

**Assunta Di Vaio**

**I SISTEMI  
DI PROGRAMMAZIONE  
E CONTROLLO  
NELLA CONOSCENZA  
DEI RISCHI  
NEI PROCESSI OPERATIVI**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi Parthenope di Napoli

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**Assunta Di Vaio**

**I SISTEMI  
DI PROGRAMMAZIONE  
E CONTROLLO  
NELLA CONOSCENZA  
DEI RISCHI  
NEI PROCESSI OPERATIVI**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2019 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A mio padre Antonio, che mi “governa” ora in modo diverso... lasciandomi rischiare consapevolmente nell’incontrare la “luce”.*

*A te Mamma, che qui con me, mi accogli nel tuo caldo abbraccio... in un rigoroso silenzio.*





# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	9
<b>1. La programmazione e il controllo in azienda: inquadramento concettuale e funzionale</b>	»	13
1.1. Il concetto di programmazione e controllo nelle aziende	»	13
1.2. Le finalità e la funzione della programmazione e del controllo	»	20
1.3. I postulati e i contenuti dell'attività di programmazione e controllo	»	28
1.4. La programmazione e il controllo nelle aziende: profili strategici e operativi	»	30
<b>2. La programmazione e il controllo nella dimensione strategico-operativa</b>	»	37
2.1. La programmazione e il controllo strategico	»	37
2.2. La programmazione e il controllo operativo	»	41
2.3. Le modalità di implementazione del controllo strategico e operativo	»	43
2.4. L'architettura organizzativa e informativa	»	46
2.5. I metodi e gli strumenti della programmazione e del controllo	»	55
<b>3. Il sistema dei rischi di azienda: l'analisi storico-evolutiva</b>	»	63
3.1. La configurazione del rischio di azienda	»	63
3.2. L'approccio economico al sistema dei rischi	»	69
3.3. Le origini del rischio e i fattori di influenza	»	70
3.4. Le caratteristiche del rischio e le relazioni con le funzioni aziendali	»	77

<b>4. Il ruolo della programmazione e del controllo nel sistema dei rischi nella dimensione strategica e operativa</b>	pag.	83
4.1. La tassonomia dei rischi di azienda	»	83
4.2. I rischi interni strategici e operativi	»	88
4.3. I rischi di processo	»	109
4.4. I rischi di combinazione da impiego delle risorse economiche nei processi strategico-operativi	»	112
4.5. La programmazione e il controllo dei rischi di combinazione economica	»	115
<b>Conclusioni, limiti e prospettive di ricerca</b>	»	121
<b>Bibliografia</b>	»	123

# INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni la dottrina economico-aziendale ha dedicato una crescente attenzione ai concetti di programmazione e di controllo, elaborando molteplici e variegati significati e nozioni definitorie.

I processi previsionali, quali pianificazione e programmazione, e di controllo sono riconosciuti come processi fondamentali al fine di condurre l'azienda secondo principi e logiche razionali. Da un lato, il processo di programmazione o pianificazione si concretizza nella definizione in modo chiaro e condiviso degli obiettivi da conseguire nel tempo; dall'altro, il processo di controllo richiede una stabile architettura di sistemi di direzione aziendale che miri a guidare il management nel conseguimento degli obiettivi. L'attuazione dei processi previsionali, nelle loro variegate accezioni, si realizza in termini contenutistici nel "governo" dell'azienda, ossia in tutta l'attività propria di direzione delle aziende. Tali processi, quindi, perseguono quale principale obiettivo la conduzione razionale delle aziende, costituendo degli strumenti fondamentali per il loro governo consapevole. Nel perseguire tale obiettivo i processi di programmazione e controllo rispondono ad una dimensione strategica e operativa che può trovar forma in una efficace architettura organizzativa e informativa, come altresì in una adeguata definizione di logiche, metodi e strumenti. Nello specifico, tra i due processi (previsione e controllo) si crea una area, più o meno ampia, dove variabili esogene ed endogene, non note al management, possono prendere il sopravvento modificandone le traiettorie per il raggiungimento degli obiettivi. L'attività di governo o guida consapevole dell'azienda, dunque, necessita di architetture di previsione (pianificazione e programmazione) e controllo, nelle loro più variegate accezioni, che si concretizzino in termini contenutistici quale risposta ad una gestione consapevole. In questa direzione, i processi di previsione e controllo assumono una riconosciuta rilevanza nell'ambito del sistema dei

rischi d'azienda, soprattutto con riferimento ai rischi di combinazione da impiego delle risorse economiche, sia in fase di formulazione che di attuazione.

