



FIT – P&C



Pianificazione e controllo di gestione

Lineamenti teorici e strumenti applicativi

- **Editore**
- Giappichelli
- **Data di pubblicazione**
- febbraio 2019
- **Formato**
- Copertina Flessibile
- **Pagine**
- 368
- **ISBN**
- 9788892119185

Programmazione e controllo (P&C)

L'Economia Aziendale è istituzionalmente tripartita in:

GESTIONE

ORGANIZZAZIONE

RILEVAZIONE

Focus (non esclusivo)

FATTI ESTERNI
DI GESTIONE

FATTI INTERNI
DI GESTIONE

COMUNICAZIONE
ECONOMICO-
FINANZIARIA
VINCOLATA

**PIANIFICAZIONE,
PROGRAMMAZIONE
E CONTROLLO**

P&C - Prospettiva economico-aziendale

Ottica sistemica. Insieme coordinato di elementi, caratterizzato da un elevato grado di interazione, posto al servizio del più generale sistema-azienda.

Finalità. Coadiuvare la direzione aziendale, attraverso la raccolta, la rielaborazione e la rappresentazione di informazioni utili per assumere decisioni.

Oggetto. Due nuclei fondamentali:

1. formulazione di obiettivi futuri derivanti da una visione strategica;
2. realizzazione dei medesimi.

P&C - Prospettiva economico-aziendale

Meccanismo operativo. Insieme di *attività, principi e strumenti* idonei a regolare le diverse parti dell'organizzazione in modo integrato, affinché possano cooperare per raggiungere obiettivi comuni.

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo è altresì qualificato come **meccanismo operativo**, nel senso di dispositivo che serve a creare un coordinamento fra gli organi aziendali, inducendo adeguati stimoli di comportamento.

P&C - Prospettiva economico-aziendale

Il meccanismo operativo di pianificazione, programmazione e controllo attiene al complesso di attività poste in essere, ai principi impiegati e agli strumenti utilizzati per:

1. selezionare gli obiettivi da raggiungere
2. individuare le azioni da intraprendere per realizzarli;
3. monitorare l'andamento della gestione;
4. apprezzare i risultati conseguiti.

P&C - La componente statica e dinamica del controllo

Le componenti statiche sono riconducibili dalla *struttura organizzativa* e alla *struttura informativa*.

Struttura organizzativa

Insieme delle sub-unità rispetto alle quali è distribuito il potere decisionale, sono attribuite le responsabilità degli obiettivi da raggiungere ed è effettuata la verifica dei risultati.

Struttura informativa

Insieme di strumenti di misurazione e di supporti tecnici ed informatici attraverso i quali i dati – necessari a soddisfare il bisogno informativo della direzione – sono resi disponibili, secondo tempi e modi ritenuti consoni a tale scopo.

P&C - La componente statica e dinamica del controllo

Le componente dinamica considera il sistema di pianificazione, programmazione e controllo alla stregua di un processo.



P&C - La componente statica e dinamica del controllo

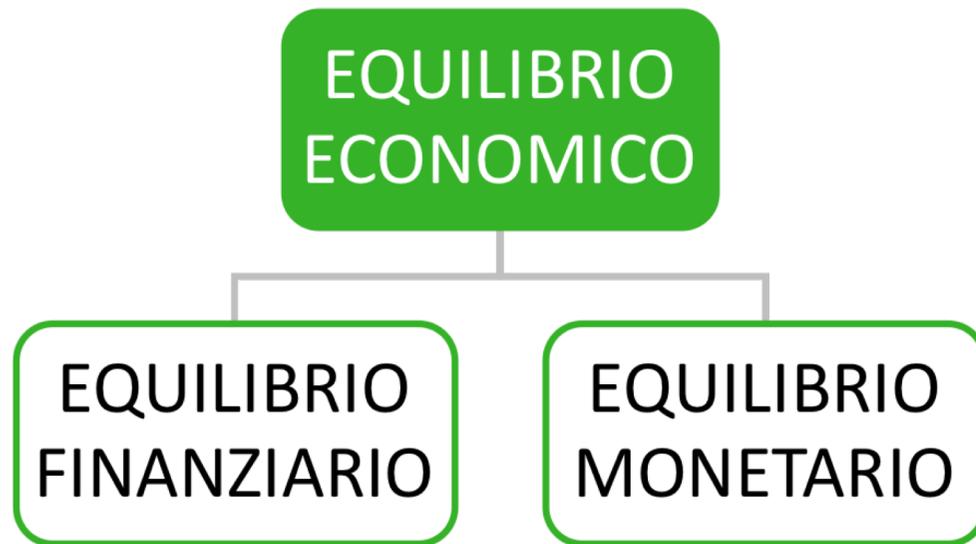
Efficienza operativa. Accertare che i fattori produttivi (input) siano impiegati nel modo più vantaggioso possibile, massimizzando l'output ottenibile.

Efficacia strategica. Accertare che i processi produttivi siano predisposti secondo modalità idonee a raggiungere risultati soddisfacenti per i soggetti cui sono destinati.



Verifica dell'*equilibrio economico*

PP&C - La componente statica e dinamica del controllo



L'equilibrio economico è sovraordinato rispetto agli altri due equilibri.

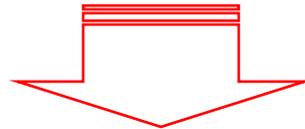
Tuttavia, in assenza dell'equilibrio finanziario e monetario, quello economico è destinato a perdere validità nel corso del tempo.

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo supporta il management nel raggiungere, mantenere e monitorare gli equilibri aziendali nel loro complesso.

