

CFO Declaration: la guida per i CFO del futuro

di Alessandro Valente (*)

L'International association of financial executives institutes (IAFEI) persegue, da sempre, l'obiettivo di costruire e migliorare la comunicazione a livello internazionale tra i CFO (Chief financial officer) mediante la promozione dello scambio di informazioni, di esperienze e di idee. La "vision" di IAFEI per il 2021 è espressa e condivisa nella "CFO Declaration", contenente 6 "key pillars" per guidare il cambiamento e aumentare il valore all'interno dell'azienda.

Premessa

IAFEI (*International association of financial executives institutes*) è un'associazione privata fondata nel 1969 e composta da CFO (*Chief financial officer*) provenienti da tutto il mondo. In IAFEI confluiscono attualmente 22 associazioni di direttori amministrativi e finanziari divisi tra Americhe, Asia, Europa e Medio Oriente, con un totale di oltre 20.000 membri.

Il suo obiettivo è quello di costruire e migliorare la comunicazione a livello internazionale tra CFO, promuovendo un proficuo scambio di informazioni, di esperienze e di idee. IAFEI, oltre ad essere un interlocutore credibile per i più importanti attori pubblici, è ad oggi uno dei punti di riferimento per la cooperazione internazionale tra CFO che persegue l'obiettivo di promuovere un sistema finanziario internazionale più armonioso, uniforme e solido. L'associazione ha, inoltre, a cuore e sostiene tematiche di sensibilizzazione etica nella pratica professionale.

La *CFO Declaration* è promossa e realizzata dal *Technical committee* di IAFEI con un *working group* all'uopo istituito e composto da professionalità di rilievo provenienti da circa 25 Paesi, che vi hanno partecipato a vario titolo. La Dichiarazione rappresenta il punto di partenza per riflettere sulla necessità di adattarsi ad una dimensione aziendale in continuo cambiamento.

Introduzione alla "CFO Declaration"

Nell'attuale periodo storico-economico le imprese si trovano a dover fronteggiare

l'incertezza economica globale dovuta anche alle misure restrittive adottate dai numerosi governi nel tentativo di contenere la diffusione del COVID-19 (1). Nell'ultimo *World economic outlook update* (2), il FMI (Fondo monetario internazionale) ha evidenziato il permanere di una notevole incertezza legata all'evoluzione del *trend* dei contagi, che dipenderà in misura significativa dall'andamento della campagna vaccinale. L'emergenza sanitaria si aggiunge dunque al novero dei sempre più numerosi fattori che influenzano la *performance* aziendale in un potenziale rischio sistemico (3). Tra questi è possibile identificare anzitutto la presenza sempre più capillare della tecnologia (e.g. si pensi ai nuovi sviluppi della digitalizzazione e dell'intelligenza artificiale) (4), il cambiamento delle preferenze dei consumatori e una sempre

Note:

(*) LLM, Co-Chair IAFEI Technical Committee WG Ethics and Sustainable Development

(1) Ogni crisi economica comporta radicali mutamenti negli equilibri di mercato, negli assetti e nell'organizzazione d'impresa, nella filiera produttiva, nella catena del valore e nella percezione dei profili di rischio, associati a forti contrazioni nei consumi, a instabilità nelle attività produttive e perturbazioni di carattere finanziario. Cfr. P. Valente - N. De Bortoli, "Coronavirus: profili di rischio per le imprese e approcci alla 'clinica d'impresa'", in *Il fisco*, n. 16/2020, pag. 1520.

(2) *International monetary fund, Policy support and vaccines expected to lift activity*, gennaio 2021.

(3) In tema di pianificazione aziendale efficace, volta a ridurre al minimo le ripercussioni legate all'emergenza, cfr. P. Valente - C. Ostinelli, *Pianificazione fiscale finanziaria*, Wolters Kluwer, 2017.

(4) M. Fleming, "AI is changing work - and leaders need to adapt", in *Harvard Business Review* del 24 marzo 2020, consultabile al seguente link: <https://hbr.org/2020/03/ai-is-changing-work-and-leaders-need-to-adapt> (hbr.org).

maggiore sensibilità di imprese, cittadini e decisori politici verso i temi legati alla sostenibilità economica e ambientale.

