

“Il direttore finanziario è cambiato ora deve fare i conti con i big data”

INTERVISTA A ROBERTO MANNOZZI, PRESIDENTE DELL'ANDAF, L'ASSOCIAZIONE DEI CHIEF FINANCIAL OFFICER, E A SUA VOLTA CFO DI FERROVIE DELLO STATO: “CI VIENE SEMPRE PIÙ RICHIESTA UNA PIANIFICAZIONE A MEDIO E LUNGO TERMINE, SU CUI L'AD PRENDERÀ LE DECISIONI”

Adriano Bonafede



Giancarlo Fancel (1), chief financial officer di Generali e **Richard Palmer** (2), cfo di Fca. In basso, **Roberto Mannozi**, cfo del Gruppo Fs

Roma
Niente e nessuno rimane fuori da la rivoluzione digitale, nemmeno i chief financial officer. «Se fino a ieri siamo stati soprattutto “manager dei conti”, oggi dobbiamo diventare sempre di più “manager dei dati”. A parlare è Roberto Mannozi, direttore centrale amministrazione bilancio e fiscale del gruppo Fs e presidente dell'Andaf, l'associazione nazionale dei direttori amministrativi e finanziari, nata da ormai quasi cinquant'anni, che conta 1700 soci.

Dottor Mannozi, la vostra è una categoria numerosa e sicuramente sempre più importante all'interno delle aziende: siete i garanti dell'informazione finanziaria e attraverso di voi passano tutti i flussi economici e finanziari delle imprese, ma come siete distribuiti all'interno di Andaf?

«Degli attuali 1700 associati, circa 200 vengono dal mondo accademico e da quello della consulenza e revisione contabile. Altri 200 sono i cfo di medio-grandi e grandi aziende. Gli altri 1.300 circa sono i dirigenti finanziari delle piccole medie aziende, ovvero il cuore pulsante del tessuto delle imprese italiane. Ma tutti, anche questi ultimi, devono essere pronti ad abbracciare il cambiamento digitale, che sta impattando sempre più la vita delle aziende».

Qual è la direttrice di questo mutamento?

«Non possiamo non prendere in considerazione il mondo dei “big data”. Chi, come il chief financial officer, sui dati e sulle informazioni finanziarie ha da sempre un ruolo e una responsabilità di gestione e di certificazione non può non tener conto ormai, nella sua attività, di questo enorme e crescente flusso di informazioni che arriva sempre meno dall'interno dell'impresa e sempre più da fonti esterne».

Come affrontate questa problematica?

«Il cfo deve lavorare per rafforzare la sua figura di garante della affidabilità delle informazioni finanziarie e gestionali che circolano in azienda, per cui dovrà sempre più assumere il ruolo di attento selezionatore di questi dati, per fungere da “cerniera” tra la massa di informazioni disponibili, il management operativo che gestisce il business e il ceo, che



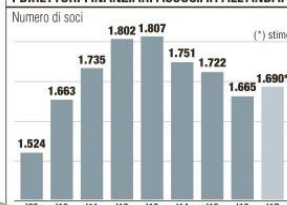
[LA SCHEDA]

Una struttura centrale e 12 sezioni locali

L'Andaf nasce nel 1968 con l'obiettivo di favorire lo scambio di esperienze e informazioni tra i responsabili delle funzioni amministrazione, finanza, controllo di gestione, pianificazione e Internal auditing delle aziende italiane. È un'associazione senza scopo di lucro e si propone di contribuire, tramite iniziative nazionali e internazionali, alla formazione e alla crescita professionale degli aderenti. Opera in Italia mediante una struttura centrale e 12 sezioni locali. A livello internazionale fa parte di Iafel - International Association of Financial Executives Institutes, la Federazione mondiale che riunisce 21 Paesi membri per un totale di oltre 25 mila aderenti.



