

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

INDAF

magazine

Anno 18 - n. 1
Gennaio 2021

Trimestrale
Copia omaggio

Posta Italiana S.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - 70% Roma AUT.C./RM/26/2004



**STORMS ARE
NOT FOREVER**

© copBsWei

ISSN 2281-468X

5° FORUM SUL CONTROLLO DI GESTIONE

Cronaca di una giornata per chi non c'era

a cura di Daniela Maiorino

Responsabile Ciclo Passivo di Poste Italiane S.p.A. e membro del Comitato Tecnico ANDAF Corporate Governante & Compliance

Il periodo che stiamo vivendo ci obbliga a reinventare ogni giorno nuove modalità per svolgere azioni che ormai ritenevamo consolidate. I convegni di lavoro erano per

tutti noi una certezza: l'incontro, la socializzazione, lo scambio tra colleghi, la piacevolezza del coffee break in compagnia, tante piccole-grandi cose che pensavamo fossero strettamente connesse al successo di un'iniziativa. Eppure, il risultato del *Forum* 2020 sul controllo di gestione ci ha dimostrato che possediamo risorse sempre nuove cui attingere e che fare le cose in modo diverso è possibile, con risultati eccellenti. E il nostro ambizioso obiettivo è proprio quello di dimostrarlo, con questa breve cronaca della giornata di mercoledì 11 novembre 2020.

Il Presidente ANDAF, Roberto Mannozi, ha il difficile compito di aprire l'evento, con circa 600 colleghi in streaming e – come evidenziato – senza l'ausilio del contatto fisico e di tutti quei piccoli strumenti ormai consolidati che consentono di catturare l'attenzione dei partecipanti. La chiara evidenza dell'importanza dell'argomento è il primo elemento a catturare la platea: si parla del ruolo centrale del CFO in azienda, ma soprattutto di come dovrà evolvere nel futuro, superando il concetto di programmazione a breve e privilegiando invece la pianificazione a medio termine, particolarmente difficile in questo momento. L'obiettivo è rileggere gli scenari di business nel *new normal* e, soprattutto, riconoscere la centralità del *risk management*.

Ed è il Vice Presidente ANDAF, Carmine Scoglio, a ribadire che è necessario che l'intero mondo amministrativo esca dalla *comfort zone* per affrontare non solo il nuovo scenario, che sta cambiando e cambierà ancora, ma soprattutto a sottolineare che questo è il momento opportuno per dimostrare ancora una volta la centralità dei ruoli amministrativi nel mondo aziendale. Il Controllo di Gestione deve uscire dalla sua elitaria pigrizia e aprirsi al futuro: non solo *cost allocation* e *cost cutting*, ma analisi di scenario, *dynamic pricing*, *sensitivity analysis* quali nuove direttrici di sviluppo e di supporto a vantaggio dell'azienda. E ancora, è questa l'occasione per un'analisi critica del CFO, basata sui contributi di chi guarda dall'esterno che di chi vive dall'interno le imprese: come cambiano le relazioni, come cambiano le metriche e quindi le misurazioni. Cambiamento, dunque! Come cambia l'azienda, come cambiano i ruoli (il nuovo modello di leadership), le competenze, le logiche (da una logica finanziaria a una logica di valore), le logiche di business (da una logica *on site* a una logica *mail order*), i modelli (non solo evoluzione tecnologica ma anche metodologica) e l'approccio al controllo di gestione, con un occhio che guarda sempre e comunque alla gestione del rischio e alla sostenibilità.

Con il primo relatore Andrea Dossi, *Professor of Management Control Systems* - Università L. Bocconi di Milano, si parte dal presupposto che spesso le aziende ragionino in termini di quasi autocontrollo e che una delle conseguenze di questa visione miope è la bassa integrazione tra i sistemi di controllo e i sistemi di *risk management*. Poiché i sistemi di controllo de-



vono misurare la resilienza delle imprese, l'obiettivo da raggiungere è l'unitarietà dei dati, dei metodi e delle decisioni aziendali. Per capire il concetto

