

V FORUM CONTROLLO DI GESTIONE – 11 novembre 2020

Per continuare a riflettere: le vostre domande. Intervista con i relatori A cura di Carmine Scoglio – Vice Presidente Andaf

Il Forum Pianificazione e Controllo 2020 si è concluso da qualche settimana ma ricordo con lucidità i contributi dei relatori che hanno analizzato il cambiamento dello scenario, il cambiamento del ruolo del CFO e lo sviluppo del ruolo del controller.

Un ruolo che deve fare i conti con la gestione del rischio e la sostenibilità.

Un'analisi critica del CFO, una analisi basata sui contenuti di chi guarda dall'esterno e chi vive dall'interno le aziende: 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 ad una logica di valore); le logiche di business (da una logica on site ad una logica mail order), come cambiano i modelli (non solo evoluzione tecnologica ma anche metodologica) e come cambia l'approccio al controllo di gestione.

Con la stessa lucidità ricordo l'impegno assunto di rispondere alle domande pervenute nel corso del Forum.

E come per continuare a riflettere abbiamo immaginato un articolo a modo di intervista con i relatori del Forum per rispondere alle vostre domande

Carmine Scoglio: Partiamo dalle considerazioni finali. Presidente Mannozi, si sente soddisfatto dei risultati raggiunti dal V Forum Controllo di gestione?
Quali gli spunti di riflessione di questa giornata e quali gli obiettivi di Andaf?

Roberto Mannozi - Presidente Andaf

L'edizione 2020 del Forum, grazie anche alla perfetta organizzazione a livello di piattaforma tecnologica garantita ancora una volta da Wolters Kluwer Italia, ha raggiunto punte di oltre 1.000 presenze in connessione e una media di collegamenti mai sotto i 500, per cui la soddisfazione è massima, grazie anche al livello di qualità e ampiezza degli interventi garantiti dal panel di relatori eccellenti, rappresentanti del mondo dei CFO e Responsabili del Controllo di Gestione, ma anche di CIO, Responsabili HR, Docenti universitari, consulenti e manager di linea, di cui abbiamo avuto tantissime testimonianze.

D'altronde, aver discusso di evoluzione del Controllo di Gestione e del ruolo del CFO in un contesto, come quello attuale, caratterizzato da una altissima imprevedibilità in questi lunghi e complicati giorni della pandemia da Covid-19, approfondendo le più sviluppate *best practices* e i principali progetti innovativi concretamente attuati in azienda e ponendo l'attenzione agli impatti generati in termini di modalità di lavoro, creazione di valore, *change management* e analisi dei risultati, non poteva che essere fortemente apprezzato. Quanto infine agli obiettivi di ANDAF, siamo sempre più determinati a proseguire con la rapida trasformazione dei nostri servizi – che tradizionalmente si basavano sulla aggregazione delle persone – dando continuità sia alla qualità che alla quantità di offerta, potendo contare, appunto, su robuste piattaforme tecnologiche e su modalità di aggregazione “in remoto” che faciliteranno ancor di più la “messa a terra” delle tante idee che i sei Comitati Tecnici e le 12 Sezioni Territoriali continueranno a elaborare e a mettere a disposizione dei nostri 1.600 Soci.

Carmine Scoglio: Dott.ssa Maiorana, anche a Lei voglio chiedere se si sente soddisfatta dei risultati raggiunti dal V Forum Controllo di gestione?

Paola Maiorana - Direttore Scuola di formazione IPSOA - Wolters Kluwer Italia

Il successo del V Forum Controllo di gestione ha superato ogni aspettativa ed i numeri lo confermano. Ancora una volta la collaborazione con ANDAF si è rivelata una connubio vincente anche in questa nuova veste digitale. Gli oltre 1200 iscritti ci dicono che il tema è di grande interesse. Parlare a uomini d'azienda e consulenti di pianificazione finanziaria, controllo dei costi, gestione del rischio, digital transformation ha una grande valenza strategica soprattutto in questo momento di crisi economica generata dall'emergenza sanitaria. Il particolare contesto impone alle imprese un cambiamento per garantire continuità al business. Anche noi come Wolters Kluwer ci siamo trasformati in questo anno ed abbiamo potenziato la nostra offerta digitale perché volevamo essere vicini ai nostri clienti e garantire loro continuità didattica su questi temi e su tutto il nostro catalogo. I numeri della trasformazione ci stanno dando ragione e continueremo questo percorso di innovazione.

Carmine Scoglio: Gustavo, riesci a sintetizzare in quattro aggettivi o sostantivi la giornata odierna, magari commentandoli?

