



# Finance Director *forum* 2011

Strategic meeting for selected CFO

20\_21 giugno 2011 Park Hotel ai Cappuccini - Gubbio

## Il Management e il Reporting Integrato Il punto di vista dei CFO

---

Roberto Mannozi,  
Direttore Amministrazione e Bilancio FS SpA e Vice Presidente  
ANDAF – Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

Lo scenario con cui le aziende dovranno imparare a convivere nel prossimo futuro (5/10 anni) prevede:



- mercati impattati da ricorrenti periodi di crisi più o meno importanti
- condizioni generali di maggior stress nel confronto di mercato
- quadro competitivo sempre più “violento”
- minori difese dal “sistema”

Le prevedibili conseguenze portano facilmente a ritenere che le imprese dovranno confrontarsi con **ricavi e margini economici sempre più ristretti**. Questo condurrà inevitabilmente le stesse, per mantenere/accreocere quote di mercato, a concentrare i propri sforzi su:



- investire nell'innovazione (di processo/di prodotto)
- acquisire maggior flessibilità a costi minori
- produrre una crescita sempre più "intelligente"

Tutto questo significa, per le imprese, dover imparare ad investire sempre più **“nella conoscenza”**, unico concreto strumento che può **governare in modo adeguato innovazione e crescita**.



Ma il prevedibile **“maggior costo della conoscenza”** - ed il valore che esso assumerà in futuro **nell’identificare le imprese in grado di garantire “vera creazione di valore”** - non potrà continuare a rimanere ancora troppo a lungo **“nascosto”** e **“non misurato”** correntemente nel *reporting* aziendale.

E' il CFO di conseguenza il manager a cui è e sarà chiesto - all'interno del percorso di sfide che già lo attendono per poter efficacemente affiancare il CEO nel definire le strategie aziendali e riuscire così a ricoprire sempre meglio il ruolo di *driver* del cambiamento - di lavorare per **costruire un sistema di informazioni strutturate, sistematiche, misurabili e comparabili** che, applicato alla sfera della dimensione *non financial* riferita all'area dei c.d. *intangibles*, individui quegli “**indicatori chiave**” per settore/*business* utili a valutare il “**capitale intellettuale**” delle imprese, nelle sue diverse sfaccettature di asset “umano/relazionale/organizzativo”.

In effetti, tale valore trova oggi una sua collocazione in bilancio solo e soltanto a **seguito delle operazioni di *business combination***, quando l'azienda acquirente iscrive nel suo attivo il *goodwill* che deriva dall'aver individuato nell'entità acquisita proprio quella “conoscenza” che – in base alle regole attuali – assume rilevanza contabile solo in quanto “pagata” (mentre, paradossalmente, la “conoscenza” magari esistente all'interno dell'impresa acquirente rimane inespressa).

E' evidente che una evoluzione come quella appena descritta, **deve essere affrontata dal “sistema” e dal management di impresa con la massima serietà professionale**, nella consapevolezza che **la costruzione di un processo così decisivo per l’informativa aziendale, destinato ad alimentare nuove dimensioni, sia *financial* che *non*, destinate ad impattare i criteri di misurazione del “valore d’azienda” deve trovare il suo fondamento su percorsi di *standard setting* di indiscutibile autorevolezza e riconoscimento, anche internazionale.**

Per questo **ANDAF, con i CFO suoi soci, ha deciso di collaborare attivamente** impegnandosi attraverso la partecipazione diretta - a fianco di altre primarie realtà nazionali associative, accademiche e di impresa - ai lavori da tempo avviati da:

- il **Gruppo Oscar di Bilancio per la Rendicontazione Integrata** - coordinato da FERPI, accanto a ABI, AIAF, AIIA, Assirevi, Borsa Italiana, CERVED e CNDCEC - all'interno del quale sta collaborando **alla definizione di un *framework* internazionale mirato alla creazione di regole per il passaggio da una rendicontazione prevalentemente finanziaria ad una appunto integrata,**
- il ***NIBR-Network Italiano per il Business Reporting/WICI Italy*** referente ufficiale italiano del ***WICI-World Intellectual Capital Initiative Global***, alle cui attività ha già attivamente preso parte, insieme - fra altri - all'Università di Ferrara, Assirevi, AIAF e Borsa Italiana, **nel formulare KPI's innovativi per i settori *automotive*, *farmaceutico*, della *componentistica elettronica* e del *fashion*.**