Per il *management*, questi elementi rappresentano notevoli opportunità, ma allo stesso tempo importanti sfide. Si pensi, ad esempio, al caso dell'emergenza sanitaria: se da un lato l'adozione di misure volte a limitare la mobilità dei cittadini ha avuto un forte impatto sulle attività economiche che più necessitano della presenza fisica del cliente finale (e.g. turismo, ristorazione ecc.), i *lockdown* hanno d'altra parte provocato un aumento senza precedenti delle transazioni *e-commerce* e dei pagamenti elettronici, un mutamento nelle abitudini d'acquisto che sembra destinato a non abbandonarci.

Stante la situazione di incertezza, legata all'emergenza in corso, cambia anche il ruolo del CFO il quale dovrà essere pronto a gestire i diversi scenari, assoggettati a repentini cambiamenti, al fine di fornire informazioni al *management* che siano utili non solo a valutare i presupposti della continuità aziendale ma più in generale, che siano necessari a prendere qualsiasi decisione che possa avere un impatto rilevante sull'azienda.

In tale contesto, i CFO hanno sempre più l'opportunità e la responsabilità di assumere un ruolo strategico e di guidare le loro aziende sul sentiero di uno sviluppo stabile e duraturo. È proprio partendo da questi presupposti che IAFEI ha deciso di redigere la *CFO Declaration*. Il documento è composto da 6 *key pillars* (elementi chiave) per guidare il cambiamento e aumentare il valore aziendale.

Questa iniziativa collettiva ha preso forma all'interno del Comitato Tecnico IAFEI e il documento finale è stato presentato durante lo IAFEI *World congress*, tenutosi l'11 novembre 2020.

I 6 key pillars

Il *primo pillar* della *CFO Declaration* concerne la *performance* aziendale (*Company performance within the strategic role of the CFO*), individuando nel CFO, quale figura dirigenziale di primo piano, un ruolo strategico. La figura del CFO diviene sempre più centrale nei processi decisionali dell'azienda, e molti osservatori ritengono sia seconda per importanza solamente a quella del CEO (5). La *partnership*

La CFO Declaration rappresenta il punto di partenza per riflettere sulla necessità di adattarsi ad una dimensione aziendale in continuo cambiamento.

tra CEO e CFO e le sinergie comunicative e di azione che si vengono a creare tra queste due figure sono dunque decisive per lo sviluppo dell'organizzazione.

In primo luogo, viene sottolineato l'impatto della tecnologia sulle

operazioni e i modelli di *business*: l'uso di strumenti digitali, tecniche predittive e analisi di dati consentono una migliore e più rapida identificazione non solo di rischi potenziali, ma di opportunità di crescita delle *strategic business decisions* (decisioni strategiche).

In secondo luogo, viene sottolineata l'adozione di un *framework* di gestione del rischio in grado di anticipare eventuali minacce che concepisca strategie aziendali e persegua in maniera chiara gli obiettivi della società. Questa raccomandazione si rende maggiormente rilevante in un contesto, a livello macro e micro, di forte incertezza economica e politica.

Viene inoltre evidenziata l'importanza di una *leadership* finanziaria all'interno dell'organizzazione, che sia capace di guidare iniziative di ottimizzazione del valore per tutti gli *stakeholder* attraverso un più agile processo decisionale. La necessità di una efficace comunicazione con gli *stakeholder* riveste un ruolo fondamentale in questo ambito: le asimmetrie informative rischiano infatti di minare la fiducia di questi nel processo di creazione del valore.

In relazione al secondo *pillar*, vale a dire *Technology leadership within strategic corporate governance*, la *Declaration* indica il ruolo strategico e di *leadership* delle soluzioni digitali nella gestione dei dati, soluzioni garanti dell'efficienza e della competitività all'interno delle organizzazioni.

L'obiettivo è quello di promuovere l'automazione digitale con l'intento di velocizzare attività di *business* cui il CFO deve essere in grado di rispondere ai cambiamenti in maniera celere. Di notevole importanza è la necessità di garantire la totale sicurezza ed elevati *standard* di efficienza strategica in merito alle operazioni di *data management*, *data consistency* e *data reconciliation*. I CFO dovranno porsi come obiettivo la costruzione

Nota:

(5) J. McCullough, "What do CEOs want from their CFOs", in *Forbes.com* del 2 marzo 2020, consultabile al seguente *link*: <https://www.forbes.com/sites/jackmccullough/2020/03/02/what-do-ceos-want-from-their-cfos/?sh=38775ade15b9>.

di un impianto organizzativo in grado di gestire e proteggere i dati aziendali.