Gustavo Troisi - Presidente del Comitato Pianificazione e Controllo ANDAF

I 4 key factors del 5° Forum del Controllo di Gestione, sono stati:

1. Innovazione ed innovatività
2. Creazione del valore nel medio lungo termine
3. Iterazione tra controllo di gestione e controllo dei rischi
4. Talento

1. Innovazione ed innovatività. Il controllo di gestione dovrà utilizzare tutti gli strumenti innovativi che la tecnologia e l'evoluzione digitale offrono, dovrà utilizzare con innovatività dati interni ed esterni, data lake, predictive analysis per dare il contributo atteso da AD e business line nel cambio epocale delle logiche di business.

2. Creazione del valore nel medio lungo termine. La visione di "short term" deve essere sostituita da un approccio di creazione del valore proattivo, predictive e multi-scenario di medio lungo termine. Il conseguimento degli obiettivi di breve termine, con individuazione di recovery plan è uno dei task del responsabile del controllo di gestione, ma la differenza la fa la sua vision strategica, il respiro che dà alla creazione di valore sostenibile e resiliente nel tempo, individuando i fattori di successo e orientandosi tra cambiamenti continui, data lake, innovazioni e repentini rischi di uscita dal mercato, sempre in agguato. Inoltre la visione deve essere a 360 gradi su obiettivi di margine e finanziari con stress test e what if analysis.

3. Interazione tra controllo di gestione e controllo dei rischi. Scenari turbolenti, volatili, innovazione nel business con stravolgimento dei paradigmi consolidati richiedono una interazione continua tra controllo di gestione e controllo dei rischi, finalizzata ad identificare e simulare anche gli scenari più imprevedibili e le azioni mitigative del rischio. Solo la preparazione consente di attraversare mari tempestosi.

4. Talento: la sfida del controllo di gestione, richiede un controller di talento con conoscenze trasversali AFC, di business, regolatorie ed organizzative che upgradi continuamente le sue conoscenze e competenze. Il rischio "obsolescenza" non è anagrafico ma di approccio: mai fermarsi! Occorre tenere il passo alle innovazioni, al cambiamento ed alle novità, con curiosità, tenacia ed "open mind".

Per concludere, riporto una frase del Prof. Bubbio: "se non lo facciamo noi, lo farà qualcun altro...le aziende ne hanno bisogno".

Carmine Scoglio: Roberto, se un'azienda non è dotata di ERP integrato per tutte le funzioni, è possibile implementare solo strumenti di pianificazione?

Roberto Spaccini - Partner, 4 Planning

Gli strumenti di pianificazione tra cui Fiplan SUITE sono integrati con tutti i sistemi ERP e sono nati per convivere con essi. Del resto gli ERP si occupano del "passato" o al massimo del "presente" mentre gli strumenti di pianificazione gestiscono il "futuro" economico finanziario e patrimoniale in una ottica multi scenario

Carmine Scoglio: E ancora, esiste un sistema integrato che gestisca i processi e sia in grado di pianificare?

Roberto Spaccini - Partner, 4 Planning

Le caratteristiche informative e strutturali di un sistema di pianificazione sono diverse dai sistemi ERP quindi generalmente i 2 sistemi colloquiano ma sono 2 "piattaforme diverse". I sistemi di pianificazione devono necessariamente essere molto versatili e molto orientati all'attività di simulazione a differenza dei sistemi ERP che necessitano di una struttura più "solida" e di conseguenza più "rigida".

Carmine Scoglio: Nicola, sulla base delle considerazioni emerse quali gli investimenti da privilegiare per un'azienda competitiva?

Nicola Pierallini - General Manager Italy, CCH® Tagetik

Il ruolo del CFO sta diventando sempre più determinante e di supporto alla guida strategica dell'impresa. Prioritari sono gli investimenti tecnologici che integrano l'Area Finance con i dati dei processi più operativi, che favoriscono la collaborazione tra funzioni e che valorizzano il patrimonio di dati presenti tramite decisioni e processi data-driven.

Innovare i processi più critici e con forte impatto sulle strategie per preparare l'impresa e la governance ad affrontare l'imprevedibilità, rafforzando i sistemi di planning e forecasting, sfruttando le potenzialità della predictive analysis e della simulazione degli scenari, ottimizzando il cash-flow e la gestione del rischio.

Di pari passo, investire sull'automazione e sulle tecnologie in cloud per ottenere velocità decisionale, reattività al cambiamento e maggior ROI dai processi.

Carmine Scoglio: Riccardo, il nuovo leader deve ispirare. Quali sono le caratteristiche principali che deve possedere o costruire, oltre l'ascolto attivo?

