



# ANDAF

Associazione Nazionale  
Direttori Amministrativi e Finanziari



# COSTRUIAMO OGGI IL SUCCESSO DI DOMANI EXPECT THE UNEXPECTED!



## XLI CONGRESSO NAZIONALE ANDAF

26/27 Ottobre 2018 - Milano, Unicredit Pavilion

Con il Patrocinio di

Milano



Comune  
di Milano

In collaborazione con



Borsa Italiana



GRUPPO 24 ORE

## **Lettera del Presidente**

Il Congresso Nazionale ANDAF, quest'anno, coincide con l'anniversario dei primi 50 anni della nostra Associazione. Abbiamo pensato pertanto di celebrarlo a Milano, la città che ha visto nascere l'ANDAF nel 1968, con un evento che vogliamo rappresenti al meglio l'evoluzione della nostra professione e, soprattutto, che ci guidi verso il futuro.

L'obiettivo è quello di offrire, anche con l'aiuto di relatori, come sempre, di primissimo *standing*, una riflessione sugli scenari che si delineano all'orizzonte: quali cambiamenti dobbiamo mettere in atto per accogliere e indirizzare il futuro delle nostre imprese in un momento così complesso.

Ma è ancora possibile fare previsioni attendibili sul futuro? In un mondo che cambia a ritmi sempre più vorticosi, come possiamo costruire partendo dall'oggi il successo di domani?

Prevedere il futuro è un esercizio davvero difficile, anche per i più esperti, perché ancor più oggi ... molti sono i futuri possibili! Nonostante questo non possiamo esimerci – come classe dirigente del paese e, in particolare, come CFO – dall'impegnarci seriamente e con determinazione per preparare le nostre imprese ai molti cambiamenti che dovranno affrontare. Siamo convinti che ciò sia possibile, pur senza avere l'illusione di trovare soluzioni valide per tutto e per tutti.

Cosa possiamo, o meglio dobbiamo, fare oggi per essere pronti ad affrontare il domani? Questa è la principale domanda alla quale cercheremo di dare risposta nel corso del XLI Congresso Nazionale ANDAF.

L'appuntamento di quest'anno, il 26 e 27 ottobre a Milano, aprirà una finestra su un futuro, che solo insieme, possiamo disegnare: non puoi mancare!

**Roberto Mannozi, Presidente ANDAF**





## **Introduzione a cura del Comitato Scientifico del XLI Congresso ANDAF**

I cambiamenti che stiamo vivendo, la velocità con cui si manifestano sono causa di discontinuità nel nostro lavoro e nelle nostre imprese. Cambiano improvvisamente i riferimenti e si aprono nuovi scenari, diversi e spesso imprevedibili, rendendo estremamente difficile progettare piani a medio-lungo termine. Equilibri mondiali in discussione, guerre economiche (e purtroppo anche reali), leader politici che non sembrano comprendere l'estrema delicatezza e le possibili conseguenze delle loro decisioni, l'utilizzo improprio delle tecnologie, sono tutti fattori destinati a intervenire nella nostra vita personale e aziendale, anche radicalmente.

Colleghi CFO e importanti CEO oggi al vertice di grandi imprese, insieme ad esperti e studiosi, ci aiuteranno ad analizzare questo momento così critico per delineare una più chiara visione del futuro, indagando i possibili effetti di questi cambiamenti sulle organizzazioni, e delle modalità più adatte ad affrontare le conseguenze dell'evoluzione tecnologica e delle innovazioni che ne derivano nei prodotti, nei servizi e nei modelli di business, in modo da ridurre l'accresciuta vulnerabilità delle imprese. Capiremo insieme come valorizzare le risorse umane che restano, nonostante la c.d. intelligenza artificiale, il vero patrimonio dell'azienda, unico e insostituibile.