Presupposto di una ottimizzazione dei processi aziendali è l'implementazione nell'infrastruttura informatica di processi di supporto, quali l'ERP (*Enterprise resource planning*) e il BPM (*Business process management*), per ottenere la massima efficacia in termini di prestazione e *information management*. L'importanza di investimenti nelle nuove tecnologie e di una maggiore integrazione dei sistemi informatici sono temi fondamentali in questo contesto.

Il terzo *pillar* della Dichiarazione ha ad oggetto "*Digital transformation within a changing worldwide business*".

La trasformazione digitale nel quadro di un contesto globale in continua evoluzione chiama in causa questioni diverse. In primo luogo, la regolare analisi e valutazione della *supply chain* (catena del valore) consente un processo di ottimizzazione e riduzione del capitale circolante commerciale, attraverso l'impiego parallelo delle ultime tendenze tecnologiche e logistiche per rafforzare la competitività e la resilienza dell'organizzazione.

Viene poi sottolineato il ruolo chiave della *fiscal and regulatory compliance* (conformità alle norme fiscali) da parte dei CFO, in particolare per quanto riguarda gli obblighi di informativa fiscale. In questo ambito, si intende promuovere un processo di rapida ed esaustiva comunicazione con le amministrazioni fiscali, e prendere le distanze da pratiche illegali (e.g. transazioni fittizie) che determinano una riduzione della base imponibile.

Presupposto per una organizzazione *future-fluent* e *digital-savvy* (a prova di futuro e digitale) è inoltre l'applicazione di un approccio "ESSA" (*Eliminate, simplify, standardize, automate*), per una automatizzazione dei processi finanziari che sia orientata alla creazione di valore per gli *stakeholder* e a soddisfare le sempre mutevoli esigenze dei consumatori (*consumer centric*). È sotto questo aspetto che il terzo *pillar* si ricollega al secondo: la *digital transformation* non può che passare attraverso l'adozione dei più innovativi strumenti di supporto come l'ERP e il BPM cui si faceva riferimento nel secondo *pillar* della Dichiarazione.

Il CFO oggi dovrà essere pronto a gestire scenari assoggettati a repentini cambiamenti, e a fornire informazioni al management necessarie a prendere qualsiasi decisione che possa avere un impatto rilevante sull'azienda.

Viene infine ribadito il tema del *security risk management*, l'assunzione di responsabilità in riferimento al *risk management*: l'individuazione, la quantificazione e il continuo monitoraggio dei rischi è prerogativa decisiva per ogni CFO. Nella *Declaration* vengono assicurate strategie mirate ad eliminare, mitigare e monitorare i

rischi, al fine di garantire la prosperità e il benessere di ogni ente interessato.

Il quarto *pillar*, concerne l'*integrated reporting within the growing role of the CFO*.

In questo contesto, viene sottolineata l'importanza di elevati *standard* di responsabilità e di etica professionale da parte del CFO e di tutti coloro che sono impegnati nella creazione del valore all'interno dell'azienda, nell'interesse di una *governance* efficace, come auspicato anche dal secondo *pillar*.

Proprio in questo senso è evidenziato il ruolo chiave del CFO (quale figura in continua evoluzione), come *key business advisor*: la capacità di pianificazione strategica del CFO è un attributo cruciale per lo sviluppo a lungo termine dell'organizzazione.

In particolare, viene sostenuta una politica che incentiva l'uso dell'*integrated reporting* come strumento per valutare la strategia di sviluppo dell'organizzazione, per trasmettere informazioni specifiche e puntuali agli *stakeholder*, e per sostenere l'attuazione di strategie a lungo termine e le decisioni all'interno del Consiglio di amministrazione.

Secondo l'IIRC (*International integrated reporting council*), l'*integrated reporting* permette una migliore connettività e consente una migliore comprensione del processo di creazione del valore, sia nel breve che nel medio-lungo termine, migliorando in tal modo la gestione e la qualità delle informazioni e i processi decisionali del Consiglio di amministrazione (6).

Il quinto *pillar* della Dichiarazione è incentrato su "*Ethics and sustainability within an evolving corporate social dimension*".

Nota:

(6) *Integrated reporting, creating value, CFO Leadership in integrated reporting*, 2018, consultabile al seguente link: https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/09/1440_IR_CreatingValue_IIRC.pdf.

