

## Tratti di innovazione nei sistemi di controllo e risk management

*Nicola Castellano\**, *Elisabetta Magnaghi\*\**

### Abstract

#### **Snapshots of innovation in Management control and risk management systems**

Nowadays the turbulence, which is dominating economic systems in all sectors, forces companies to a non-stopping research of new paths through which obtain growth and performance improvement. Innovation in information systems as well as management accounting and risk management systems are actually fully included in the initiatives that could lead a company to obtain a radical change and consequent benefits.

All the contribution collected in this issue of Management and control provide the readers with a multi-faceted perspective of the possible connotation of innovation in several operating contexts that range from private to public sector.

**Keywords:** Innovation, Management Control Systems; Risk Management.

### 1. Introduzione

Il dinamismo e l'instabilità dell'economia odierna, incita le aziende a ricercare, attraverso l'innovazione nuove vie per sopravvivere, crescere e incrementare le proprie performances (Hartman et al., 1994; Freel, 2005). Se Schumpeter è stato uno dei primi a evidenziare le sfide dell'innovazione per le aziende e più in generale per l'economia, la questione dell'innovazione rimane più cruciale che mai oggi, come evidenziato dall'iniziativa

---

\* Università di Pisa, Dipartimento di Economia e Management; e-mail: nicola.castellano@unipi.it.

\*\* Université Catholique de Lille, Faculté de Gestion, Économie et Sciences; e-mail: [elisabetta.magnaghi@univ-catholille.fr](mailto:elisabetta.magnaghi@univ-catholille.fr).

dell'Unione Europea, che ha posto l'innovazione al centro della strategia Europa 2020<sup>1</sup>.

Le innovazioni manageriali o gestionali rappresentano qualsiasi programma, prodotto o tecnica che presenti un cambiamento significativo nel modo di gestione, quando appare per la prima volta e influisce sulla natura, la localizzazione, la qualità o la quantità delle informazioni disponibili in un processo decisionale (Kimberly, 1981: 86). Tali innovazioni sono state per lungo tempo differenziate da quelle tecnologiche, nella letteratura (Birkinshaw & Mol, 2006; Hamel, 2006; Birkinshaw & al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012; Jaouen & Le Roy, 2013). Alla luce dei contributi che seguiranno, si evince come tale distinzione viene sempre meno, soprattutto se si considerano le recenti innovazioni nei sistemi di controllo di gestione (Cupertino et al., 2018; Lisi & Cifalinò, 2017) e di risk management (Crovini et al., 2018). Si pensi, ad esempio, ai sistemi di gestione del rischio, che oltre a prevedere un nuovo approccio proattivo di gestione, fondato su logiche di processo, hanno integrato innovazioni tecnologiche quali l'intelligenza artificiale.

Certamente il contesto nel quale l'innovazione è praticata, e di conseguenza analizzata per finalità di ricerca, può mettere in luce come fattori di diversa natura possano esercitare una funzione di stimolo all'introduzione di strumenti o processi "nuovi". Da questo punto di vista gli articoli pubblicati nel presente numero della rivista consentono di marcare una differenza piuttosto netta tra settore privato e settore pubblico.

Nei contesti privati l'innovazione è spesso mossa dall'esigenza di beneficiare, tramite l'introduzione di tecnologie digitali, di conoscenza generata tramite l'elaborazione di "nuovi" dati, espressione di processi interni, o di variabili riconducibili agli interlocutori esterni (clienti, fornitori, ecc.). Le tecnologie digitali possono supportare il management sia nella scoperta di conoscenza "nascosta" tra enormi masse di dati (Castellano et al., 2017), sia nella possibilità di razionalizzare e rimettere in discussione le proprie percezioni individuali relative al business, sulla base di evidenze empiriche del business stesso (Castellano e Del Gobbo, 2018).

Nel settore pubblico, invece, la spinta all'innovazione è prevalentemente legata ad interventi normativi, la cui efficacia richiede tempo, sia per vincere le inevitabili resistenze, sia per dar modo agli operatori coinvolti di lasciar apprezzare i benefici che le novità cercano di generare sul piano manageriale.

---

<sup>1</sup> Eur-Lex, Access to European Union Law. Règlement (UE) N° 1291/2013 du parlement européen et du conseil du 11 décembre 2013. In site EUR-lex, Access to european union law (en ligne). <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/ALL?uri=celex%3A32013R1291>.

## Innovazione e contesti di riferimento

Il tema dell'innovazione dei sistemi di controllo di gestione e di risk management risulta diversamente configurato nei vari contributi raccolti in questo volume che permettono di disegnare un quadro evolutivo articolato e multi-sfaccettato per quanto riguarda gli ambiti applicativi considerati, gli elementi causali che agiscono da stimolo ad intraprendere iniziative di innovazione, e naturalmente le direttrici verso cui si indirizzano in concreto le politiche innovative.