In questa prospettiva, abbracciando la visione prevalente del rischio d'azienda nella dottrina economico-aziendale quale condizione insita nella previsione di ogni fenomeno e del suo manifestarsi nel futuro, la domanda di ricerca intende rispondere alla necessità di identificare la migliore combinazione di logiche e strumenti di analisi dei costi per consentire al management di agire in modo consapevole circa la scelta della combinazione di risorse economiche particolarmente “complesse”, ossia riuscire ad identificare le cause di disturbo in fase di attuazione all'ordine combinatorio di impiego delle risorse economiche definito nella fase di programmazione. I processi di programmazione e controllo nella dimensione strategica e operativa consentono di rispondere efficacemente a tale domanda di ricerca. Adottando la “metafora dell'arciere”, matura pertanto la necessità di dotarsi di una architettura efficiente (l'arco) ed efficace (le frecce) per il perseguimento degli obiettivi (bersaglio).

In questa prospettiva, in cui i processi di programmazione e controllo diventano strumentali al fine di “gestire e prevenire” i rischi d'azienda, si concepiscono gli stessi processi nelle due dimensioni, strategica e operativa, con accezioni e ambiti applicativi più arricchiti e variegati. Infatti, il concetto di programmazione è tradizionalmente concepito come processo con il quale si individuano le azioni e gli strumenti che permettono di realizzare la strategia aziendale, attraverso la formulazione di piani a medio/lungo termine con riferimento alle singole funzioni aziendali e all'azienda nel suo complesso (Bergamin Barbato, 1991). Allo stesso tempo, il concetto di controllo, inteso come “guida” o “governo” e non “verifica” o “ispezione”, rappresenta uno strumento di supporto al management nel sistema decisionale, ma d'altronde i sistemi di controllo assumono vesti differenti anche in una visione più ampia includendo sia le procedure che i risultati conseguiti, in cui il giudizio riguarda sia il funzionamento del sistema che i risultati ottenuti (Bergamin Barbato, 2004).

In questa direzione, il processo di controllo, nella sua accezione concettuale di “guida”, forma un binomio con il processo di programmazione. In tal senso, il binomio fra i processi è interpretato come sinonimo di “governo” delle aziende, in quanto esso stesso assume la funzione di “guida della gestione aziendale” verso la realizzazione degli obiettivi aziendali (Brusa, 2000; Saita, 1996; Bergamin Barbato, 1991; Selleri, 1981; De Vecchi, 1980), assumendo anche un ruolo e una funzione cruciali nella prevenzione e gestione dei rischi strategici e operativi d'azienda. Tuttavia, pur identificando l'interconnessione fra i due processi, ciascuno presenta proprie modalità in termini di progettazione e di attuazione e, sotto certi profili, anche un certo grado di autonomia (Vergara, 1994).

Il presente lavoro si colloca nell'ambito di questo filone di ricerca, con l'obiettivo di avanzare un contributo indirizzato a ridurre i gap che si creano nell'ambito della gestione del sistema dei rischi, attraverso l'adozione di una visione più ampia ed evoluta, in cui si prendono in esame i metodi e gli strumenti di programmazione e controllo. Lo studio fornisce, dunque, sulla base della *review* della letteratura, un approfondimento sufficientemente esaustivo in termini di principali logiche e possibili strumenti di programmazione e controllo per una gestione consapevole delle aziende.

Il lavoro si articola in quattro capitoli di seguito brevemente illustrati.

Nel primo capitolo i processi di programmazione e controllo sono stati ampiamente indagati conducendo una *review* dei principali contributi della letteratura economico-aziendale, nazionale e internazionale, al fine di fornire un loro inquadramento concettuale e funzionale in termini di definizione degli obiettivi strategici e di strutturazione di strumenti, procedure e piani operativi dettagliati. Infatti, in questa parte del libro, l'inquadramento concettuale e funzionale di tali processi è stato realizzato anche evidenziando accezioni e significati fondanti che gli stessi hanno assunto nel corso dei decenni nella dottrina economico-aziendale fino a raggiungere la visione corrente più evoluta.

