

# **Advanced Planning & Control Program 7th edition**

**2020: Tutto quello che deve cambiare nei sistemi di pianificazione e controllo**

## **Giornata 10 - Giovedì 26 novembre 2020**

nell'ambito del percorso Advanced Planning & Control Program della LIUC – Business School si affronterà il seguente tema:

### **Tutto quello che si può fare per migliorare il sistema di reporting: dalla strategic variance analysis all'Integrated Reporting (o Dichiarazione non Finanziaria)**

Negli ultimi anni siamo stati così catturati dal budget e dai suoi problemi di perdita di significatività che abbiamo dimenticato quanto anche il sistema di reporting avesse bisogno di manutenzione. Questo strumento, definibile come l'insieme dei rapporti di gestione elaborati per fornire al management informazioni sullo svolgersi della gestione, è importante almeno quanto il budget, se non di più. Non c'è controllo senza reporting, senza un sistematico confronto tra risultati desiderati e risultati effettivi, ma non è solo per questo che lo strumento è importante. Le imprese oggi devono attivare al loro interno dei processi di apprendimento come momento importante del processo di direzione, e il sistema di reporting in tal senso svolge un ruolo fondamentale. Questo ruolo a supporto dell'apprendimento può essere arricchito passando dalla tradizionale analisi degli scostamenti ad una "strategic variance analysis", finalizzata ad individuare le cause strategiche degli scostamenti rispetto a quanto pianificato. Si deve andare alla ricerca delle "cause delle cause", utilizzando anche gli insegnamenti dell'"analisi dinamica dei sistemi" (M.I.T., Jay Forrester).

Per assolvere a questa pluralità di rilevanti funzioni, il sistema deve essere impostato rispettando l'architettura del sistema in termini di: contenuto, articolazione e grado di integrazione, forma e impostazione, tempi di elaborazione, ampiezza di analisi dei report. Proprio i contenuti del sistema di reporting, che già avevamo ricevuto consistenti spinte all'ampliamento (i Non Financial Indicator accanto ai tradizionali Financial Indicator), stanno ricevendo importanti ed arricchenti stimoli dalla scuola dell'Integrated Reporting. Questo Report Integrato sintetizzerà in sé informazioni finanziarie e altre informazioni su capitali intangibili come l'Intellectual Capital, il capitale sociale e relazionale e quello naturale. È un'evoluzione annunciata che presto diventerà terreno di comunicazione e confronto tra le imprese. Al centro c'è un concetto economico nuovo: lo "shared value" (Valore Condiviso), alla creazione del quale un'impresa può dare un contributo di diverso peso, in base alle sue scelte di Social Strategy.

#### **I contenuti della giornata sono i seguenti:**

- Il reporting nelle sue relazioni con la strategia aziendale
- Perché fare reporting? Ce lo ricorda anche Seneca: durante la navigazione "se non possiamo cambiare il vento, possiamo orientare le vele"
- La mia proposta sul sistema di reporting: dire tutto ma allo stesso tempo solo l'essenziale
- Le diverse dimensioni del reporting
- La centralità dell'instant report e del flash report
- Budget consuntivo: non è mai solo un problema di scostamento complessivo
- La variance analysis strategica: come individuare le cause degli scostamenti dovuti a: andamento della domanda, quota di mercato, mix di vendita, politiche di prezzo e di efficienza produttiva
- Le caratteristiche di un efficace sistema di reporting nei gruppi di imprese: la necessità di avere dei Management Accounting Principles
- La grande sfida dei prossimi anni: elaborare un Report Integrato (o Dichiarazione Non Finanziaria), documento a consuntivo per valutare quanto attuato di una Corporate Social Strategy
- L'importanza del sistema di reporting come meccanismo di apprendimento organizzativo: un ruolo troppo spesso trascurato
- Reporting aspetti motivazionali e implicazioni organizzative
- Il ruolo del "feedback" nelle relazioni interpersonali

Per la preparazione della giornata Le segnaliamo una lettura:

- Bubbio A., *Le scelte per impostare un efficace sistema di reporting*. Rivista Controllo di gestione, 5/2014

**Docenti:**

Alberto Bubbio – Professore di pianificazione e controllo (Liuc – Università Cattaneo)

Luciano Traquandi – Professore di psicologia aziendale (Liuc – Università Cattaneo)