Quali attività e quali strategie dobbiamo quindi attuare oggi per preparare le nostre imprese ad adattarsi ai molti futuri possibili? Quali azioni, da mettere in atto sin da ora, costituiranno domani la chiave del successo? Quale organizzazione sarà la più adatta? Come trovare i talenti? Come proteggersi dai rischi?

I lavori congressuali consentiranno di dedicare a questi importanti temi un momento di riflessione, per raccogliere esperienze e visioni e quindi tradurre i pensieri in strategie e azioni concrete per offrire una *chance* di sviluppo e di successo alle nostre imprese e a noi stessi.

Buona partecipazione!

**Paolo Bertoli**, *Presidente Advisory Council ANDAF e coordinatore del Comitato Scientifico*





## **Presentazione del XLI Congresso Nazionale ANDAF**

Nella progettazione del XLI Congresso Nazionale ANDAF sono previsti tre momenti: la serata di giovedì 25 ottobre p.v. ci troveremo all'Auditorium milanese di Largo Mahler.

Si inizierà con una breve cerimonia per il 50° anniversario dell'Associazione e a seguire avremo il piacere di assistere ad una rappresentazione del famoso concerto del maestro Antonio Vivaldi - Le Quattro Stagioni.

Nelle giornate di venerdì 26, a valle dell'avvio ufficiale dei lavori, e sabato 27 ottobre ci sposteremo presso l'Unicredit Pavilion, un auditorium polifunzionale situato nel quartiere Garibaldi-Porta Nuova in Piazza Gae Aulenti a Milano.

Saranno trattati i due principali temi congressuali: "le imprese e il futuro" (questo tema si svilupperà nella giornata di venerdì) e "le persone e il futuro" (riservandone la trattazione al sabato 27 ottobre).

Come meglio descritto più avanti questi due macro-temi si svilupperanno a loro volta in tavole rotonde e relazioni di particolare interesse.

La giornata del 26 si chiuderà con la consueta Cena di Gala, e un evento serale da definire, che si terrà presso le magnifiche sale della Società del Giardino, uno dei Circoli più storici e prestigiosi di Milano.

A chiusura del Congresso, a fine mattinata del sabato, è previsto un laboratorio teatrale, che tratterà un'interessante analisi del fenomeno Google.

Coordinerà i vari interventi congressuali il giornalista Fulvio Giuliani.





## L'AGENDA E LE TEMATICHE CONGRESSUALI

### Giovedì 25 ottobre 2018 **CELEBRAZIONE DEL 50° ANNIVERSARIO ANDAF E CONCERTO SERALE**

<b>GIOVEDÌ</b>	18:00/18:15	REGISTRAZIONE PARTECIPANTI
	18:15/20:00	CELEBRAZIONE DEI 50 ANNI DI ANDAF
	20:00/21:15	CONCERTO ANTONIO VIVALDI - LE QUATTRO STAGIONI
	21:15	COCKTAIL

### Venerdì 26 ottobre 2018 **LE IMPRESE E IL FUTURO**

<b>VENERDÌ</b>	8:30/9:00	REGISTRAZIONE PARTECIPANTI E ACCREDITO ODCEC
	9:00/9:30	CERIMONIA DI APERTURA
	9:20/9:40	LA RIVOLUZIONE DIGITALE
	9:40/10:40	TALK SHOW: UN MONDO CHE CAMBIA CONTINUAMENTE
	10:40/11:30	TALK SHOW: IL PARADIGMA TECNOLOGICO
	11:30/12:50	INNOVAZIONE TECNOLOGICA E GESTIONE DELL'IMPRESA NELL'ERA FINTECH
	12:50/13:10	NEXT STEP: COSTRUIRE L'ORGANIZZAZIONE DEL FUTURO
	13:10/13:30	STRATEGIE E PERFORMANCE NEL SISTEMA IMPRESA: LA CHIAVE DEL SUCCESSO
	13:30/14:30	LIGHT LUNCH
	14:30/14:50	L'EVOLUZIONE DELL'INFORMATIVA FINANZIARIA
	14:50/15:10	IL FUTURO DELL'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA
	15:10/15:50	IL RISCHIO DI NON CONSIDERARE I RISCHI
	15:50/16:10	GOVERNO DELL'INNOVAZIONE E APPLICAZIONE DEI PRINCIPI DI ACCOUNTABILITY
	16:10/16:30	COMPRENDERE I NUOVI TREND E PREVEDERE I NUOVI MODELLI DI CONSUMO ATTRAVERSO LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE
	16:30/16:50	COFFEE BREAK
	16:50/17:50	TALK SHOW: IL FUTURO DELL'INFORMATION TECHNOLOGY NELL'ERA 4.0
17:50/18:10	ITALIAN & GLOBAL ECONOMIC OVERVIEW	
18:10/18:30	CONCLUSIONE DEI LAVORI DELLA GIORNATA	
20:30/23:30	CENA DI GALA	