Il secondo capitolo propone una indagine dei processi di programmazione e controllo nella dimensione strategica e operativa, sottolineando quali sono le specifiche modalità di implementazione, la particolare architettura organizzativa e informativa, i metodi e gli strumenti efficaci degli stessi sistemi di programmazione e di controllo.

Nel terzo capitolo il sistema dei rischi d'azienda è oggetto di un'analisi storico-evolutiva conducendo una approfondita *review* dei principali contributi della letteratura economico-aziendale, nazionale e internazionale, al fine di fornire un quadro esaustivo del tema, anche attraverso un'analisi comparativa delle concettualizzazioni proposte dagli studiosi. Infatti, l'inquadramento concettuale dei rischi d'azienda è stato realizzato in chiave storica percorrendo le principali tappe in cui si articola il processo evolutivo del tema, fino ad arrivare a focalizzarsi sui rischi d'azienda che si esprimono in termini di rischi di combinazione da impiego delle risorse economiche nei processi strategici e operativi.

Infine, il quarto capitolo illustra in modo dettagliato la tassonomia e la diversa natura dei rischi d'azienda, interni e di processo, fornendo anche una lettura critica e una proposta sui fattori chiave finalizzati ad una gestione efficace dei rischi opportunamente identificati attraverso i processi di previsione e di controllo.

Al termine di queste brevi note introduttive, desidero ringraziare profondamente il prof. Federico Alvino che mi ha esortato ad approfondire ulterior-

mente tale tema di ricerca, ancora non ampiamente indagato, adottando una visione di lettura più evoluta. Inoltre, rivolgo il mio sentito ringraziamento a tutti coloro che, a vario titolo, hanno contribuito alla realizzazione del presente volume, la cui responsabilità, in termini di eventuali errori ed omissioni, resta in capo alla scrivente.

*Assunta Di Vaio*

# 1. LA PROGRAMMAZIONE E IL CONTROLLO IN AZIENDA: INQUADRAMENTO CONCETTUALE E FUNZIONALE

## 1.1. Il concetto di programmazione e controllo nelle aziende

I concetti di programmazione e di controllo hanno assunto nel tempo, sia nella dottrina che nella prassi, significati molteplici e di differente natura.

In particolare, in ambito aziendale il concetto di controllo ha assunto prevalentemente il significato di “guida” per il management nei processi decisionali.

Se da un lato si può ritenere accolta l’interpretazione di cui sopra, dall’altro l’ambiguità linguistica fra il controllo inteso come “guida” e il controllo interpretato quale mera azione di “correzione” gioca, sovente, un ruolo non trascurabile in termini concettuali nei sistemi di controllo adottati dalle aziende e, di conseguenza, sulle stesse architetture che tendono poi ad assumere una veste piuttosto che un’altra.

Il controllo interpretato come “guida” o “governo” e non “verifica” o “ispezione” rappresenta uno strumento di supporto al management nel sistema decisionale (Bergamin Barbato, 2004: 1) e deve essere chiaro e condiviso a tutto il sistema aziendale.

La filosofia del controllo come “guida” è orientata ai risultati e non al comportamento. È l’attività di *audit* che verifica il comportamento se è in linea o meno con quanto già prescritto, ciò richiede una architettura dei sistemi di controllo orientata a ridurre al minimo gli errori (Bergamin Barbato, 1991).

Una visione più ampia del concetto di controllo include sia le procedure che i risultati conseguiti. In tale ottica, il giudizio riguarda sia il funzionamento del sistema che i risultati ottenuti. In questa ampia prospettiva c’è intersezione fra procedure e controllo, in altre parole sono i rispettivi sistemi a intersecarsi (Bergamin Barbato, 2004: 2).

Il significato concettuale del termine controllo è importante riguardo alle logiche, ai metodi e agli strumenti che contribuiscono a supportare l'architettura informativa delle aziende. Invero, i contenuti dei sistemi di controllo mutano al cambiare della focalizzazione e dell'orientamento all'attività decisionale d'azienda che il "sistema" deve "guidare" e "supportare" (Bergamin Barbato, 2004: 2).

