenso addizionale al prezzo di cui agli artt. 6.1.1, 6.1.2, 6.1.3, 6.3.1, 6.3.2, 6.3.3, 6.3.4, e ...stanza dovrà essere certificata dalla D.L. che dovrà inoltre dichiarare l'inesistenza di cave idonee a distanza inferiore. - per ogni m³ e per ogni km	m³ x km	26600	0,65	17 290,00
1.3.5	Trasporto di materie provenienti dalle demolizioni di cui alla voce 1.3.1 - 1.3.2 - 1.3.3 a rifiuto...i tali rifiuti, per distanze superiori a 5 km, escluso l'eventuale onere di accesso alla discarica da compensarsi a parte. - per ogni m³ e per ogni km	m³ x km	5676	0,52	2 951,52
1.2.5.2	Trasporto di materie, provenienti da scavi - demolizioni, a rifiuto alle discariche del Comune in cu...venienti dagli scavi o dalle demolizioni di cui alle voci: 1.1.4 - 1.1.6 - 1.1.7 - 1.3.4 -1.4.1.1 - 1.4.2.1 - 1.4.3 - 1.4.4 eseguiti in ambito urbano	m³ X km	2958	0,78	2 307,24