L'approccio del CFO per lo sviluppo sostenibile è strettamente collegato al concetto di *integrated report*. I principi fondamentali cui è ispirato il quinto *pillar* seguono le direttrici tracciate dai 17 obiettivi (*sustainable development goals*) dell'UN *sustainable development agenda* (7). I *sustainable development goals* si inseriscono in un progetto volto a perseguire un futuro migliore e più sostenibile. Si tratta di un programma che mette al centro le soluzioni alle enormi sfide che il mondo deve affrontare, tra cui la povertà, la disuguaglianza, il cambiamento climatico, la pace e la giustizia. Per raggiungere uno sviluppo sostenibile, è pertanto fondamentale armonizzare tre elementi fondamentali:

- 1) crescita economica;
- 2) inclusione sociale;
- 3) protezione dell'ambiente.

L'interconnessione di tali elementi è fondamentale per il benessere degli individui e delle società.

In particolar modo, la CFO *Declaration* riconosce come prioritario un approccio incentrato sulla dignità dell'essere umano, che renda quest'ultimo partecipe di ogni decisione politica nonché che tenga in considerazione gli aspetti sociali, ambientali ed etici di ogni investimento finanziario.

In questo senso, i tre fattori della sostenibilità - *Environmental, social, governance* (ESG) - sono i criteri che definiscono e delimitano un investimento responsabile. La dimensione etica, di cui gli stessi consumatori riconoscono la crescente importanza, è un elemento cruciale per lo sviluppo nel lungo periodo di un'economia stabile da cui le imprese stesse possano trarre beneficio.

Il sesto e ultimo *pillar* riguarda la "*Tax policy in the boardroom within a strategic tax governance environment*".

A tal proposito, viene ribadito il ruolo chiave del CFO, figura strategica cui è affidata la gestione e pianificazione aziendale, capace di assicurare conformità e coerenza.

Una peculiare enfasi è posta sul rapporto di collaborazione tra il CFO e il CEO (*Chief executive officer*), che deve essere funzionale alla comprensione dei cambiamenti in materia di *fiscal policy*, all'adozione di una strategia che consenta di rispettare con efficienza i vari obblighi di natura fiscale, e ad offrire attività di consulenza in merito al tema della *tax governance*.

Preme evidenziare come un'adeguata politica fiscale sia fondamentale per contribuire alla creazione di condizioni volte a perseguire gli obiettivi delineati nel quarto *pillar*, e con particolare riferimento a quello avente ad oggetto la crescita economica (8). La distribuzione dell'onere fiscale può infatti incoraggiare o frenare lo sviluppo economico, pertanto l'adozione di un sistema tributario più equo, semplice ed efficiente dovrebbe essere una necessità per tutti gli agenti economici. La leva della politica tributaria è uno strumento che può anche essere usato per la lotta ai cambiamenti climatici: il legislatore può infatti predisporre incentivi fiscali o sussidi diretti ad attività produttive e di consumo a basso impatto energetico.

Conclusioni

Alla luce di quanto scritto, emerge chiaramente che la rivoluzione digitale e l'avvento dell'*artificial intelligence* rappresentino un'opportunità straordinaria di crescita personale e aziendale che i CFO devono essere in grado di cogliere. Allo stesso tempo, l'attività dei CFO non deve dimenticare le sfide globali, dai cambiamenti climatici all'emergenza sanitaria: la dimensione etica è quindi centrale nel contesto attuale. Quest'ultima è fortemente connessa al sesto *pillar*, in cui si evidenzia il ruolo fondamentale del CFO nell'ambito della *tax governance* e nel rispetto delle normative nazionali e internazionali.

I CFO del futuro si dovranno misurare in uno scenario globale e devono essere pronti ad impiegare le loro *hard* e *soft skills* al servizio non solo dell'organizzazione e dei suoi *stakeholders*, ma anche delle necessità ultime della collettività.

Note:

(7) I 17 obiettivi (*sustainable development goals*) facenti parte dell'UN *sustainable development agenda* sono consultabili al seguente link: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.

(8) B. Gashi - G. Asllani - L. Boqolli, "The effect of tax structure in economic growth", in *International Journal of Economics and Business Administration*, n. 6/2018, Issue 2, pagg. 56-67. Si veda anche A. Alesina - D. Rodrik, "Distributive politics and economic growth", in *The Quarterly Journal of Economics*, n. 109/1994, Issue 2, pagg. 465-490.