Il concetto di controllo, nel senso fin qui esplicito, ha per oggetto di analisi la gestione e, dunque, i suoi processi. In particolare se oggetto del controllo è la gestione nella prospettiva strategica, organizzativa, economico-finanziaria ed operativa, si può parlare di "controllo della gestione" aziendale; mentre, se oggetto del controllo è solo la prospettiva economico-finanziaria si può parlare di "controllo di gestione" (Bergamin Barbato, 2004). Quest'ultimo può individuarsi in «[...] un sistema direzionale con cui i manager ai vari livelli si accertano che la gestione aziendale si stia svolgendo in condizioni di efficienza e di efficacia tali da permettere il raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione stessa, stabiliti in sede di pianificazione strategica» Brusa (2012: 2). Pertanto, il controllo di gestione così interpretato appare come una architettura sistemica indirizzata a guidare le scelte dei manager ai vari livelli organizzativi verso gli obiettivi prestabiliti e responsabilizzare i manager stessi sui risultati conseguiti. In altri termini, il controllo di gestione è identificabile in "quel sistema utilizzato dalle aziende per rendere più razionale e consapevole la propria gestione" (Fadda, Fontana e Garelli, 2003: 8).

Già negli anni Ottanta, Brunetti (1992) fornisce una definizione di controllo di gestione ponendo l'accento sul ruolo di guida, che l'attività di controllo fornisce ai *manager* sulla base di un meccanismo di retroazione che si basa sulle informazioni circa l'impiego efficace ed efficiente delle risorse economiche. Alla luce del ruolo che le architetture informative assumono nelle aziende, lo stesso autore asserisce che il concetto di controllo di gestione può intendersi come un «sistema direzionale [o meglio un] meccanismo operativo [utile al funzionamento] [...] efficace ed efficiente [di] [...] struttur[e] organizzativ[e] compless[e]» (Brunetti, 1997: 153).

D'altra parte la stessa Bergamin Barbato (2004: 1) si riferisce al controllo quale «insostituibile strumento di guida del quale il manager si serve nello svolgimento dell'attività decisionale» e dunque, in tale direzione, il "controllo di gestione" include il concetto di "governo dei processi aziendali" (Saita, 1979; Brusa e Dezzani, 1983; Marasca, 1989; Santesso, 1990; Mella, 1991; Cavazzoni, 1992; Bergamin Barbato, 1992; Bocchino, 1994).

Sul concetto di controllo si è espresso altresì Anthony e Govindarajan (2007). Gli studiosi, nel tener conto delle architetture organizzative, enfatizzano il concetto di controllo quale processo che influenza il comporta-



mento dei componenti dell'organizzazione per adottare in modo efficace ed efficiente le strategie aziendali.

Secondo Brusa (2012) l'apparente semplicità interpretativa del concetto di controllo non deve sottovalutare il ruolo della esperienza aziendale che a sua volta offre una gran varietà di esempi di equivoci, errori, ipersemplicificazioni e anche ipercomplicazioni del sistema.

Lo studioso allo scopo di chiarire la natura concettuale del controllo fornisce un esempio di un termometro dotato di un sensore utile alla misurazione della temperatura ambientale esterna. In condizioni climatiche particolari, se chi vive in un'abitazione isolata non si rende conto tempestivamente che la temperatura esterna sta per scendere sotto lo zero, rischia di svegliarsi la mattina dopo e di non potersi lavare, perché nottetempo l'acqua nei tubi è gelata. Se invece dispone di un termometro elettronico con sensore esterno si è nelle condizioni di cogliere tempestivamente i segnali di improvviso irrigidimento del clima e, pertanto, di provvedere allo scopo, come ad esempio proteggendo le tubazioni esposte al gelo, oppure lasciando correre un filo d'acqua dai rubinetti.

