



Associazione Italiana per la
Pianificazione ed il Controllo di Gestione in
Banca e nelle Istituzioni finanziarie

7^a Convention dei Soci APB - Vicenza 22-24 giugno 2000

Francesco Monti, Presidente di APB

Apertura dei lavori:

Dai criteri metodologici alle realizzazioni: le difficoltà.

Queste mie poche parole di introduzione hanno esclusivamente l'obiettivo di collegare fra loro le due Conventions di Perugia e di Vicenza.

Anche per la più corretta gestione del tempo, rinviando quindi ai lavori di questa sera, riservati all'Assemblea dei Soci APB, ogni altro argomento legato al più ampio tema dell'attività dell'Associazione, di cui comunque la Convention annuale costituisce il momento più significativo.

L'Associazione deve assolvere la sua missione innanzitutto fornendo ai Soci valide opportunità di confronto, sia sulle metodologie che sulle realizzazioni.

Nel 1999, a Perugia, abbiamo parlato soprattutto di metodologie, esprimendo proposte tese a capitalizzare i lavori e le esperienze da tutti noi fatte in alcuni decenni di attività.

Credo sia stato utile, e che l'interesse al riguardo sia stato significativo.

Durante e dopo la Convention di Perugia sono stati numerosi i segnali di apprezzamento da parte dei Soci e delle loro Aziende.

Le proposte metodologiche sono state inoltre trasferite in un modello di gestione che è a disposizione per fornire supporto e per sostenere gli sforzi dei colleghi per un corretto posizionamento e per una efficace gestione delle attività di pianificazione e controllo all'interno delle nostre Aziende.

Nel 2000, qui a Vicenza ci soffermeremo invece maggiormente su specifiche esperienze e sulle difficoltà di realizzazione, difficoltà legate alla complessità dei temi ed alla necessità di far luce nell'intreccio delle responsabilità che fanno capo alle varie funzioni aziendali. Sono proprio le complessità degli strumenti e la necessità di coerenza in tema di risultati e responsabilità, i fattori che le attività di pianificazione e di controllo di gestione devono contribuire a coniugare ed a rendere fra loro compatibili.

Non credo occorra sottolineare le grandi attese delle Aziende nei confronti della nostra specifica professionalità: nello spazio esistente fra le competenze e le responsabilità manageriali dei Vertici Aziendali, impegnati ad assicurare il

raggiungimento dei globali obiettivi delle Aziende, e le competenze specialistiche dei Responsabili di Funzione, impegnati a fornire i più intensi apporti ai Vertici, il nostro intervento in termini di metodologie e di strumenti è sicuramente fondamentale.

Sulla solidità metodologica e sulle capacità realizzative della nostra professione si basa quindi a mio avviso una parte significativa delle prospettive di ordinato sviluppo del settore.

Come a Perugia mi sono sentito di esprimere le mie personali convinzioni sul cammino ancor lungo da percorrere, a Vicenza non posso trattenermi dal riconfermare questa mia convinzione, aggiungendo una specifica osservazione sulla situazione degli attuali impegni che fanno capo alle Funzioni Pianificazione e Controllo delle nostre Aziende.

La mia convinzione al riguardo è che l'attuale fase di razionalizzazione e di concentrazione che il settore sta vivendo, sta giustamente vivendo, stia inevitabilmente concentrando gli sforzi delle nostre strutture sulla gestione delle attività straordinarie legate ad eventi quali fusioni, aggregazioni, incorporazioni, ed in genere ad accordi di natura eccezionale. Questi eventi vanno sicuramente gestiti nel modo più attento, perché ad essi sono legate conseguenze assolutamente rilevanti.

Tuttavia, la mia convinzione è che questa attività di tipo eccezionale vada a comprimere troppo fortemente l'attività legata alla ottimizzazione degli affari correnti, alla gestione delle attività tipiche, facendo mancare ad esse la necessaria attenzione al miglioramento degli strumenti a loro disposizione.

Questa situazione non va certo vissuta in termini positivi. Il dimensionamento e l'insieme delle competenze disponibili all'interno delle strutture di Pianificazione e Controllo dovrebbero essere sufficientemente adeguati per affrontare assieme i due tipi di attività e per non sacrificare quindi le esigenze dell'attività ordinaria a quelle dell'attività straordinaria. Se questo sacrificio viene accettato, viene accettato anche il fatto che la gestione delle attività commerciali, di quelle organizzative, di quelle legate alla gestione delle sinergie aziendali e delle corrette ripartizioni delle responsabilità, possa attendere di avere superato la fase degli "avvenimenti eccezionali". E sappiamo benissimo che non sarà mai così perché la vita di ogni essere vivente, e le nostre aziende appartengono fortunatamente a questa categoria, è fatta assieme di eventi eccezionali e di eventi di ordinaria gestione.

La mia personale convinzione è dunque quella che la corretta preparazione agli avvenimenti eccezionali sia fatta innanzitutto da una grande attenzione alla corretta gestione degli eventi ordinari.

Siamo impegnati, come responsabili di attività di pianificazione e controllo, in numerose direzioni, alle prese come abbiamo detto con problematiche complesse, con sempre nuovi nodi da contribuire a sciogliere.

Accanto alla convinzione del lungo cammino ancora da compiere, della necessità della attenta gestione delle attività ordinarie, aggiungo allora una terza ed ugualmente ben radicata convinzione: senza una solida metodologia di base, e senza solide e sperimentate realizzazioni in strumenti di controllo che evidenzino a dovere

le problematiche delle responsabilità della redditività di prodotto e di cliente, delle attività di organizzazione e di produzione, delle attività di finanza, del controllo e dell'incidenza economica del rischio, che ci diano quindi i "fondamentali" del mestiere, le analisi e gli approcci cosiddetti innovativi, si chiamino essi E.V.A., capital allocation, risk analysis, canali distributivi, gruppi federali, gestione delle iniziative interbancarie, e così via, restano privi dei necessari, sicuri ancoraggi.

Come sempre, con il massimo piacere ed interesse approfondirò questo tema e verificherò la correttezza di queste mie convinzioni specialmente con chi è di opinione contraria.

Avviamo quindi i lavori di questa settima Convention, con l'augurio che essi siano di concreto aiuto a noi tutti e che consolidino in noi i "fondamentali" arnesi del mestiere.