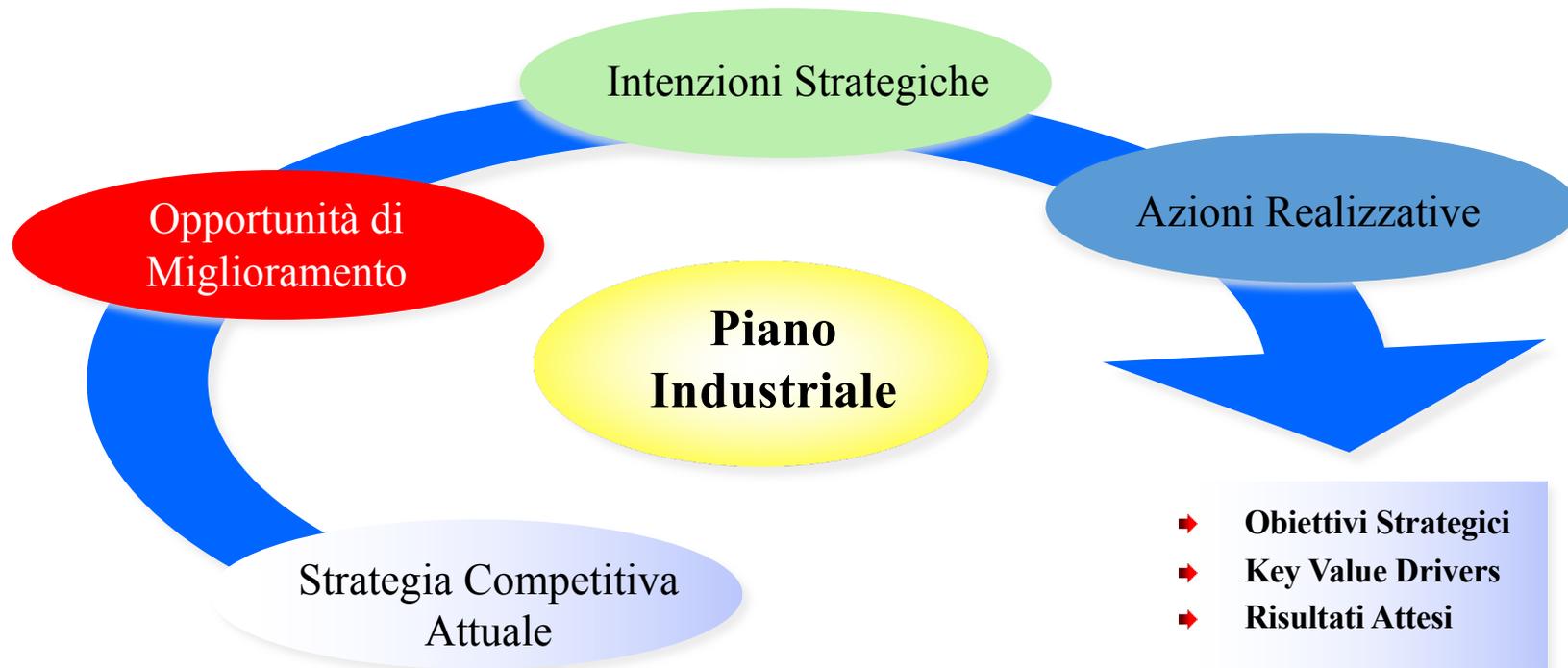
Il sistema di pianificazione e controllo

Meccanismo operativo di ausilio all'alta direzione per la corretta formulazione delle decisioni strategiche ed operative, il monitoraggio dei risultati e la responsabilizzazione dei manager

PIANIFICAZIONE



È il processo con cui si **valutano le *STRATEGIE AZIENDALI***, in vista del raggiungimento degli obiettivi di fondo della gestione, e i ***PIANI OPERATIVI*** mediante i quali si può realizzare il disegno strategico



Gestione

Senza Piano

- **Assenza di Coordinamento**
- **Mancata condivisione degli obiettivi**
- **Scarso orientamento al risultato**
- **Mancanza e Scarsa Responsabilizzazione**



Con Piano

- **Coordinamento**
- **Condivisione degli Obiettivi**
- **Orientamento al Risultato**
- **Collegamento al Sistema di Incentivi e Responsabilità dei managers**
- **Processi di Socializzazione**
- **Creazione della Vision Aziendale**



Se si prende in considerazione *l'intervallo di tempo di riferimento* è possibile distinguere l'attività di pianificazione in:



**Pianificazione
di *LUNGO*
*PERIODO***



L'insieme delle decisioni con cui un'*azienda si dà un volto durevole* (cosa produrre, con quali tecnologie, con quale grado d'integrazione verticale)

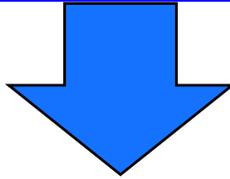


**Pianificazione
di *BREVE PERIODO***



L'insieme delle decisioni *assunte su base annua o infrannuale*

Cosa è il controllo di gestione



*Il controllo di gestione è 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*

Controllo di gestione

- Controllo nel significato italiano del termine (strumento ispettivo)
- Controllo nel significato anglosassone del termine (*Control*: strumento di guida del management)

Scopo del controllo di gestione

Lo scopo del CdG è il *monitoraggio dei risultati*

Esso è orientato ad accertare
il *grado di efficacia* e di *efficienza* della gestione

EFFICIENZA

EFFICACIA

Attiene all'attitudine dell'azienda e/o di un suo sub-sistema
ad *ottimizzare la quantità di risorse*
necessarie per l'ottenimento di un dato output

Attiene all'attitudine dell'azienda ad
ottimizzare i risultati attinenti agli
obiettivi di fondo della gestione

Il controllo dell'efficacia e dell'efficienza presuppone il **confronto tra il valore reale del fenomeno e gli obiettivi di fondo della gestione**, esplicitati nel processo di *Pianificazione Strategica*

Il Controllo di Gestione è essenzialmente
un **CONTROLLO sui RISULTATI**

*Nel caso in cui non sia possibile (od opportuno) monitorare
gli **effetti** degli atti di gestione*



Si provvede ad effettuare il controllo
delle **cause (a monte)** dei risultati,
ossia sulle **AZIONI** compiute per attuarli,
o addirittura sulle **RISORSE**
impiegate per svolgimento di tali azioni.

