



Associazione Italiana per la
Pianificazione e il Controllo di Gestione
nelle Banche, nelle Istituzioni Finanziarie
e nelle Assicurazioni

Intervento di apertura della 10^a Convention dei soci di Lodi - 2003

Francesco Monti, Presidente APB

Ringrazio innanzitutto i soci intervenuti, i relatori e la Banca Popolare di Lodi, in particolare il suo Amministratore Delegato, dr. Gianpiero Fiorani, che ha contribuito molto efficacemente all'organizzazione di questa edizione della nostra Convention.

Solo poche parole per introdurre il tema della Convention, che considera le attività di pianificazione, di analisi di mercato, di analisi di redditività e di controllo gestionale come indispensabile presupposto di governance.

Nella lettera di convocazione della Convention, il tema vi è stato annunciato in questi termini che leggo per buona riassunzione di tutti noi.

Il tema della Governance aziendale è divenuto di grande attualità in questi ultimi tempi a seguito anche delle note vicende avvenute nei sistemi economici di oltre oceano. Ampio e variegato è il dibattito sulle azioni e sugli strumenti che possono garantire gli investitori e gli operatori dei diversi mercati. Numerose sono state le proposte formulate sul piano normativo sia a livello governativo sia a livello delle organizzazioni che devono assicurare il regolare funzionamento dei mercati e dei sistemi economici.

Qualsiasi sia il quadro regolamentare che verrà in concreto realizzato nel nostro Paese e nella comunità economica internazionale, un corretto processo decisionale a tutti i livelli ha come presupposto fondamentale la disponibilità delle informazioni necessarie e sufficienti a comprendere il processo di formazione della redditività, articolata e strutturata ex ante ed ex post in coerenza con i punti di responsabilità della struttura aziendale (ad esempio, prima articolazione fra redditività ordinaria e redditività straordinaria; successiva articolazione per "primi livelli" di responsabilità aziendali: mercati clienti, mercati finanziari, efficienza produttiva, benchmarking produttivo, investimenti strumentali, pura redditività finanziaria del patrimonio; declinazioni successive, quali quelle per geografie/canali, prodotti, clienti/segmenti, prodotti/clienti, per quanto concerne i mercati clienti).

Una corretta analisi e soluzione di tali aspetti gestionali appare necessaria per mettere i diversi Organi decisionali degli intermediari finanziari in condizioni di assumere decisioni consapevoli con riferimento alle strategie e all'operatività e per affrontare con successo sia le esigenze del mercato che i confronti con una concorrenza che diventa sempre più dura e difficile da fronteggiare.

Termini eleganti e diplomatici. Vediamo di essere più diretti.

La questione in gioco è se le attività di pianificazione e controllo, con connesse analisi di redditività e di mercato, inclusi gli aspetti dei loro livelli di qualità, di dettaglio, e di

possibilità di utilizzo direttamente operativo, siano - o non siano - strumenti di interesse degli Organi Amministrativi delle nostre aziende, essendo essi potenzialmente utili per una incisiva comprensione di realtà complesse.

Il tema della governance, giustamente sollevato, è stato finora condotto con l'obiettivo di determinare le migliori regole di condotta per condurre all'interno dei Consigli di Amministrazione le persone più capaci, responsabili, professionali, che diano le massime garanzie di efficace gestione aziendale.

A nostro avviso, tale tema non risulta in tal modo completamente declinato. Occorre definire le regole affinché le persone prescelte in base a tali giuste esigenze siano effettivamente in grado di incidere sulla gestione essendo in possesso delle corrette informazioni sull'andamento e sulle prospettive dell'azienda.

Informazioni articolate, non informazioni di sintesi. Articolate a seconda delle dimensioni più appropriate all'azienda da gestire, siano esse per tipologia di responsabilità aziendale o per attinenza al core business dell'azienda, per segmenti di clientela o per prodotti, per geografie o per canali, o per qualsiasi altra dimensione rilevante.

O invece pensiamo che la conoscenza e la critica di dati di sintesi, quali i dati globali di un budget d'esercizio – od i dati di previsione/obiettivo riferiti ad un più lungo periodo – ed i dati globali di consuntivo, siano sufficienti a comprendere le dinamiche aziendali ed a gestire quindi una azienda?

E per essere più utilmente propositivi, quali le opinioni su una regola che declinasse: in congruo anticipo sull'approvazione dei piani annuali o di più lungo periodo, il Consiglio di Amministrazione, sulla base dell'analisi delle articolazioni delle attività e delle responsabilità aziendali, stabilisce i livelli e la struttura delle informazioni gestionali necessarie al suo funzionamento?

Questo è in sintesi il tema che intendiamo sviluppare in questa nostra Convention ed in altre opportune sedi ed occasioni.