Riccardo Barberis - CEO, ManpowerGroup

1) Il nuovo leader è guidato da forti valori e da un senso di missione. Il tema di cui spesso si parla, ossia il "purpose aziendale", cioè il "Perché" una azienda esiste, quale la sua missione (Aristotele direbbe, molto prima del "purpose"... "cosa muove di più la volontà"? "una causa efficiente" oppure "una causa finale" ...il "purpose" appunto), deve trovare nella figura di un leader moderno la sua fonte costante di riferimento ed alimentazione

2) Deve inoltre dare fiducia al suo team, individuare e riconoscere i talenti per poter far leva su tutte le potenzialità e su un team coeso, che sa lavorare in squadra e che sfrutta al meglio le proprie soft skills, in specifico cercando nelle "differenze" tra i membri del team la linfa per la forza del team stesso (una leadership trasformativa dunque).

3) Per ultimo, ma non meno importante, specie di questi tempi, capace di una "caring leadership", capace di riconoscere sempre, in ogni "dipendente" prima di tutto una "persona", che cerca nella sua organizzazione,

e dunque nel leader, un senso di direzione, di orientamento, di sicurezza (sulla visione, sulla strategia, sull'andamento).

Carmine Scoglio: come viene contemperata l'esigenza di fast closing con le scadenze fiscali: IVA da chiudere a metà mese con registrazione fatture passive e necessità di avere un dato contabile allineato al gestionale entro i primi giorni del mese?

Riccardo Volpati - Managing Director, Accenture

Claudio Palomby - CFO, MBDA Italia

La chiusura gestionale avviene al quarto giorno del mese m+1. Entro tale data il dato contabile è da considerarsi completo, anche grazie alle integrazioni gestite tramite accantonamenti in corso mese. La consuntivazione fatture, grazie al processo P2P implementato nell'ERP come da standard, non è un requisito essenziale ai fini della completezza della base costi del mese in chiusura, in quanto i costi vengono accantonati nel momento del ricevimento merce/servizio senza dover attendere il ricevimento delle fatture. La compliance a questo requisito, che rappresenta anche un vincolo di sistema (non si possono registrare fatture senza ordine e ricevimento), richiede disciplina organizzativa ma è fondamentale per chiudere un dato contabile mensile affidabile. Quanto sopra permette anche di "disaccoppiare" il processo di chiusura contabile-gestionale e le relative tempistiche dagli adempimenti IVA che sono invece alimentati dalla consuntivazione delle fatture.

Carmine Scoglio: Che ruolo vede per Governo e Pubblica Amministrazione per eliminare/ridurre il pantano burocratico in cui sono i commercialisti che generano dati per molte PMI?

Alessandro Tullio - Docente di Programmazione e Controllo e Analisi dei Costi – Partner di Società di business intelligence per le imprese

E' una domanda alquanto articolata ed il sottoscritto non ha una visione globale del rapporto Amministrazione-Commercialisti.

Mi limito ad osservare che con un efficiente processo di digitalizzazione si potrebbe certamente ridurre il lavoro di data entry che molti commercialisti fanno senza creare valore aggiunto ai propri clienti.

E Come diventare Fast?

Per migliorare la tempestività dei dati da trasformare in informazioni per la direzione, le aziende devono assolutamente dapprima agevolare il cambiamento culturale ("digitale non vuol dire mettere a rischio il proprio posto di lavoro bensì evolverlo!") ed in parallelo investire in strumenti tecnologici (business intelligence, Intelligenza Artificiale, machine learning) di supporto ai CFO per facilitare l'apprendimento e migliorare le prestazioni. In tal modo il ruolo di CFO riconquisterà quella centralità che oggi sta perdendo a favore delle professionalità STEM.

In altri termini, non si tratta più di valutare se il modello tradizionale a cui l'area controllo di gestione ha sempre fatto riferimento sia ancora adattabile o meno alla propria realtà aziendale. Oggi è fondamentale che il CFO acquisisca quella conoscenza tecnologica che garantisca la possibilità costante di analizzare i dati on-line in assoluta autonomia, trasformarli in informazioni per le decisioni operative e finanziarie e leggere e diffondere report quali-quantitativi in tempo reale.