RISORSE

AZIONI

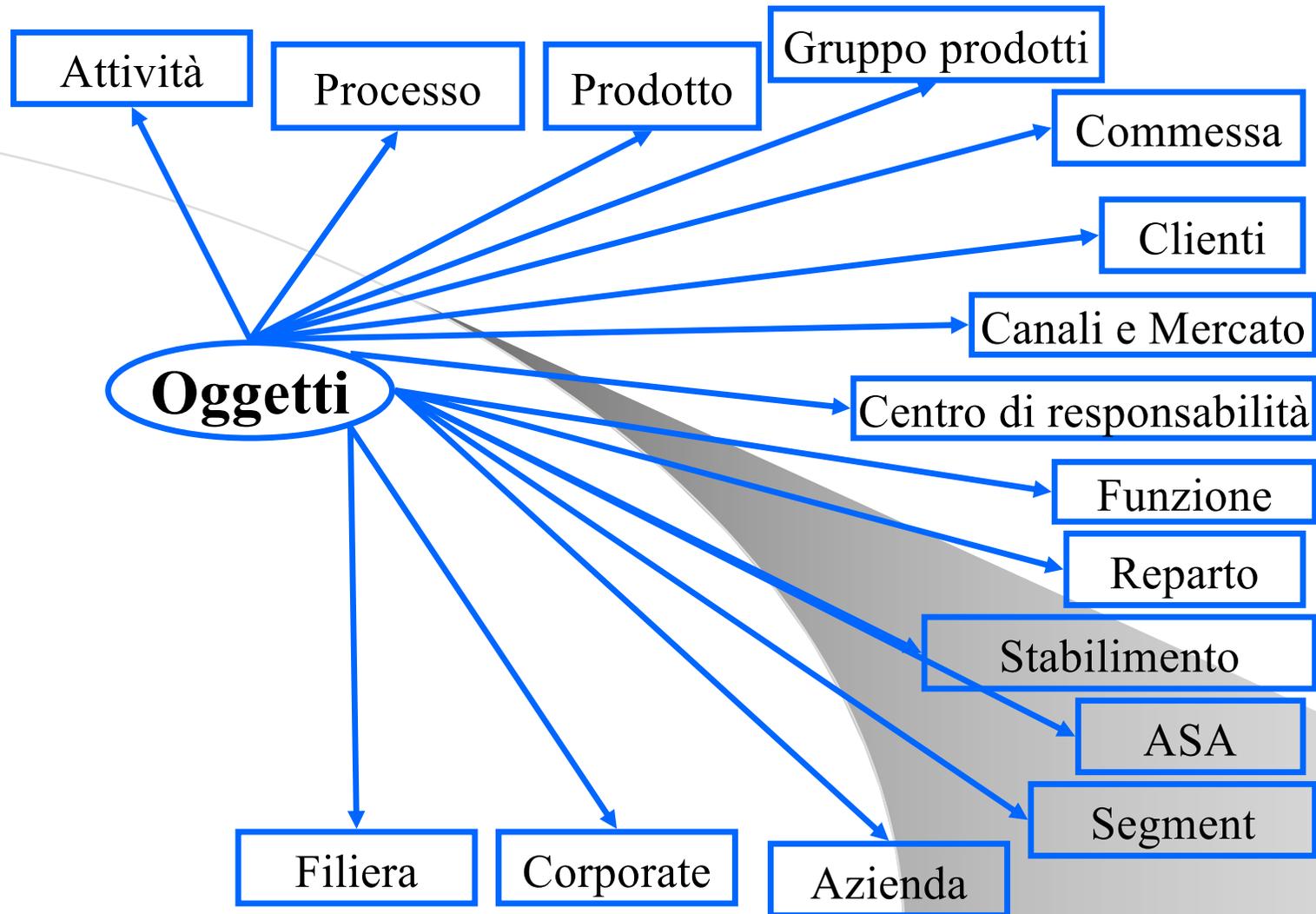
RISULTATI

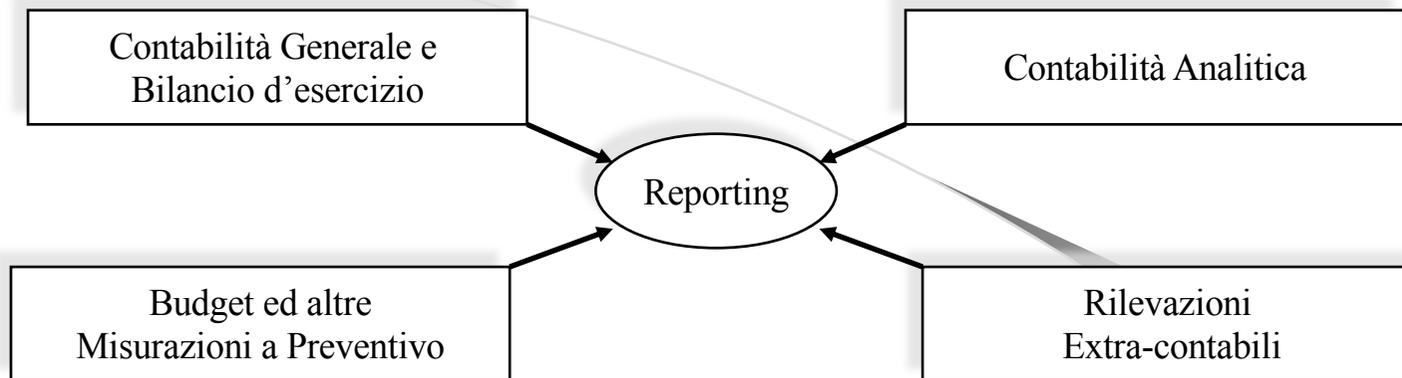
La componente **strutturale**

Essa attiene ai:



Possibili oggetti di calcolo





REPORTING



L'insieme delle informazioni
di tipo **CONTABILE** ed **EXTRA-CONTABILE**
presentate sottoforma di rendiconti periodici di controllo
(REPORT)
ove mettere a confronto i **RISULTATI ATTESI** ed **EFFETTIVI**
ponendo in evidenza effetti e cause degli scostamenti

Il CdG è funzionale alla *spiegazione dei risultati espressi in termini contabili*, e si spinge fino ad individuare le **cause** che hanno indotto determinate performance

CONTABILITÀ GENERALE E BILANCIO

La Co.Ge. ed il B producono informazioni *contabili* sulla **gestione passata dell'azienda nel suo insieme**

CONTABILITÀ ANALITICA

La Co.An. produce informazioni *contabili* sulla **gestione passata** relativamente a *specifici sub-sistemi aziendali*