è importante connettersi ai basic delle altre discipline, ovvero *accounting*, strategia e organizzazione. Il controllo deve seguire l'evoluzione continua di questi mondi, anche in una logica di unitarietà di sforzi rispetto alle scelte aziendali fatte in una realtà che propone una molteplicità di occasioni disponibili. La *controllership* perde rilevanza quando è lenta nell'incorporare le altre discipline, e il ritardo oggi è di norma tra 5 e 10 anni: questo facilita lo spostamento del ruolo su altre funzioni. Orientarne lo sviluppo vuol dire chiedersi come si possa essere veloci nell'apprendimento e contemporaneamente vicini alle decisioni che hanno maggior impatto sul valore aziendale e non solo sul profitto. Il controllo serve a orientare e sostenere il valore a medio e lungo termine della società, e i piloni su cui basarsi sono in particolare l'efficienza delle operazioni correnti (massimizzare i *cash flow* attuali), l'innovazione e l'apprendimento (attenzione al settore Ricerca e Sviluppo per massimizzare i *cash flow* futuri), e la gestione dei rischi (minimizzare il profilo di rischio dell'azienda). Non è importante conoscere il futuro, ma fare le cose giuste oggi. Nel DNA del *Controller* c'è la lettura dei dati e la loro materialità: il valore oggi non nasce nelle transazioni ma nelle relazioni, e il *Controller* deve conoscere per modellizzare. Il ciclo di controllo deve essere continuo, come il business. Gli ingredienti chiave sono le 3P: *Principle* (il controllo è l'unica area che non ha principi), *Practice* (siamo lenti e tradizionali) e *People* (essere vincenti nella guerra dei talenti per evolvere). Il messaggio è amplificato da un inciso di Gustavo Troisi, Presidente del Comitato Tecnico ANDAF Pianificazione e Controllo, che dice: «*Alziamo la testa, perché è un momento di magia per chi ama questo lavoro*».

Ed è Alessandro Tullio, Docente di Programmazione e Controllo e Analisi dei Costi - Partner di Società di *business intelligence* per le imprese, a spiegarci come – proprio da un punto di vista tecnico – la tecnologia per il controllo di gestione deve trasformare i dati in informazioni, cosa che sta mancando nelle società perché mancano cultura e strumenti. I *Controller* non sono visti come registi della condivisione delle informazioni in azienda, ma come “passacarte” dei numeri. Ancora oggi il foglio excel la fa da padrone: senza negarne l'utilità, deve essere chiaro che parliamo di un supporto e non di un'impostazione, altrimenti il *fast ce lo dimentichiamo* e rischiamo di non avere contezza degli errori da analizzare al fine di stimolare la crescita.

Il concetto viene ribadito da Fabrizio Riccardo Volpati, *Managing Director* - Accenture, e da Claudio Palomby, CFO - MBDA Italia, anche in considerazione del fatto che le imprese hanno dimostrato di essere indietro dal punto di vista tecnologico per affrontare l'emergenza Covid. Il CFO deve comprendere appieno le nuove soluzioni e affrontare i temi nella loro

complessità per rendere le azioni efficaci. È fondamentale un tema di *forma mentis* e di cultura aziendale, e da questo punto di vista la standardizzazione è presupposto fondamentale per la trasformazione digitale, insieme al necessario adeguamento delle competenze. Molti CFO ancora non hanno compreso appieno la strategia del *cloud*, strumento essenziale nell'attuale contesto.

In questo senso è molto utile l'esempio concreto di Palomby, che con il *cloud* ha consentito lo sviluppo dell'azienda nel settore dell'aerospazio e della difesa, ambito in cui la gestione di cicli ventennali favorisce l'adozione di approcci conservativi e non inclini al cambiamento. L'esperienza ha dimostrato che i vantaggi operativi della nuova visione sono immensi e che la soluzione di tali temi ha permesso ai *Controller* di non guardare più ai numeri ma ai fatti che li hanno determinati. Come immaginabile i principali problemi sono stati essenzialmente culturali, di resistenza al cambiamento sia interna che esterna. Il costante confronto con la funzione IT è stato elemento fondamentale per la riuscita del progetto.

L'enfasi viene posta da Flavio Caruso, CFO - Cluster I Europe Sandoz, e da Paolo Maccarrone, *Professor of Accounting, Finance and Control* - Politecnico di Milano, che evidenziano come il *Controller* debba guidare un cambiamento che riguardi tutta l'azienda.

Alberto Bubbio, *Senior Professor* di Economia aziendale e Programmazione e Controllo - Università C. Cattaneo LIUC di Castellanza, parte invece dall'assunto che nulla si crea e nulla si distrugge in un solo anno (a parte rari casi!).

Ciò significa che c'è sempre la possibilità di agire, identificando le giuste leve. E noi dobbiamo imparare a lavorare sui segnali deboli: il Covid era in Cina già da ottobre 2019, lo abbiamo sottovalutato. Se non si riesce a modificare il vento si possono orientare le vele e il vento va preso appena cambia, altrimenti poi è tardi.

Come italiani siamo bravi a gestire il caos, ma ora dobbiamo imparare a prevederlo, sarà il nostro grande cambio culturale. E in questo contesto il CFO è il navigatore che sta a fianco del pilota: deve avvertirlo in tempo della curva, altrimenti sarà tardi per l'intera azienda.