Carmine Scoglio: Prof. Bubbio, può specificare la Relazione tra cambio generazionale e nuovo controllo di gestione

Alberto Bubbio - Senior Professor di Economia aziendale e Programmazione e Controllo presso l'Università C. Cattaneo LIUC di Castellanza (VA) – Membro del Comitato Tecnico di Programmazione e Controllo di ANDAF

Il cambio generazionale da sempre richiede soluzioni di pianificazione e controllo che sono di grande supporto: aiutano a definire gli obiettivi e ad apprezzare in modo oggettivo le performance. Oggi queste soluzioni sono più che mai costruttive, ma debbono essere anche innovative e a forte contenuto e supporto strategico. Così il «nuovo controllo di gestione» dovrà essere sempre più attento a fattori di ambiente esterno, scenari e all'attuazione della strategia. Ciò significa ricorrere a nuovi strumenti, ma anche e soprattutto a nuove modalità di svolgimento delle attività di pianificazione e controllo. «Condivisione» sarà la parola d'ordine. E la condivisione è nelle corde delle nuove generazioni, meno nelle generazioni che arrivano dal jurassico.

Questo si tradurrà in quella che molti ormai chiamano «shared economy». Un'economia che sempre più si cerca di interpretare, ma che è ancora molto distante dai comportamenti e dai contenuti delle «controllership tradizionali». Per essere utili noi controller dobbiamo quasi diventare inutili (almeno così devono pensare).

Eh sì, il controllo di gestione non lo fa il controller, ma il vertice di un'azienda. Noi siamo il secondo pilota nei rallies. Diamo una mano ad arrivare in fondo e magari, se siamo bravi e diamo solo quei pochi numeri che servono, diamo anche una mano a vincere la competizione.

Carmine Scoglio: Dott. Giannessi può chiarire meglio in concetto dell'impatto dei nuovi modelli di Business sul Bilancio?

Giuliano Giannessi - Finance, Planning & Control Director, Dolce & Gabbana

L' "omnicanalità", non solo condiziona le dimensioni e le metriche di analisi del Controllo ma pone il dubbio se è corretto utilizzare il tradizionale punto vendita fisico come singola CGU, oggetto quindi di impairment test; in questo senso può avere un impatto sul Bilancio.

Il negozio è insieme punto vendita, showroom, punto logistico, luogo dove il consumatore vive il brand senza necessariamente concludere l'acquisto. Il valore aggiunto che dà al business deve essere visto in un contesto più ampio, il negozio è "contaminato" ed integrato in un sistema di relazione olistica con il consumatore.

Carmine Scoglio: Giovanni, abbiamo accennato alle responsabilità degli apicali nel corso della tavola rotonda. Cogliamo l'occasione per approfondire.

Giovanni Lega - Managing Partner, LCA Studio Legale

E' opportuno differenziare gli "apicali" tra amministratori (quindi membri di un CdA) e dirigenti. Ai secondi si applica, infatti, una mera responsabilità inerente alla loro posizione di "lavoratori dipendenti" specificamente riferita alle funzioni da loro svolte; mentre per gli Amministratori la responsabilità è in relazione allo "scope of business" nel suo complesso, in particolare verso la società, verso i creditori sociali nonché verso i singoli soci e i terzi. Responsabilità che, peraltro, negli ultimi anni sono state amplificate sia sotto il profilo penale sia sotto quello amministrativo e civile.

Una proposta ragionevole potrebbe essere quella di estendere il divieto di licenziamento fino all'approvazione del bilancio 2020 anche ai dirigenti che accettano una riduzione della retribuzione di almeno un 20%. In concreto, prevedere *ex lege* la revoca automatica del licenziamento se il dirigente dichiara entro

tot. giorni dal recesso di accettare la riduzione della retribuzione. Di difficile applicazione ma ci si potrebbe ragionare.

Ovviamente ciò non è applicabile a coloro che sono solo amministratori (per essi valgono le regole ordinarie della durata del mandato e della giusta causa).

Carmine Scoglio: Giovanni, puoi riassumere le principali evidenze del cambiamento viste dall'esterno?

Giovanni Lega - Managing Partner, LCA Studio Legale

La Pandemia ha comportato una modifica degli assetti societari primariamente nella logistica, nei rapporti giuslavoristici e nella digitalizzazione/informatizzazione aziendale. Dalla nostra prospettiva si è notata una maggior attenzione generalizzata alla prevenzione, al comprendere cioè quali assetti e modelli adottare soprattutto in campo giuslavoristico, digitale, e-commerce, situazioni pre-crisi d'impresa, contrattualistica di lunga durata, finanza agevolata e sostenuta, ecc. In particolare, sotto il profilo giuslavoristico, lo sviluppo dello Smart Working e, in generale, del lavoro a distanza da un lato presuppone maggiore intensità del vincolo fiduciario tra datore di lavoro e dipendente e, dall'altro, richiede necessariamente alle imprese l'adeguamento alle normative sul controllo a distanza mediante strumenti tecnologici (tema sino ad oggi trascurato da molte aziende)