### Sabato 27 ottobre 2018 **LE PERSONE E IL FUTURO**

<b>SABATO</b>	8:30/9:00	REGISTRAZIONE PARTECIPANTI E ACCREDITO ODCEC
	9:00/9:40	DAL MODELLO GERARCHICO AL MODELLO ISPIRATO AI PRINCIPI DELL'HUMANISTIC MANAGEMENT
	9:40/10:00	IL LAVORO UMANO NEL FUTURO
	10:00/10:20	DIGITAL TRANSFORMATION: L'EVOLUZIONE DELL'ARTIFICIALE IN NOI
	10:20/10:40	DA UN SISTEMA DI GARANZIE REALI A UN SISTEMA DI GARANZIE PERSONALI
	10:40/11:00	IL CAMBIAMENTO: LA CHIAVE PER AFFRONTARE IL FUTURO
	11:00/11:30	COFFEE BREAK
	11:30/12:10	STORY TELLING: COME SI FA A CONQUISTARE IL MONDO PARTENDO DA UN GARAGE?
	12:10/12:30	CONCLUSIONE DEI LAVORI
	12:30/13:00	APERITIVO DI SALUTO E APPUNTAMENTO AL CONGRESSO ANDAF 2019

## IL PROGRAMMA IN DETTAGLIO

**GIOVEDÌ 25 OTTOBRE 2018: APERTURA DEI LAVORI CONGRESSUALI E CELEBRAZIONE DEL 50° ANNIVERSARIO ANDAF**

18:00/18:15

**REGISTRAZIONE PARTECIPANTI**

18:15/20:00

**CELEBRAZIONE DEI 50 ANNI DI ANDAF**

### *Premiazione*

- I Past President ANDAF
- Socio Onorario 2018

### *I Vice Presidenti illustrano le più significative attività delle Sezioni e i programmi dei Comitati Tecnici*

- **Massimo Campioli**, Vice Presidente ANDAF
- **Carmine Scoglio**, Vice Presidente ANDAF

### *Ringraziamento ai Presidenti di Sezione*

**Angelo Sidoti** (Piemonte), **Giancarlo Veltroni** (Lombardia), **Marco Pasquotti** (Nord Est), **Severino Savarese** (Liguria), **Cesare Bassoli** (Emilia Romagna), **Guida Del Buono** (Toscana), **Cristian Berardi** (Marche), **Luca Magnanelli** (Umbria), **Marco Cerù** (Centro Sud), **Federico Tammaro** (Campania), **Vincenzo Silvano** (Puglia), **Filippo D'Amico** (Sicilia)

### *e ai Presidenti dei Comitati Tecnici*

**Francesco Bellini** (Comitato Tecnico *Information & Communication Technology*), **Paolo Fietta** (Comitato Tecnico *Corporate Finance*), **Graziano Graziaplena** (Comitato Tecnico *Corporate Governance & Compliance*), **Gustavo Troisi** (Comitato Tecnico *Pianificazione e Controllo*), **Alberto Tron** (Comitato Tecnico *Financial Reporting Standard*), **Piergiorgio Valente** (Comitato Tecnico *Fiscale*)