I DIRETTORI FINANZIARI ASSOCIATI ALL'ANDAF



GLI EVENTI FORMATIVI ORGANIZZATI DALL'ANDAF



deve prendere le decisioni strategiche. Perché ciò sia possibile dobbiamo investire quindi sulle nostre competenze. Sino ad oggi il team del direttore finanziario vedeva soprattutto la presenza di risorse provenienti da studi in economia e finanza e, più raramente, in ingegneria gestionale. D'ora in avanti nei nostri team dovranno essere sempre di più presenti nuove figure professionali come gli “esperti di analytics” e i “data scientist”.

Un ruolo più difficile di un tempo...

«Certamente diverso. Considerata la crescente numerosità e velocità con cui dati e informazioni di natura finanziaria affluiscono in azienda, il cfo deve essere capace di interpretare il suo ruolo mettendo a disposizione dei suoi “business partners” aziendali dati elaborati in tempo

reale, utilizzando le nuove tecnologie abilitanti che il mondo digitale sta offrendo, come ad esempio l'automazione dei processi transazionali più ripetitivi attraverso tecniche di robotica, o l'utilizzo di sistemi di “blockchain” per la regolazione finanziaria di alcune tipologie di operazioni. Su questo ci si è confrontati lungamente durante il nostro recente congresso nazionale di fine ottobre a Perugia».

Poiché la trasformazione in atto è assai rapida, non c'è il pericolo che qualche vostro associato rimanga un po' indietro sul fronte della rivoluzione digitale?

«Il rischio è più che reale, soprattutto per i direttori finanziari delle Pmi. Tanto che la nostra associazione si è già posta l'obiettivo di lavorare ad un'offerta formativa rinnovata che introduca anche specifici approfondimenti sull'evoluzione digitale. Del resto l'Andaf ha già avviato da tempo molte partnership con parecchie università sul territorio nazionale per dei “master” dedicati al ruolo manageriale del ceo nei quali, agli aspetti teorici della professione tipici del taglio accademico,

si uniscono le testimonianze pratiche di noi manager di azienda, con l'evidente valore aggiunto per i partecipanti».

Ai di là dei cambiamenti che lei ha già spiegato nella figura e nei compiti del direttore finanziario, che altro sta mutando nel vostro mestiere?

«Oltre all'impatto della trasformazione digitale sui processi amministrativi e finanziari di cui abbiamo parlato, direi che in uno scenario di mercati ogni giorno più competitivo e complesso, anche per i temi analizzati in precedenza, gli investitori chiedono sempre maggiori informazioni prospettive sulla evoluzione delle performance gestionali delle aziende, per cui cresce la spinta da parte dei vertici a chiedere ai cfo stime affidabili sulla protezione dell'azienda nel futuro. Diventa quindi sempre più delicata e centrale la capacità da parte della nostra categoria nell'affinare modelli, sistemi e tecniche di pianificazione a medio e lungo termine».

Dovete “prevedere” il futuro?

«È un mestiere che lasciamo ad altri. Diciamo che sono i mercati a chiedere alle aziende proiezioni a più lungo termine, e quindi nella gestione di questo processo il ruolo del cfo è certamente centrale».

Tutto questo sta influenzando il rapporto che un cfo ha con l'ad. È così?

«Questa relazione è diventata molto più intensa che in passato, quando il cfo si occupava semplicemente di “far tornare i numeri”, guardando in particolare ai dati di consumo. Oggi l'ad chiede un sempre maggior supporto nel proiettare su più anni, e su diversi scenari, i dati di performance dell'azienda per valutare quale potrebbe essere lo sviluppo e la sostenibilità del business in futuro così da poter prendere per tempo le consequenti decisioni strategiche».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

1700

ASSOCIATI all'Andaf, l'associazione di categoria dei chief financial officer italiani che esiste da circa cinquanta anni

10

CORSI A MILANO Sono quelli organizzati dall'Andaf nel 2017 oltre a specifici corsi “in-house” offerti alle aziende associate