

Il CFO e i 3 assi del cambiamento

Torino, mercoledì 30 giugno



in collaborazione con



Agenda

1. Il contesto di riferimento
2. Gli studi BIP e Protiviti
3. Quali prospettive per il “nuovo CFO” ?

Il contesto di riferimento

- In uno scenario di business e finanziario sempre più volatile, il Chief Financial Officer (CFO) si trova oggi a dover rispondere a crescenti richieste interne ed esterne, facendo leva sull'organizzazione della funzione Amministrazione Finanza e Controllo (AFC), sui processi e sui sistemi di gestione delle informazioni al fine di:
 - garantire, in modo tempestivo ed economico, il *reperimento* delle *risorse finanziarie* necessarie
 - trovare soluzioni efficaci per *ridurre i costi* senza compromettere i livelli di controllo
 - mantenere la *stabilità della struttura organizzativa* di fronte a situazioni nuove o non ricorrenti
 - garantire in via continuativa la *conformità* dell'organizzazione a *requisiti regolamentari* sempre più complessi e in perenne evoluzione
 - fornire informazioni “rilevanti” *a supporto dei processi decisionali*, in modo tempestivo e affidabile

Gli studi di Protiviti e BIP

CFO: UNA PROFESSIONE IN CONTINUA EVOLUZIONE

La *ricerca condotta da Protiviti* su un campione di oltre 100 CFO appartenenti a diversi settori di attività, ha cercato di cogliere i **principali trend connessi all'evoluzione del ruolo**, coniugando nell'analisi gli aspetti di organizzazione e di processo in ambito Finance con i temi legati alle dinamiche retributive e di incentivazione.

I principali trend che andremo a sviluppare in base ai risultati della ricerca:

- l'**organizzazione** e lo **sviluppo** della funzione AFC;
- il CFO e la **governance** societaria;
- l'**agenda** del CFO.

Il nuovo ruolo del CFO

CFO: L'EVOLUZIONE DELLA SPECIE

Lo *studio di BIP*, che verrà pubblicato sotto forma di libro intervista, presenta e confronta **idee e ricette sulle diverse modalità/aspettative di interpretare il ruolo del CFO**. Idealmente seduti allo stesso tavolo si confrontano:

- **i diretti protagonisti**: 12 CFO provenienti da settori diversi e di aziende italiani o multinazionali operanti in Italia
- **i loro principali interlocutori/clienti**: top manager (incluso ex-CFO oggi al vertice di importanti realtà), operatori dei mercati finanziari, cacciatori di teste

Dai due studi emerge un profilo articolato per i CFO che devono essere in grado di bilanciare le esigenze di tre diverse prospettive ...

- La figura del CFO è complessa e al suo interno devono convivere **responsabilità, competenze ed attitudini distinte**
- Il CFO non è un solista, ma è il **direttore di una grande orchestra**
- Il cammino evolutivo del CFO non ha una unica direzione ma **emergono tre profili** che un buon CFO deve essere in grado di interpretare



Consapevolezza che il valore di un CFO dipende

- dalla capacità di saper trovare il giusto equilibrio tra le responsabilità più tradizionali e quelle più innovative
- dalla flessibilità con cui vengo ri-bilanciate queste componenti in funzione del contesto in cui opera e delle sue evoluzioni

... il CFO come “Gestore di linea”: un presupposto imprescindibile

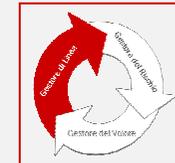


Il CFO è responsabile della gestione di un complesso apparato fatto di persone, processi, sistemi di cui deve garantire l'operatività secondo i criteri di efficienza, efficacia e rinnovamento continuo, tipici delle altre funzioni di linea (reparti produttivi, reti di vendita, ...)