BUDGETS

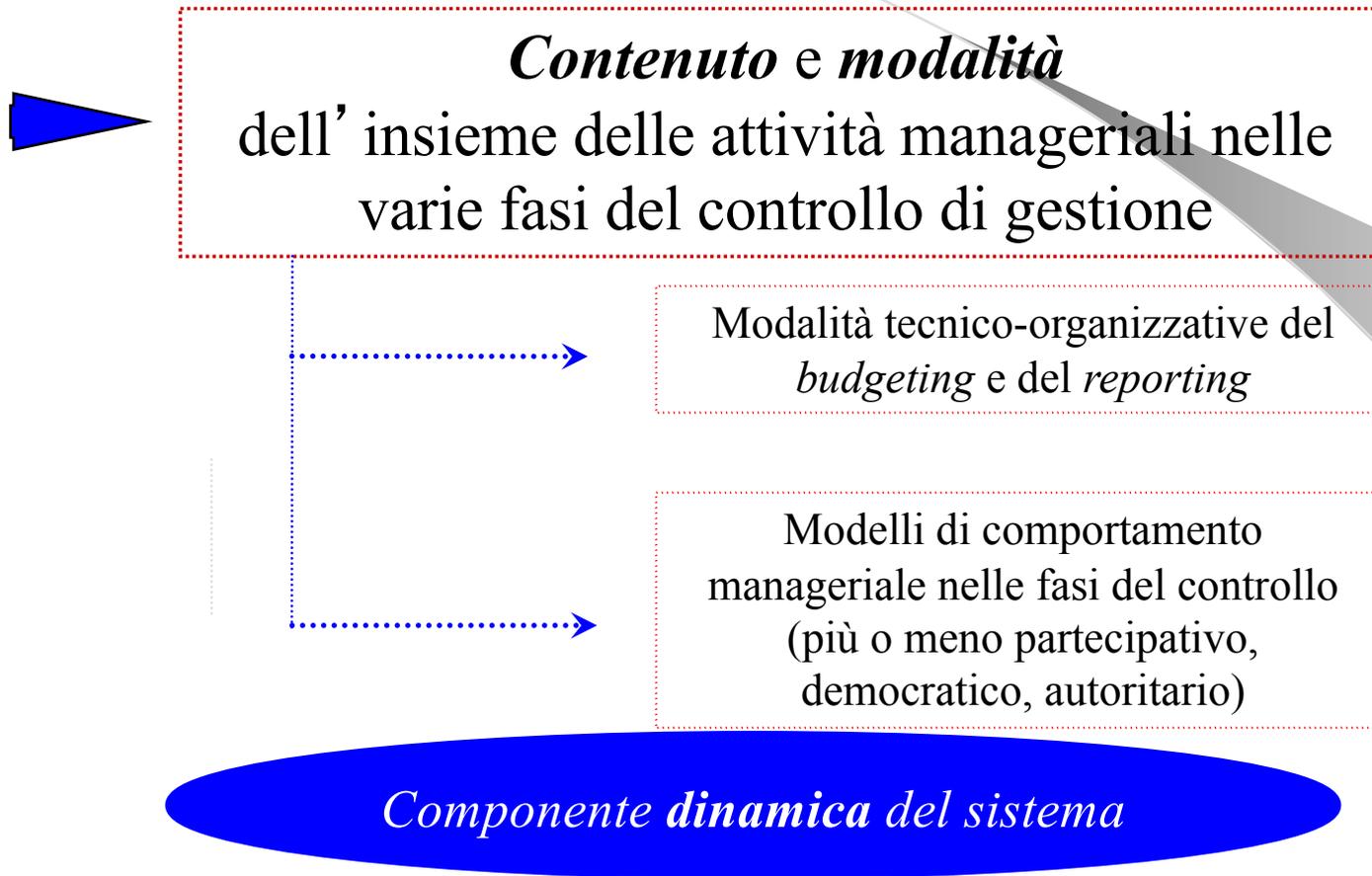
I Budgets producono informazioni *contabili* sulla **gestione futura dell'azienda nel suo insieme e dei sub-sistemi**

RILEVAZIONI EXTRA-CONTABILI

Sono informazioni basate su *misurazioni quantitativo-fisiche* relative alla **gestione passata e futura**, a livello di *azienda* e di *sub-sistemi*

Il processo del controllo di gestione

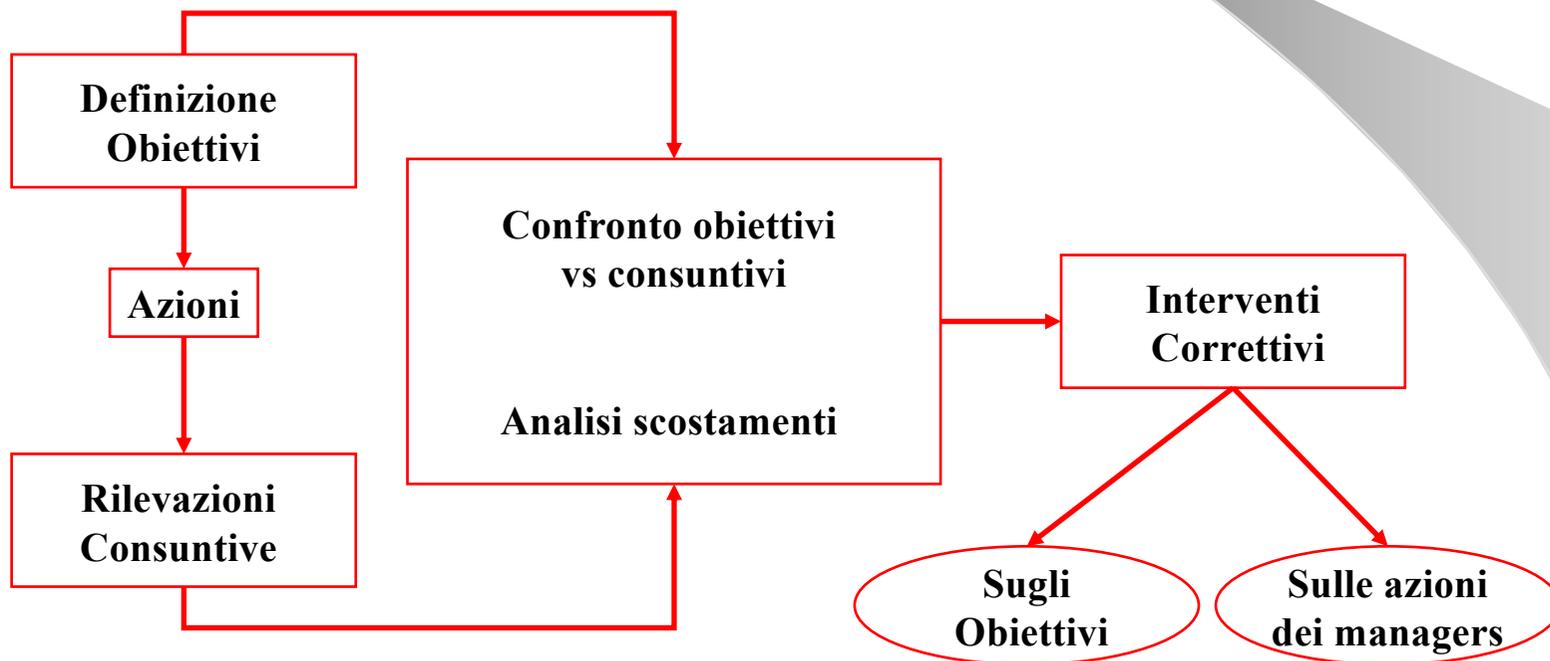
riguarda:



Regole di attuazione del controllo: i meccanismi di controllo

MECCANISMO DI *FEED-BACK*

Consiste nel confronto tra risultati attesi ed effettivi



CONTROLLO AD OBIETTIVI INCREMENTALI IMPLICITI

Consente il confronto tra i **risultati attuali** e quelli del **periodo corrispondente passato**

MECCANISMO DI *FEED-FORWARD*

Consentono il confronto tra **obiettivi e risultati prevedibili in assenza di interventi correttivi**.

Si mettono a confronto i risultati attesi definiti nel Budget e quelli che si attende si verificheranno alla luce delle informazioni acquisite ed acquisibili al momento della valutazione



FASI DEL CONTROLLO

Il controllo si articola in varie fasi nel corso della gestione:

CONTROLLO ANTECEDENTE O PREVENTIVO

Si sostanzia nel confronto tra
BUDGET e PIANI DI LUNGO PERIODO

*Attiene all' accertamento della **coerenza** e dell' **idoneità** dei **programmi operativi** di gestione al perseguimento degli **obiettivi strategici** definiti in sede di pianificazione.*

CONTROLLO CONCOMITANTE

Si sostanzia nel confronto tra
**RISULTATI PARZIALI/INTERMEDI
ATTESI ed EFFETTIVI**

*Attiene al monitoraggio dell' andamento della gestione attraverso i **risultati, parziali ed intermedi**, che, di volta in volta, si perseguono.
È eseguito con cadenza prestabilita in corso d' anno (mensilmente, bimestralmente, ecc.)*

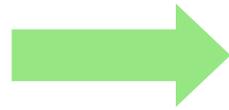
CONTROLLO SUSSEGUENTE

Si sostanzia nel confronto tra
**RISULTATI FINALI
ATTESI ed EFFETTIVI**

*È un controllo che si effettua a **consuntivo**, ossia quando si sono verificati i risultati **finali***

Tipi di decisione e loro riconduzione ai vari livelli organizzativi presenti in un'azienda complessa