Questo esempio secondo Brusa (2012) fornisce un'idea immediata di ciò che il controllo di gestione è e di ciò che *non* è. Specificamente, fa intuire che l'esperienza non è un elemento sufficiente per controllare, ma occorrono strumenti idonei che "costringano" a monitorare il reale andamento delle fasi della gestione. Pertanto, non è sufficiente sapere che un'azienda è in forte sviluppo, ma appare importante conoscere se la liquidità è in bilico, a quanto ammontano i debiti e le uscite di cassa future e altro. Così il sistema di controllo gestionale della grande azienda si sostituisce alle qualità manageriali, alla disponibilità di risorse finanziarie per attuare scelte di gestione oculate, al possesso di tecnologie d'avanguardia ecc. In altre parole, non se ne può fare a meno, ma da solo non basta a garantire risultati soddisfacenti.

È così che lo stesso Brusa (2012) fornisce una interpretazione concettuale di controllo di gestione, ampiamente diffusa e condivisa sia in letteratura che nella prassi, cioè *Controllo di Gestione* come sinonimo di *Controllo Manageriale (Management Control)* o *controllo per il nucleo direzionale*. Esso va tenuto distinto da altre forme di controllo esercitate in azienda, ed in particolare da tutte quelle forme di controllo che hanno per oggetto le *azioni* o gli *atti* piuttosto che i risultati. In tal senso, le forme di controllo assumono differenti denominazioni come controllo burocratico, internal auditing e controllo ispettivo. Con riguardo alla prima forma di controllo, cioè burocratico, esso trova forma nella mera espressione di "correttezza formale", cioè si tratta di una verifica degli atti posti in essere dalle aziende. Questa forma di controllo è tipicamente diffusa nelle amministrazioni pubbliche ed è praticata

da soggetti esterni all'amministrazione stessa. Una seconda forma di controllo si basa prevalentemente sull'ossequio delle procedure assunte dall'azienda, questa forma di controllo è denominata "internal auditing". Simile a questa forma di controllo è l'attività di "ispettorato" che ha per oggetto la "consistenza" del patrimonio dell'azienda. Questo significa che il controllo di gestione è sinonimo di controllo dei *risultati*, cioè trascura (in una certa misura) il modo in cui questi sono stati raggiunti per concentrarsi sulla performance finale.

Si tratta, dunque, di altre forme di controllo che possono e debbono convivere col controllo manageriale o per il nucleo direzionale.

La concezione sistemica di "controllo" è importante per poter individuare una "filosofia" degli "elementi componenti", delle "regole" che a tali componenti si applicano e una "finalizzazione" del controllo di gestione.

Nel suo contributo, la Bergamin Barbato (2004: 3) evidenzia un excursus storico della concezione sistemica del controllo iniziando col contributo di Anthony (1965). La studiosa sottolinea che i primi studi, che risalgono agli anni Trenta, propongono delle schematizzazioni per identificare soluzioni ai calcoli di convenienza economica fra alternative diverse (Schmalenbach, 1939).

Nello specifico, si tratta di strumentazione utile ai responsabili nella loro azione direzionale a integrazione della contabilità generale e volta ad indirizzare il comportamento del manager. Questo perché l'impiego di tale strumentazione si ha dopo aver fornito un orientamento all'azione manageriale che forma il fulcro del sistema aziendale. Perciò secondo la Bergamin Barbato (2004) datare l'inizio dell'evoluzione storica di tali sistemi al periodo in cui le strutture contabili si sono affermate significa confondere la "filosofia di conduzione aziendale" con i suoi strumenti, anche perché un giudizio di valore sul supporto contabile può essere formulato solo relativamente alla funzione e agli usi ai quali è dedicato (Figura 1).

Fig. 1 – Architettura della strumentazione di controllo



Fonte: ns. elaborazione

D'altra parte, le polemiche dottrinali circa la più appropriata configurazione di costo sono dovute proprio alla mancanza di chiarezza circa la relazione tra informazione ed utilizzo della stessa. Infatti, non esiste il dato "multiuso", così come nessuna costruzione di dati quantitativo-monetari può essere definita neutrale e perciò progettabile e utilizzabile in modo avulso dagli indirizzi direzionali di breve, medio e lungo termine.