Il primo contributo di Marchini, Medioli, Belli e Davoli offre un esempio di innovazione dei sistemi di controllo, applicati al tradizionale contesto delle aziende manifatturiere, nel quale sono oggetto di studio gli ancor più tradizionali processi produttivi. Partendo da tali premesse i tratti innovativi non possono che essere di grande rilievo e significatività: gli autori infatti si muovono lungo le prospettive della *digital transformation* proponendosi di discutere, tramite la descrizione di un caso, come l'introduzione di tecnologie connesse all'Internet of Things, possa contribuire a generare valore, sia in termini di un più efficace supporto informativo, sia più specificamente in termini di ottimizzazione di processi e performance.

Dai risultati emerge che i soggetti coinvolti nell'utilizzo dell'applicativo percepiscono benefici riconducibili a: 1) maggiore velocità dei processi di comunicazione e feedback; 2) risparmi di tempo e consumi; 3) miglioramento dei processi di programmazione, rilevazione e controllo e rendicontazione, oltre ad un più generale beneficio percepito, legato ad una maggiore condivisione e crescita del know how aziendale, conseguenza delle innovazioni sul piano informativo.

Nell'articolo di Aresu, Rombi e Cardia, l'innovazione dei sistemi di controllo è descritta a seguito dell'ingresso di Venture Capital in imprese di recente creazione (Startup). L'ampliamento dello spettro dei fabbisogni informativi della nuova compagine sociale, con prospettive di analisi sia interne che esterne, rivolte al settore di operatività, nonché al mercato dei capitali, in aggiunta alle fisiologiche asimmetrie informative tra i soci-imprenditori ed i soci-apportatori di risorse finanziarie (ma anche di know-how gestionale), fungono da stimolo allo sviluppo del sistema di controllo di gestione. I risultati evidenziano che l'entrata del venture capital nella compagine sociale esercita una forte attenzione alla formalizzazione degli obiettivi gestionali, ed alle successive analisi di efficacia, le quali favoriscono interazioni, che consentono da un lato di colmare le asimmetrie informative, e dall'altro lato di trasferire esperienze e conoscenze da parte del venture capital alla compagine imprenditoriale. In termini di efficacia dei sistemi di controllo,

certamente la presenza del venture capital produce uno stimolo al miglioramento dell'accuratezza del sistema nonché alla frequenza del reporting.

Il terzo contributo di Del Bene, Fiorillo, Cavallini e Caporaletti, propone uno studio sugli Enti Locali, nei quali l'innovazione dei sistemi informativi e di controllo è generalmente indotta da interventi normativi che impongono un adeguamento. L'innovazione su cui è centrato il contributo riguarda l'armonizzazione contabile degli enti territoriali, una riforma ispirata a favorire la comparabilità nelle rendicontazioni prodotte dalle pubbliche amministrazioni. Il legislatore ha ritenuto di approcciare tale riforma prevedendo una serie di interventi di ampia portata che investono principi contabili, meccanismi di contabilizzazione e rendicontazione. Considerato il rilievo che la riforma assume, gli autori mirano a raccogliere evidenze che permettano di comprendere se il processo di adeguamento alla riforma possa addirittura stimolare nei manager degli enti locali logiche decisionali e comportamentali ispirate ai principi gestionali di efficiente impiego delle risorse ed efficacia dei risultati ottenuti. I risultati mostrano che la strada da percorrere in questo senso è ancora lunga, probabilmente tenuto conto del fatto che il linguaggio contabile in un ente pubblico non è così pervasivo come nelle imprese private, nel senso che nei comportamenti individuali e nelle iniziative promosse, le variabili economico-finanziarie rappresentano generalmente un vincolo da rispettare, nel perseguimento di un più generale obiettivo di creazione di benessere sociale.

Su una linea analoga si muove il contributo di Preite e De Matteis, la cui ricerca è volta a raccogliere elementi utili a comprendere se lo sviluppo di un sistema di controlli interni in un ente locale possa essere perseguito, con l'intento di apprezzarne i benefici in termini gestionali, e superando dunque l'atteggiamento del mero adempimento burocratico-normativo. Il caso sviluppato analizzando l'esperienza del Comune di Lecce, mostra risultati incoraggianti. Tra i fattori che determinano il successo del progetto, gli autori citano: la composizione del team di risorse coinvolte nel progetto; la progettazione di un percorso formativo parallelo allo sviluppo di sistemi di controllo e processi innovativi, un approccio integrato, utile a razionalizzare gli sforzi evitando inutili sovrapposizioni, lo sviluppo di strumenti di controllo ad hoc, applicati gradualmente ed affinati, se necessario, in parallelo alle esperienze maturate.

I contributi nei quali l'innovazione dei sistemi di controllo di gestione è ispirata da interventi normativi nel settore pubblico proseguono nel contributo di Sforza, Marigonda, Bernardi e Domenicali. Seguendo i principi della teoria istituzionalista, gli autori intendono tracciare un quadro sullo stato dell'arte in relazione all'implementazione di sistemi di contabilità analitica

e controllo di gestione negli atenei, di obbligatoria introduzione a partire dal 2015. Il quadro che emerge dall'analisi dei dati raccolti mediante una survey promossa dal del Gruppo di lavoro sulle PPAA dell'Associazione Nazionale dei controller italiani (Assocontroller) risulta oltremodo eterogeneo, probabilmente frutto dell'autonomia, riconosciuta dal legislatore in questo ambito. Gli elementi raccolti lasciano ritenere che le potenzialità informative dei sistemi di controllo di gestione risultino mediamente sotto-utilizzate, evidenziando dunque un atteggiamento rivolto più alla compliance normativa che alla ricerca di una maggiore efficacia gestionale.