Obiettivi strategici



Obiettivi direzionali



Decisioni non strutturate di cambiamento

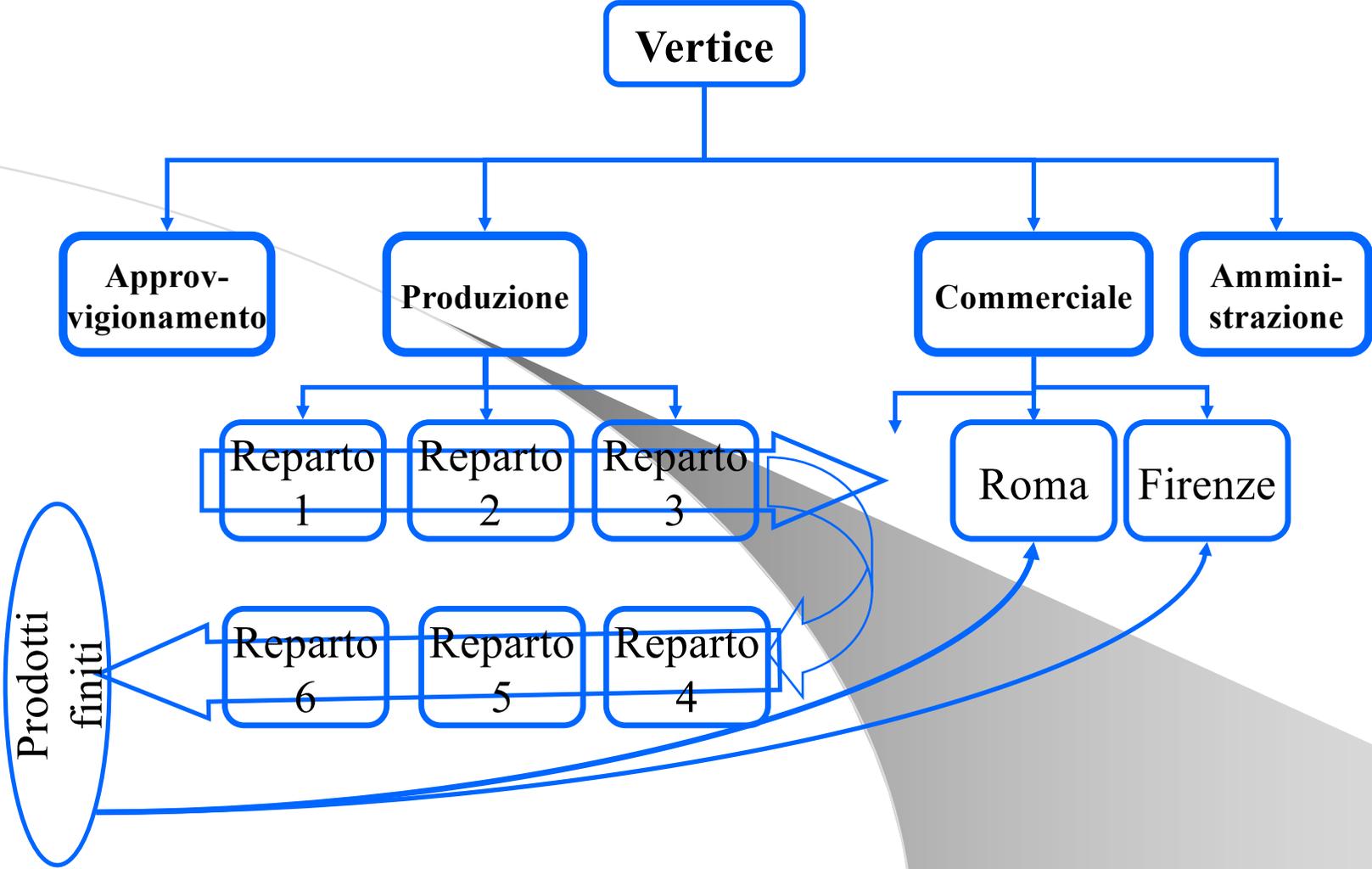
Obiettivi operativi



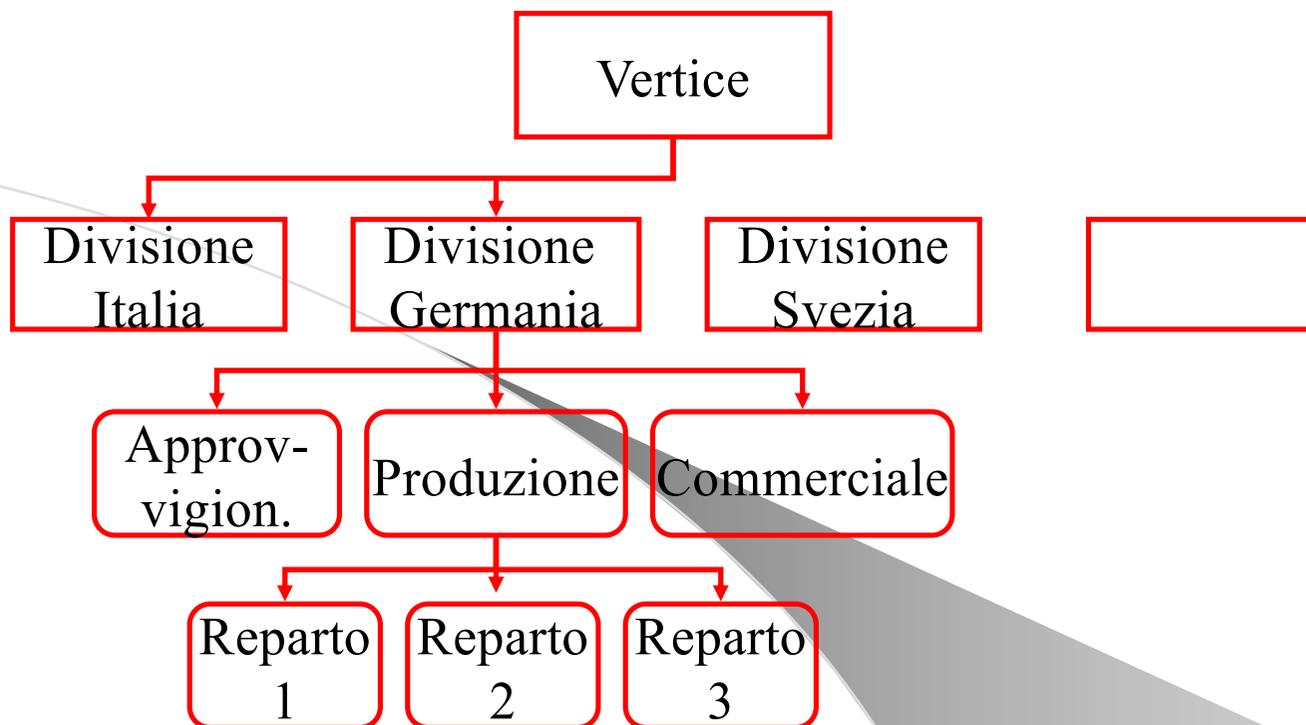
Decisioni non strutturate nella continuità

Decisioni esecutive

Struttura Organizzativa Funzionale



Struttura Organizzativa Divisionale



FATTORI CHE INFLUENZANO IL PROCESSO DEL CG

- globalizzazione dell' economia
- adozione di strategie tendenti alla **differenziazione** e alla personalizzazione dei prodotti
- opportunità offerte dall' **information technology** (*internet, e-commerce, e-business*)
- strategie orientate al cliente e alle sue esigenze (**customer satisfaction**)
- rapporti di **collaborazione** con i fornitori, sempre più coinvolti nella progettazione del prodotto
- diffusione delle logiche di **qualità totale** che influenzano non soltanto gli attributi tecnico- funzionali ma anche la gestione per processi
- politiche di **outsourcing**, con cui le aziende affidano ai terzi attività non strategiche che prima svolgevano direttamente
- elevati ritmi di **innovazione** dei prodotti
- riallocazione di risorse finanziarie a livello internazionale

L'adeguata coerenza del sistema di pianificazione, programmazione e controllo

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo necessita di essere configurato in modo coerente con la struttura organizzativa, con il modello di business e con gli obiettivi perseguiti dall'azienda.

I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo assumono connotati contingenti, quale risultato di un processo di adattamento che può spingersi fino a tararsi sulla singola impresa.

Fattori abilitanti

STILE DI LEADERSHIP

Influenza (e talvolta determina) le generali condizioni di contesto aziendale nelle quali il sistema è implementato, adattato e utilizzato.

DIMENSIONE AZIENDALE

Nelle grandi imprese, anche grazie alla maggiore disponibilità di risorse, i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo sono ampiamente diffusi; nelle imprese di minori dimensioni tendono ad essere presenti in forme più embrionali o talvolta del tutto assenti.

ALTRI FATTORI ABILITANTI STRUTTURALI

Globalizzazione del sistema delle opportunità e dei rischi; diffusione di tecnologia dirompente; connettività diffusa; digitalizzazione pervasiva.

La strategia e la pianificazione strategica



Sebbene i momenti logici della *pianificazione* e del *controllo* siano trattati separatamente, sul piano cognitivo sono inscindibilmente collegati, viste le interrelazioni che tra essi sussistono.