Questo significa che quando in dottrina ci si ferma alla correlazione tra costruzione del dato e utilizzo del medesimo a fini decisionali e nella pratica ci si dota della sola struttura contabile, non si può parlare correttamente di sistema di controllo semplicemente perché tali supporti non sono capaci di indirizzare il comportamento dei manager al raggiungimento dei fini aziendali. Il manager a sua volta si avvale dei dati contabili in funzione della sua percezione delle finalità dell'azienda, della sua capacità e volontà (legate ai valori e alla competenza individuale) di trasformarli in obiettivi di breve, di medio e di lungo termine, delle relazioni avvertite e reali esistenti all'interno della struttura organizzativa e tra i meccanismi operativi che muovono quest'ultima.

Dunque, la gestione consapevole di tali variabili, il loro ordinamento in base a una scala gerarchica temporale e di valori, l'assegnazione delle responsabilità e lo sviluppo processuale sono le componenti e le caratteristiche dei sistemi di controllo. Lo sviluppo della sola struttura tecnico-contabile va ascritto al potenziamento del sistema informativo.

Una definizione abbastanza ampia e condivisa descrive il controllo "come guida dei comportamenti di un sistema verso il raggiungimento dei suoi obiettivi" (Amigoni, 1995). Nella stessa direzione, Catturi (2005) evidenzia come «l'attività di controllo sia volta a dominare la dinamica di un fenomeno [...] per garantire che [...] [le modalità di attuazione delle decisioni strategiche] si manifestino secondo traiettorie evolutive previste».

In questi termini, l'inquadramento concettuale del controllo si intreccia con il concetto di previsione espresso attraverso i processi di pianificazione o programmazione. In altri termini, il processo di controllo, nella sua accezione concettuale di "guida", forma un binomio con un altro processo, cioè quello della pianificazione o programmazione. In tal senso, il binomio fra i processi è interpretato come sinonimo di "governo" delle aziende in quanto esso stesso assume la funzione di "guida della gestione aziendale" verso la realizzazione degli obiettivi aziendali (Bergamin Barbato, 1991; Brusa, 2000; De Vecchi, 1980; Saita, 1996; Selleri, 1981). Tuttavia, pur identificando l'interconnessione fra i due processi, ciascuno presenta proprie modalità in termini di progettazione e di attuazione e, sotto certi profili, anche un certo grado di autonomia (Vergara, 1994). Nello specifico, l'intreccio fra il processo di *pianificazione* o *programmazione* e il processo di *controllo* si

ravvisa nel fatto che il processo previsionale ha insito in sé l'identificazione di obiettivi che l'azienda si pone di realizzare in un determinato periodo di tempo, ma altresì quegli elementi di non conoscibilità che il processo previsionale ha per propria natura insiti in sé<sup>1</sup>. Dunque, il processo di previsione si connota per il fatto che le linee di azione delineate per il futuro possano non ritrovare un favorevole riscontro nella realtà operativa, o meglio nel momento (o nel tempo) in cui ciò che si prevede assume una sostanziale forma, cioè la fase di attuazione (cosiddetta "fase 2"). Sembrerebbe, quindi, che la "non conoscenza" di variabili esogene ed endogene al sistema aziendale possa ravvisarsi sia nello stesso periodo temporale in cui si sviluppa il processo di previsione (cosiddetta "fase 1"), sia nel tempo che intercorre tra la "fase 1" e la "fase 2" ed è tra le due fasi che può identificarsi un'area in cui una serie di variabili, non note al momento della previsione, si manifestano assumendo forme "contrarie" all'evolversi dei percorsi di azione delineati nel processo decisionale. In questa prospettiva, il processo di controllo non solo si intreccia col processo previsionale (pianificazione o programmazione) ma "deve" necessariamente "guidarlo" allo scopo di ridurne gli effetti che ne discendono dalla suddetta "non conoscenza".

In tale direzione, è opportuno sottolineare che dottrina e prassi identificano negli obiettivi la principale discriminante tra "pianificazione strategica" e la "programmazione operativa" (Orange, 1993). In particolare, la pianificazione strategica mira a definire gli obiettivi come anche gli indirizzi di fondo dell'attività aziendale e, dunque, il disegno strutturale dell'azienda che si traduce nell'architettura organizzativa più consona al perseguimento degli obiettivi. La programmazione operativa è, invece, volta a fissare gli obiettivi derivanti dalla traduzione dei piani strategici in attività operative e riguarda le modalità di attuazione di quanto è stato pianificato (Coda, 1988).