Alla fine di queste cinque ore di lavoro, intense e ricche di spunti e sensazioni che ci obbligheranno a ragionare ancora una volta sul senso più moderno da dare alla nostra professione, con i saluti di rito abbiamo la sensazione di essere un pochino più consapevoli dello sforzo che dobbiamo fare per una crescita personale e aziendale, ma anche coscienti del valore aggiunto che possiamo portare al nostro Paese.

Quindi, sperando di aver generato nei lettori uno stimolo a mettere in moto un meccanismo virtuoso di conoscenza e di crescita, vi diamo appuntamento al prossimo *Forum!*

LE PILLOLE

Testimonianze dirette di figure rappresentative dell'attuale mondo aziendale, che hanno avuto l'arduo compito di rispondere alle domande del Vice Presidente ANDAF Carmine Scoglio.

MIRKO MISCHIATTI, CTO - Poste Italiane S.p.A. Come ha fatto Poste Italiane a reagire subito a livello tecnico contro il Covid? Un'azienda come questa si gestisce con una visione strategica sul caos e non con una visione programmatica.

LUCIA FIORAVANTI, Direttore Finance e Corporate Affairs - Sogei. Il sistema pubblico ha bisogno di un urgente cambiamento di velocità e di cultura al fine di soddisfare le esigenze dei cittadini. Occorre una visione di medio-lungo termine per orientare progetti sistemici su scala nazionale e non solo per le esigenze interne della PA; lo scambio di informazioni deve avvenire tramite condivisione delle risorse, per fare in modo che i cittadini non debbano fornire dati già in possesso della PA, come peraltro previsto dagli standard europei. Si deve sempre tenere conto che le scelte tecnologiche generano un fortissimo impatto sociale e che vanno fatte valutando la semplicità di utilizzo e la cura delle persone.

NICOLA PIERALLINI, CEO - General Manager Italy CCH® Tagetik. Le *software house* giocano un ruolo fondamentale e devono avere la capacità di portare soluzioni, fatte di tecnologia ma legate alla conoscenza delle problematiche che devono essere risolte. La logica è *solution as a service*.

RICCARDO BARBERIS, CEO - ManpowerGroup. Le aziende lavorano sulle Academy interne sia per creare nuove competenze all'interno di questa evoluzione degli scenari che per compensare il ciclo molto più breve delle professionalità. Già il dato pre Covid era molto alto, oggi esplose. Bisogna essere preparati a imparare costantemente anche nei settori più avanzati, perché la velocità dell'obsolescenza vale per tutti. Il modello di leadership comando/controllo oggi è in crisi sia per la quantità di generazioni presente in azien-

da che hanno scale di priorità diverse, sia perché le persone hanno un senso di insicurezza. Il vero leader è colui che si ricorda che i dipendenti sono persone e hanno bisogno di ascolto attivo, senso di direzione e sicurezza: la differenza principale tra manager e leader è che il leader ispira.

GIOVANNI LEGA, Managing Partner - LCA Studio Legale. Operando in uno studio legale che supporta la trasformazione delle aziende ho il privilegio di essere un osservatore esterno. Oggi c'è la necessità di un enorme processo educativo, soprattutto nelle PMI. Un tema da affrontare è la gestione dei dirigenti, considerando l'incremento dei licenziamenti senza ammortizzatori sociali: le imprese a volte tagliano gli apicali per un tema di costi senza valutarne le conseguenze. Quando scadrà il divieto di licenziamento, a marzo 2021, cosa succederà?

LA DOMANDA PER TUTTI

Perché ce la faremo?

- Perché sviluppiamo anticorpi, ma chiediamoci anche chi e perché ce la farà (*Mischiatti*).
- Perché stiamo imparando i limiti della visione individualista ed egocentrica, e a non trascurare ambiti importanti (sanità, sostenibilità, ecc.); questa è evoluzione (*Fioravanti*).
- Ce la faremo pensando al sistema Italia nel suo complesso e perché noi, nei momenti peggiori, diamo il meglio; trasformando le problematiche in opportunità sapremo fare quello che oggi ci ha trovato impreparati (*Pierallini*).
- In Brasile si usa dire: «*Se la vita ti dà un limone trasformalo in Caipirinha*». Noi abbiamo un tessuto di aziende che guardano al bene comune e su questo possiamo costruire (*Barberis*).
- Perché siamo italiani, esperti di caos e creativi, dobbiamo solo imparare a non nascondere la polvere sotto il tappeto; non siamo supereroi, ma siamo noi (*Lega*)!