Le priorità per il CFO:

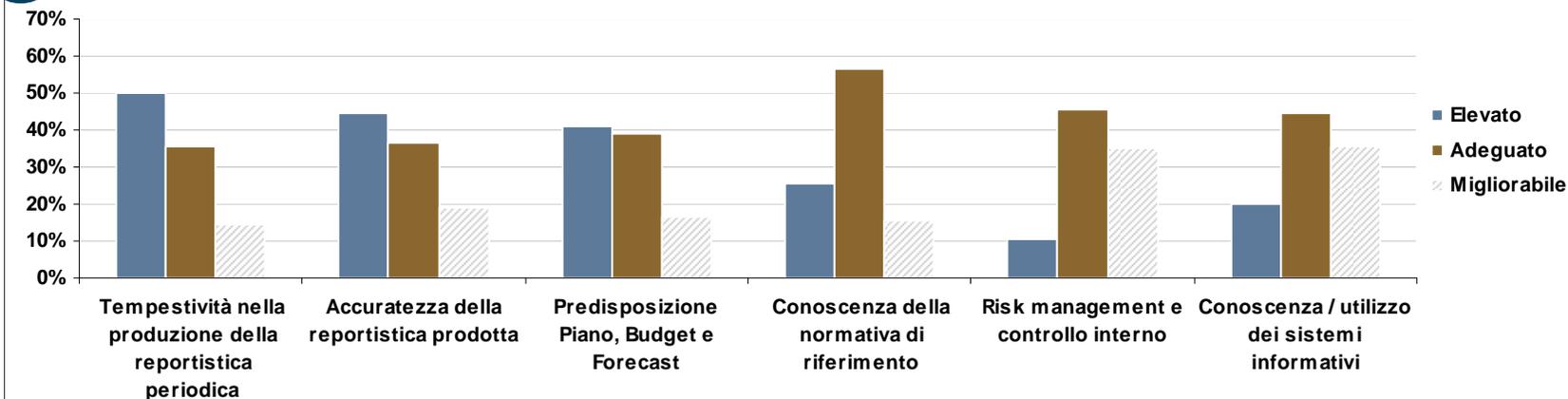
- Presidio continuo degli strumenti e delle tecniche di base:
 - Non sono solo una *commodity* ... (es. componente finanziaria come *strumento di sopravvivenza*)
 - Rigore e affidabilità a tutti i livelli
 - Semplificazione e riduzione degli elementi più burocratici soprattutto in relazione agli strumenti di management reporting e performance management
- Interventi su processi e sistemi ma anche crescente attenzione ad aspetti più soft:
 - Gestire le persone: comunicazione, motivazione, sviluppo delle competenze, cura dei talenti
 - Diffondere la cultura Finance (nella propria organizzazione, all'interno dell'impresa)
 - Promuovere Centri di Eccellenza non solo per le aree più operative (centri servizi amministrativi), ma anche per quelle a maggior valore aggiunto (pianificazione, controllo, supporto decisionale, ...)

... il CFO come “Gestore di linea”: l’organizzazione e lo sviluppo della funzione AFC

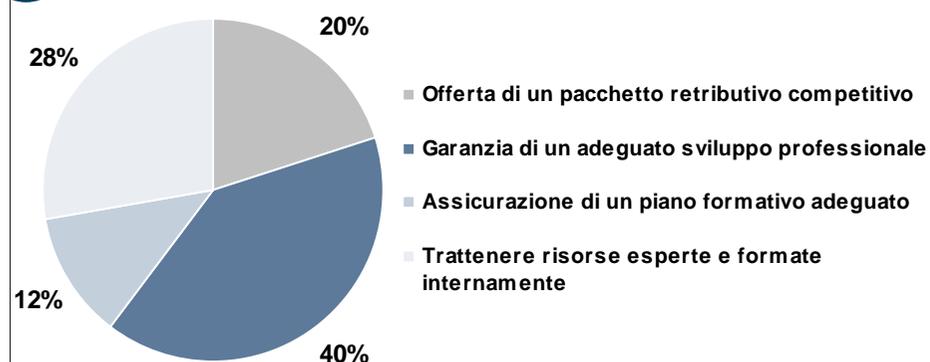


...gestione dei rischi, sistemi informativi e controllo interno le aree su cui lavorare...

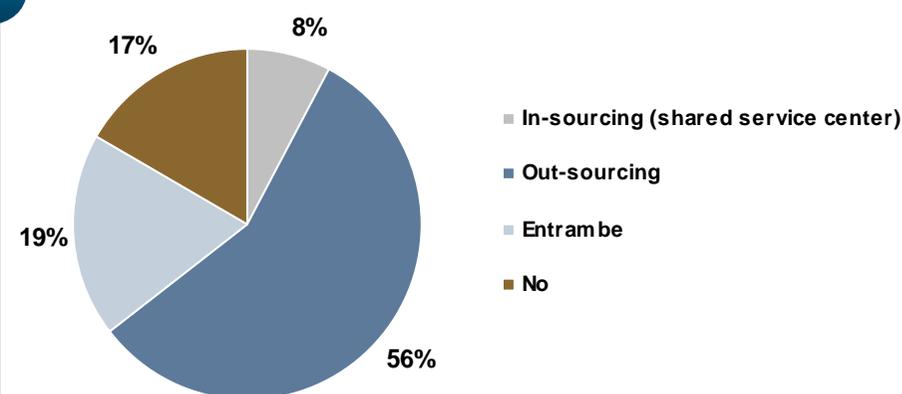
1 Livello di confidenza verso le aree operative della funzione AFC