In sintesi, la funzione ascrivita alla direzione strategica consente di definire la formula imprenditoriale dell'azienda sia per i contenuti gestionali che per

<sup>1</sup> Alcuni studiosi, nel condurre un'analisi sui modelli adottati dal sistema bancario, nell'evidenziare la capacità del sistema di controllo di investire l'intera azienda sotto il profilo strutturale-organizzativo – ciò include anche i controlli sui sistemi e le procedure (informazione e amministrazione – contabilità) e sulle operazioni (es. introduzione di nuovi prodotti, ingresso in nuove aree di business o geografiche, continuità aziendale ecc.) – sottolineano il ruolo che la funzione del controllo di gestione assume nel governo consapevole dell'azienda, sia con riferimento alla funzione in quanto tale, sia con riferimento alla partecipazione ai processi di previsione e di controllo di un comitato ad hoc. Secondo, gli autori, la presenza in un consiglio di amministrazione di un comitato dedicato al controllo di gestione garantirebbe un "controllo" (in senso ampio) del "rischio", nella più mera accezione del termine (Magli e Nobolo, 2019). Quantunque gli studiosi si riferiscano ad un settore specifico quale è quello bancario, appare chiara l'evidenza dell'intreccio tra i processi di previsione e i processi di controllo nella direzione del "governo dei rischi di azienda".

quelli organizzativi; d'altra parte, la funzione della direzione operativa o gestione operativa consiste nella piena realizzazione della suddetta formula" (Coda, 1988: 3). Questa lettura interpretativa, sembra evidenziare le interrelazioni esistenti fra gli aspetti gestionali rilevativo-informativi e quelli organizzativi dell'amministrazione delle aziende (Vergara, 1994).

A valle di quanto esposto, si può addivenire all'interpretazione concettuale assunta in questo volume, partendo dall'identificazione delle tre principali forme di controllo: direzionale o di gestione, operativo e strategico. Il controllo direzionale o controllo di gestione è dunque il processo mediante il quale i manager garantiscono che le risorse siano ottenute ed usate efficacemente ed efficientemente per il raggiungimento degli obiettivi dell'azienda. Esso si estrinseca attraverso la definizione di standard di performance che i vari centri di responsabilità devono realizzare e nella verifica del raggiungimento degli stessi.

Il controllo operativo individua i compiti individuali ed ha lo scopo di garantire che tali attività siano svolte con la necessaria efficacia ed efficienza. Può essere realizzato mediante: la definizione di rigorose procedure, che consentono di valutare il grado di efficienza realizzato dai vari operatori nello svolgimento della loro attività, verificando se esse sono osservate; la supervisione preventiva, che rappresenta una forma di controllo ex ante realizzato mediante la definizione di meccanismi di autorizzazione e di verifica da rispettare prima dello svolgimento di particolari attività; la responsabilizzazione delle azioni, che consiste nell'attribuire al personale la piena responsabilità nello svolgimento di determinati compiti; le limitazioni del comportamento individuale, che si estrinsecano in restrizioni e vincoli posti all'attività dei singoli, volti ad evitare che essi possano compiere azioni dannose all'azienda.

Il *controllo strategico* è finalizzato a verificare l'efficacia di attuazione delle strategie aziendali adottate ai diversi livelli, inoltre tale forma di controllo mira a fornire informazioni utili a rafforzare il disegno strategico delle aziende modificando una o più linee strategiche. Il controllo strategico è generalmente attuato attraverso il confronto tra gli obiettivi realizzati e le strategie che sono espresse dai piani, così come anche gli andamenti delle variabili interne ed esterne significative al perseguimento degli stessi obiettivi (target). La principale funzione di questa forma di controllo consiste nel "vigilare" sull'andamento favorevole e/o sfavorevole del continuo divenire dei fatti di gestione per effetto di variabili esogene ed endogene alla attività economica dell'azienda, da cui dipende l'equilibrio economico generale. Questo significa che l'attività di controllo strategico non si limita ad una valutazione degli obiettivi conseguiti nel breve periodo.