Reginato, Fadda, Paglietti e Pavan si inseriscono nel dibattito crescente sul tema della corruzione, la cui percezione di rischio può certamente rappresentare uno stimolo significativo allo sviluppo dei sistemi di controllo in generale e dei sistemi di risk management più in particolare. Lo studio si propone di investigare le relazioni tra fenomeni di piccola corruzione e performance nei sistemi sanitari regionali, ove il termine piccola corruzione, si riferisce a pagamenti informali che gli utenti sono disposti a concedere per accedere ai servizi sanitari, mentre le performance sono riferite a stato di salute, equità di accesso ai servizi e qualità. In linea con le attese, i risultati mostrano l'esistenza di una relazione negativa tra corruzione e performance. Lo studio mostra inoltre che, in alcune regioni italiane, la presenza di fattori ambientali può influire su natura, direzione e significatività della relazione.

Fiondella, Ferri, Maffei e Spanò si concentrano sulla disclosure fornita nei piani anti-corruzione delle amministrazioni regionali italiane cercando di raccogliere evidenze utili a comprendere se i comportamenti adottati siano riconducibili ad un approccio di formale compliance ovvero se la maggiore disclosure possa essere strumento attraverso cui viene perseguito un più alto livello di accountability. I risultati mostrano un livello di eterogeneità molto elevato tra le regioni, per quanto riguarda il contenuto della disclosure, in parte probabilmente riconducibile alle discrezionalità lasciate aperte dalle normative in tema. Inoltre, gli indizi raccolti lasciano presagire che l'approccio largamente adottato nella comunicazione sia più riconducibile alla compliance formale piuttosto che volto al conseguimento di benefici sul piano gestionale.

Bellucci, Nitti, Chimirri e Bagnoli, propongono infine un contributo nel quale l'innovazione assume una connotazione legata alla rendicontazione dell'impatto sociale generato sia dalle imprese sociali, sia dalla molteplicità delle organizzazioni rientranti nella definizione di terzo settore. Gli autori propongono in particolare un metodo partecipativo utile a supportare i pro-

cessi di misurazione e gestione delle performance e ne illustrano implementazione ed utilizzo mediante tre casi esemplificativi riguardanti cooperative ed associazioni operanti sul territorio toscano.

## Bibliografia

- Agasisti T., Catalano G. (2013), Debate: innovation in the Italian public higher education system: introducing accrual accounting, *Public Money & Management*, 33(2), 92-94.
- Agasisti T., Catalano G., Di Carlo F., Erbacci A. (2015), Accrual accounting in Italian universities: a technical perspective, *International Journal of Public Sector Management*, 28(6), 494-508.
- Birkinshaw J., Mol M.J. (2006), How management innovation happens, *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81-88.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008), Management innovation, *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Castellano N., Del Gobbo, R. (2018), Strategic mapping: relationships that count, *Management Decision*, 56(4), 908-921. Doi: 10.1108/MD-03-2017-0224.
- Castellano N., Presti C., Del Gobbo R. (2017), Employing Big Data & Analytics in Decision-Making: Factors Affecting Managers' Trustworthiness. In: Dameri P.R., Spinelli R., Proceedings of the 11th European Conference on Information Systems Management. Academic Conferences and Publishing International Limited. Reading UK, pp. 37-46.
- Crovini C., Ossola G., Marchini P.L. (2018), Cyber Risk. The New Enemy for Risk Management in the Age of Globalisation, *Management Control*, 2, 135-156.
- Cupertino S., Vitale G., Riccaboni A. (2018), L'impatto dei Big Data sulle attività di pianificazione & controllo aziendali: un caso di studio, *Management Control*, 3, 59-86.
- Damanpour F., Aravind D. (2012), Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents, *Management and Organization Review*, 8(2), 423-454.
- Freel M. (2000), External linkages and product innovation in small manufacturing firms, *Entrepreneurship and Regional Development*, 12(3), 245-266.
- Hamel G. (2006), The why, what and how of management innovation, *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- Hartman E., Tower C. y Seborá T. (1994), Information sources and their relationship to organizational innovation in small businesses, *Journal of Small Business Management*, January, 36-47.
- Kimberly J.R. (1981), Managerial innovation, *Handbook of organizational design*, Nystrom P.C. et Starbuck W.H., vol. 1, Oxford University Press, New York, p. 84-104.
- Jaouen A. et Le Roy F. (2013), *L'innovation Managériale*, Dunod, Paris.
- Lisi I.E., Cifalino A. (2017), Exploring the use of Social and Environmental Performance Indicators by European companies, *Management Control*, 3, 53-86.