2 Fattori rilevanti nella gestione del personale



3 Utilizzo di out-sourcing / in-sourcing



... il CFO come “Gestore del rischio”: *integrità e consapevolezza dei rischi*



Il CFO ricopre un ruolo fondamentale nella prevenzione e nel contrasto dei rischi, promuovendo a tutti i livelli consapevolezza rispetto ai “fattori di incertezza” e agendo come presidio delle norme regolatorie interne/esterne all'impresa

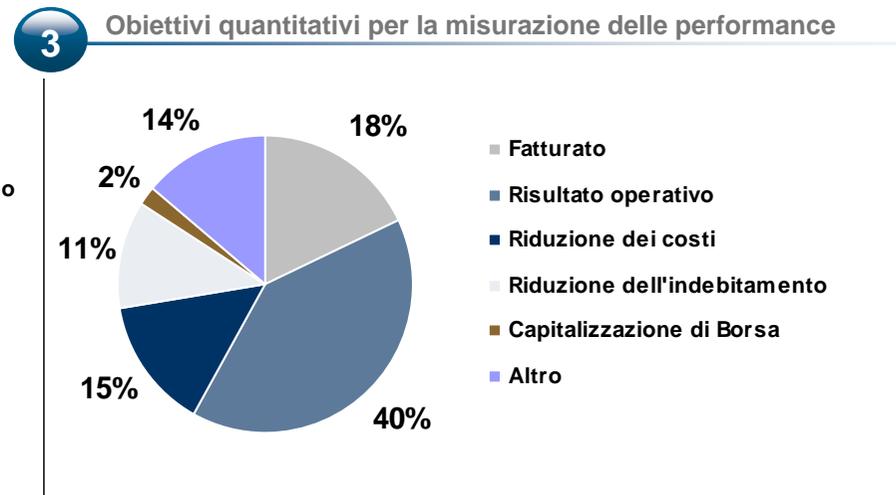
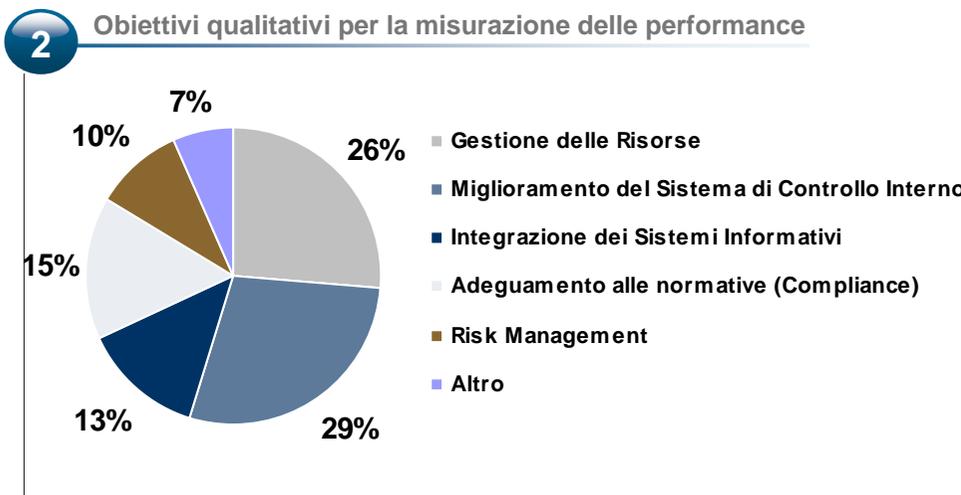
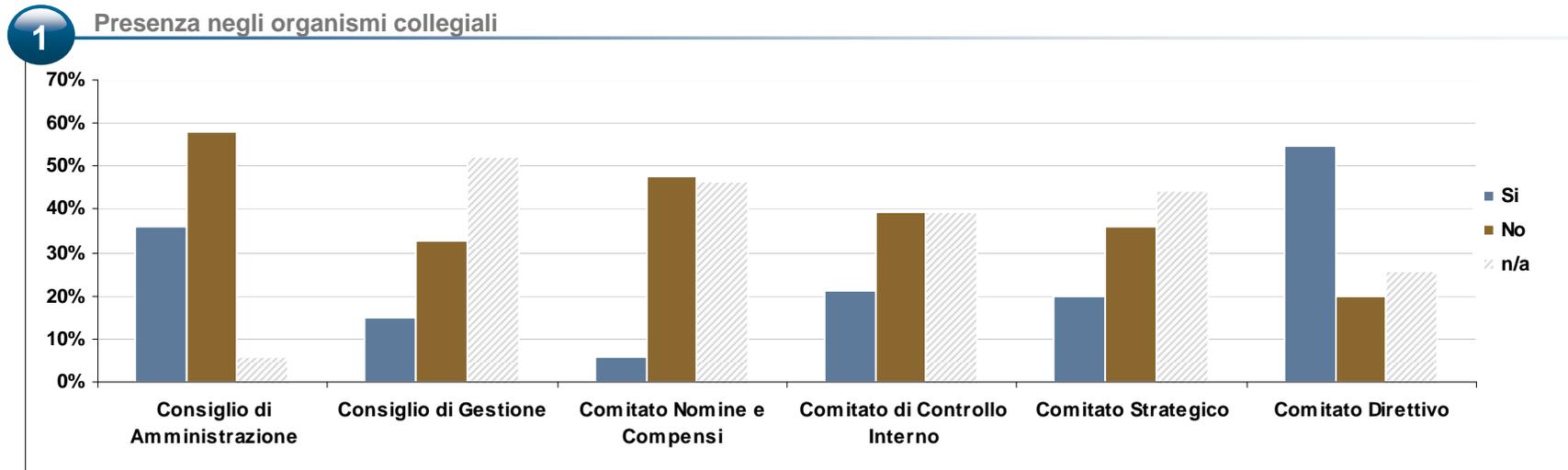
Le priorità per il CFO:

- Sensibilità alle regole di governo e alle logiche di compliancy come strumenti da declinare in modo critico in base
 - al livello di maturità della cultura aziendale
 - alla situazione di contesto (rigidità come risposta a situazioni “patologiche”)
- Integrazione delle logiche di gestione del rischio, e più in generale dell’incertezza, con gli strumenti tradizionali del CFO: focus non solo sull’analisi dell’andamento aziendale ma anche sulle dinamiche strutturali e di lungo termine del contesto
- Regia integrata per la gestione del rischio, sia per le forme più vicine alla sensibilità del CFO (rischi finanziari) che per tutte le altre (rischi operativi)
- CFO come coscienza “etica” dell’impresa

... il CFO come "Gestore del rischio": il CFO nel sistema integrato di governance



...ambiti di responsabilità e intervento ampliati nei sistemi di governance...



... il CFO come “Gestore del valore”: un partner prezioso per il business



Il CFO viene coinvolto nelle più importanti decisioni strategiche ed operative dell'impresa in qualità di punto di riferimento per tutti gli stakeholder; in tale veste sta assumendo responsabilità sempre crescenti nelle iniziative per la creazione/protezione del valore

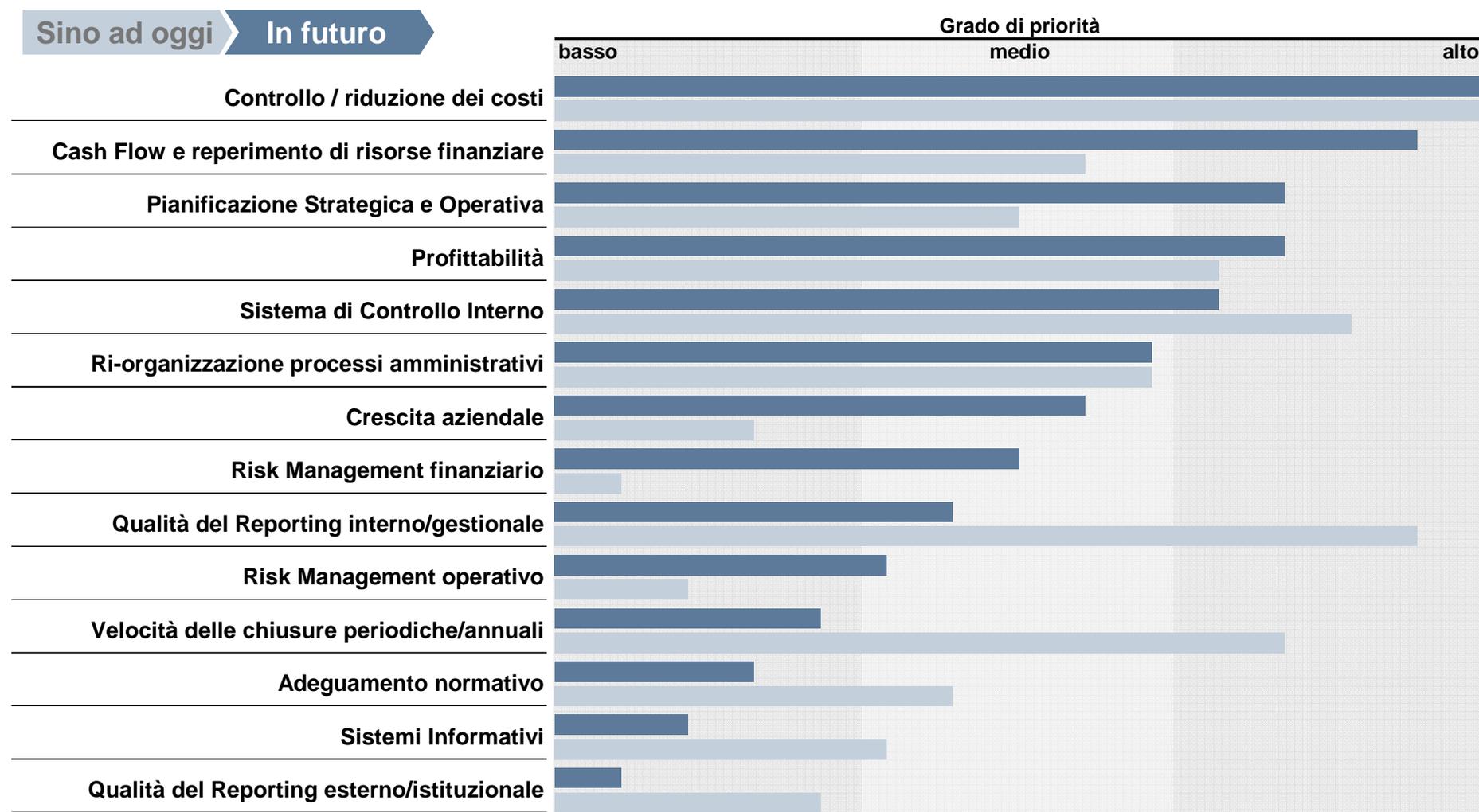
Le priorità per il CFO:

- Sensibilità e capacità di dialogo rispetto ad interlocutori distinti per aspettative e punti di vista: l'imprenditore, gli azionisti, il mercato, il top management, la cultura aziendale, ...
 - La vicinanza al Business: l'importanza di far proprie le ragioni del Business ma anche di preservare un “giusto distacco”
 - La vicinanza all'Imprenditore/AD: l'importanza di essere una coscienza "critica" e di instaurare un rapporto dialettico con il vertice aziendale
- Creare o comprendere le strategie di business ?
- Interpretare il ruolo di Business Partner – supporto alle decisioni per
 - la corretta allocazione delle risorse: dalla sopravvivenza alla capacità di crescere e rinnovarsi pur con una contrazione strutturale delle risorse disposizione
 - stimolare la ricerca di efficienza

... il CFO come “Gestore del valore”: l’agenda del nuovo CFO



...da professionista dei numeri a player trasversale su processi e strategia aziendale...



ANDAF
Associazione Nazionale
Direttori Amministrativi e Finanziari

**cd
af**
CLUB DIRIGENTI
AMMINISTRATIVI
E FINANZIARI

Andrea Airaghi 

e-mail andrea.airaghi@mail-bip.com

tel +39 02 4541 521

www.businessintegrationpartners.com

Bip.

Siro Tasca 

e-mail Siro.Tasca@protiviti.it

tel +39 011 7771 801

www.protiviti.it

protiviti[®]
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.