Rapporti fra strategia e pianificazione strategica

Non esiste unanimità di vedute e non sempre è possibile tracciare una linea di demarcazione fra il momento di creazione della strategia e quelli che sono i contenuti propri della pianificazione strategica.

Esistono diverse definizioni di strategia.

In linea di principio, la strategia è una forma di risposta agli impulsi che giungono dall'ambiente esterno, con la quale si conferisce all'azienda una precisa e stabile collocazione nel mercato (contesto) di riferimento.

La declinazione della strategia

La strategia può essere declinata a livello aziendale e a livello di business.

Strategie a livello aziendale

Si riferiscono all'impresa nella sua complessità, mirando in sostanza a stabilire il settore o i settori nei quali operare.

Strategie a livello di business

Definiscono le modalità con cui competere in uno specifico settore.

La declinazione della strategia

Nelle imprese monobusiness queste strategie non sono distinte e la strategia può essere intesa come il disegno che orienta le scelte di posizionamento nell'ambito di un settore e definisce il sistema di attività e risorse ad esso collegato.

Nelle imprese *multibusiness*, che operano in diversi settori, si pone anche un'esigenza di coordinamento fra le strategie dei singoli business; esigenza che può essere soddisfatta elaborando un disegno complessivo nell'ambito del quale le stesse devono essere ricondotte ad unità.

Ricapitolando

La pianificazione strategica è un sistema direzionale, con il quale codificare le strategie, dettagliarne i contenuti, compiere le scelte di implementazione.

Vantaggi della pianificazione strategica

Agevola l'azienda nel processo di adattamento all'ambiente esterno.



Indirizza l'allocazione di risorse scarse.



Sviluppa l'apprendimento osservando i risultati conseguiti in passato e consente la comunicazione della strategia a tutti i livelli aziendali.

a) La definizione degli obiettivi di fondo della gestione

- Risultato di una serie di scelte intimamente legate a talune variabili ritenute importanti (tipologia di azienda considerata, contesto economico e regolamentare di riferimento, assetto proprietario, modello di governo adottato etc.)
- Espressione dell'orientamento strategico di fondo che qualificano il modo di essere dell'impresa, i valori ai quali si ispira, i bisogni che intende soddisfare.
- Considerazione degli interessi degli *shareholders* e degli *stakeholders*, nonché della sostenibilità degli obiettivi.

b) La definizione delle regole generali di comportamento dell'azienda

- Stabilire l'assetto azionario.
- Scegliere la politica dei dividendi da perseguire.
- Ideare l'immagine da costruire e preservare nei confronti dei clienti o della collettività.
- Assumere posizioni nei confronti dei dipendenti e rappresentanze sindacali.
- Predisporre criteri di selezione dei fornitori e altri partner strategici.
- Individuare principi etici da rispettare.

c) L'analisi del profilo competitivo di ogni business in cui l'azienda opera

L'analisi del profilo competitivo di ogni business in cui l'impresa opera deve tener conto dell'attrattività del settore di riferimento.

Solitamente tale caratteristica è giudicata confrontando la redditività netta con il costo del capitale investito, che è la risultante di più forze competitive (concorrenti diretti, fornitori, clienti, potenziali entranti e produttori di beni sostitutivi).

d) La definizione delle alternative strategiche di ogni business e la formulazione delle scelte

- Perimetro del business
- Tipo di vantaggio competitivo del business:
 - leadership di costo;
 - differenziazione.
- Percorsi strategici da seguire
 - ciclo di vita del business;
 - processi e attività della catena del valore;
 - fattori critici di successo;
 - punti di forza e punti di debolezza.

e) La formulazione della strategia di portafoglio

- Scelta del *mix* che massimizza il valore creato da ciascun business rispetto alle risorse impiegate.
- I diversi business, anche in funzione del ciclo di vita che stanno attraversando, possono presentare risultati attesi fra loro molto diversi, talvolta significativamente negativi.
- Costruzione del portafoglio in modo da garantire un equilibrio economico e finanziario.

f) La formulazione del piano strategico

Piano strategico. Output del processo di pianificazione strategica.

La pianificazione operativa e la programmazione (rinvio)

Una volta compiuto lo sforzo di carattere strategico che spetta alla direzione, prende avvio la pianificazione operativa che, invece, ha carattere prevalentemente amministrativo e si svolge ad un livello inferiore, con il concorso delle diverse funzioni.

La pianificazione operativa attua una scomposizione degli obiettivi di medio-lungo periodo (del piano) in obiettivi che si riferiscono ad intervalli temporali di minore estensione.

In questa sede, si dovranno rendere coerenti gli obiettivi operativi con quelli strategici.

I modelli per la valutazione economico-finanziaria delle strategie

La strategia è valutata essenzialmente in funzione dei suoi potenziali riflessi sulle grandezze economiche e finanziarie.



I modelli per la valutazione economico-finanziaria delle strategie

Il modello contabile fonda il giudizio di convenienza di una strategia esprimendo i risultati raggiungibili attraverso indicatori contabili. Diversamente, il modello di creazione del valore è basato sulla capacità della strategia di creare valore economico e non meramente contabile. Quest'attitudine viene misurata attraverso predeterminate *grandezze-flusso*.

Il modello *contabile*

Fonda il giudizio di convenienza di una strategia esprimendo i risultati raggiungibili attraverso indicatori contabili.

È reputato di tipo tradizionale, espressione degli studi classici di Economia Aziendale e condivide la medesima matrice contabile sottesa alla formazione del bilancio di esercizio.

La strategia viene vagliata in funzione del suo impatto sulla dinamica reddituale, espresso sulla base di parametri contabili, riconducibili principalmente alla dimensione della redditività del capitale.

Il modello contabile

Return on Investment (ROI)

$$ROI = RO/CI$$

Il *ROI* è dato dal rapporto fra il risultato operativo (*RO*) e il capitale complessivamente investito (*CI*), riferiti al periodo considerato.

Tradizionalmente impiegato per la valutazione delle strategie a livello di *business*.

Permette di accordare priorità alle strategie che presentano un *ROI* più alto rispetto alle altre.

Return on Equity (ROE)

$$ROE = RN/MP$$

Il *ROE* è dato dal rapporto fra il risultato netto (*RN*) e l'entità dei mezzi propri (*MP*), riferiti al periodo considerato.

Tradizionalmente impiegato per la valutazione delle strategie a livello di *azienda*.

La valutazione del ROI e del ROE

L'apprezzamento del ROE e del ROI avviene attraverso il confronto con opportuni parametri di accettazione.

Le limitazioni del modello contabile

- Redditività *contabile* versus redditività *economica* di una strategia.
- Misura non univoca di reddito contabile (effetto di stime, congetture e prassi scorrette).
- Orizzonte temporale circoscritto a quello coperto dai piani.
- Mancata considerazione del rischio.
- Mancata considerazione del valore finanziario del tempo.

Modello della *creazione del valore*

Fonda il giudizio di convenienza di una strategia sulla capacità della medesima di creare valore economico e non meramente contabile. Quest'attitudine viene misurata attraverso predeterminate grandezze-flusso.

Si propone di ovviare ai limiti del modello tradizionale, superando le distorsioni legate al reddito contabile, includendo una valutazione strutturata del rischio, tenendo conto del valore finanziario del tempo e proponendo una misura di sintesi dei risultati attesi di più agevole interpretazione.

Percorsi metodologici seguiti dalla prassi

Prassi europea

Impostazione di tipo reddituale, rispetto alla quale il contributo della strategia viene, solitamente, espresso in termini di flussi di reddito

Prassi anglosassone

Impostazione di tipo finanziario, valorizzando, essenzialmente, i flussi di ricchezza generati dalla strategia attraverso flussi di cassa.

EVA (Economic Value Added) (rinvio paragrafo 3.4.2. del capitolo 9)

È usato per apprezzare le performance manageriali, in termini di nuovo valore creato, nuova ricchezza prodotta.

La metrica e logica dell'EVA possono essere impiegate anche su dati prospettici, offrendo un valido supporto per la valutazione delle strategie.

La **contabilità analitica**, insieme al budget e alla contabilità generale, costituisce uno **strumento della contabilità direzionale**, ossia dell'insieme degli strumenti tecnico-contabili finalizzati a rilevare, organizzare ed interpretare le informazioni economico-finanziarie.

Le **funzioni** della contabilità analitica (più che della contabilità dei costi) sono:

1) **supporto informativo alle decisioni manageriali** per scelte di convenienza (di pricing, di make or buy, di valutazione della redditività di prodotti);

2) **supporto al controllo di gestione** attraverso la definizione degli standard di budget e di informazioni economico-finanziarie per la valutazione della performance delle unità organizzative;

3) **supporto alla co.ge.**, ad esempio nella valutazione delle rimanenze di prodotti finiti etc..

	Contabilità generale	Contabilità analitica
Scopo	Rilevazione del reddito e del capitale	Rielaborazione di dati di costo e di ricavo
Oggetto	Manifestazione di variazione numeraria	Utilizzazione dei fattori produttivi
Ampiezza Rilevazione	Tutti i costi e i ricavi	Solo costi relativi alla gestione caratteristica
Classificazione	Per natura	Per destinazione (per centri e per prodotti)
Destinatari	Soggetti esterni	Management
Metodologia di rilevazione	Contabile in partita doppia	Contabile o extracontabile
Obbligatorietà	si	No
Caratteristiche dei dati	Precisione	Tempestività
Riferimento temporale	Gestione passata	Gestione passata e anche futura

CO.AN.	Costi figurativi	Costi che corrispondono a spese	
CO.GE.		Spese che corrispondono a costi	Spese neutrali

Interessi e fitti figurativi

Compenso direzionale

Costi straordinari

La contabilità analitica **classifica** e raggruppa i singoli costi elementari (oggettivi, stimati, congetturati).

Attraverso la classificazione i costi vengono riuniti in base a certi criteri (costi variabili, costi speciali, diretti).

Il **raggruppamento** degli elementi di costo mira all'ottenimento di determinate configurazioni di costo.

METODOLOGIA DI CALCOLO DEI COSTI

DIRECT COSTING

Il d.c. è impiegabile nelle decisioni di breve termine finalizzate al **miglior sfruttamento della struttura esistente**. Esso considera solo i costi suscettibili di variazione nel breve periodo.

Ricavi netti

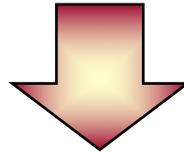
- Costi variabili
- = **Margine di contribuzione**
- Costi fissi
- = **Utile (perdita) netta**

In alcune imprese operanti in diversi settori di attività, con produzioni a tecnologia diversificata, con prodotti sostenuti da politiche di marketing differenti, si preferisce il modello del **direct costing evoluto**.

Ricavi netti

- Costi variabili
- = **Margine di contrib. lordo**
- **Costi fissi speciali**
- = **Margine di contr. semilordo**

COSA È IL BUDGET



Il budget **non** è un *bilancio preventivo* ma l' **insieme dei programmi** di gestione attinenti **all'esercizio successivo**, ossia il complesso delle scelte e delle modalità di attuazione delle decisioni della direzione **nel breve periodo**, in piena coerenza con il piano strategico o di lungo periodo

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

- L'analisi degli scostamenti è l'operazione conclusiva del processo di controllo
- Viene di solito posta in essere *al termine* del periodo di cui si è programmata la gestione per **verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati**
- Si concretizza con l'attuazione dei meccanismi di *feed-back*
- Negli ultimi tempi sono sempre più frequenti i casi di controllo concomitante

Quesiti ai quali l'analisi degli scostamenti cerca di dare risposte:

- ❖ Perché si è manifestata una differenza negativa tra risultati attesi e reali
- ❖ Chi è responsabile di tale differenza e deve intervenire per porvi riparo e per evitarla in futuro
- ❖ Come è opportuno intervenire, cioè con quali provvedimenti correttivi

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

In sintesi l'analisi degli scostamenti si articola nelle seguenti operazioni:



CONFRONTO valori di budget e consuntivi. Determinazione degli
SCOSTAMENTI GLOBALI



SCOMPOSIZIONE
degli scostamenti globali in
SCOSTAMENTI ELEMENTARI



Individuazione delle **CAUSE** di tali differenze e delle relative
RESPONSABILITÀ



Individuazione delle
AZIONI CORRETTIVE o **PREVENTIVE**
per il raggiungimento degli obiettivi di budget