### *Testimonianza di Jack Sintini*

20:00/21:15

**CONCERTO ANTONIO VIVALDI - LE QUATTRO STAGIONI**

**Auditorium di Milano, Largo Mahler**

**Orchestra Ensemble laBarocca** diretto dal **Maestro Ruben Jais**  
**Gianfranco Ricci**, primo violino

21:15

**COCKTAIL**





8:00/9:00

**REGISTRAZIONE PARTECIPANTI E ACCREDITO ODCEC**

9:00/9:20

**CERIMONIA DI APERTURA**

- **Roberto Mannozi**, Presidente ANDAF
- **Giancarlo Veltroni**, Presidente ANDAF Lombardia

*Intervengono le Autorità:*

**Roberto Tasca**, Assessore a Bilancio e Demanio Città di Milano

*Anchorman dell'evento il giornalista Fulvio Giuliani*

### **LA RIVOLUZIONE DIGITALE**

Il mondo delle imprese, ormai da qualche anno è attraversato da una nuova rivoluzione: **la rivoluzione digitale**. L'impatto sui prodotti e sui servizi, ma anche e soprattutto sugli aspetti sociali, economici e politici che sono conseguiti con l'arrivo della digitalizzazione, è enorme. Il primo effetto di questa rivoluzione è stato proprio la radicale trasformazione del modo di comunicare e di relazionarsi tra individui. Si pensi al Word Wide Web, al digitale terrestre, agli smartphone, all'intelligenza artificiale. Alcuni settori economici e alcune imprese sono stati fortemente colpiti, altri forse meno, ma non v'è dubbio che nessuno, imprese, istituzioni e persone possono dire di essere stati immuni dal passaggio di questo vero e proprio evento epocale.

Possiamo chiedere aiuto, per analizzare in concreto gli effetti di tutto ciò, riservando il compito di apripista del nostro congresso, a chi gode di un osservatorio privilegiato.

9:20/9:40

- **Renato Panichi**, Senior Director Corporate Rating, S&P Global Ratings,  
*Italian Corporate Overview: setting the context*

### **TALK SHOW: UN MONDO CHE CAMBIA CONTINUAMENTE**

Proviamo a immaginare un mondo in cui la nostra auto si guida da sola, il frigorifero fa la spesa per noi e i robot lavorano al nostro fianco, lo *smartphone* è impiantato nel nostro cervello.

I rapidi progressi nell'ambito dell'intelligenza artificiale stanno rapidamente trasformando il nostro mondo in quel mondo. Potremmo riprendere le parole, ancora attuali, del grande Lorenzo de' Medici che 500 anni fa diceva ... **di doman non c'è certezza!**

Come sarà davvero il futuro? Come cambierà le nostre vite? Quali imprese sopravvivranno ai cambiamenti epocali che vedremo in un arco temporale di soli 10/15 anni?



## TALK SHOW: UN MONDO CHE CAMBIA CONTINUAMENTE *(continua)*

9:40/10:40

Moderatore: **Roberto Mannozi**. Partecipano:

- **Marco Gazzino**, Head of Innovation and Product Lab Enel X, *Da Energy Provider alla messa a punto di prodotti innovativi e soluzioni digitali*
- **Agostino Scornajenchi**, CFO Terna *Il processo di transizione energetica verso le energie rinnovabili e le opportunità per le imprese italiane*
- **Pietro Guindani**, Presidente del Consiglio di Amministrazione di Vodafone Italia e Presidente di Asstel-Assotelecomunicazioni, *Il futuro viaggia sulla rete*

## TALK SHOW: IL PARADIGMA TECNOLOGICO

Gli esperti, sin dal tempo della rivoluzione industriale, predicono di anno in anno cambiamenti epocali. Ma in cosa differisce la rivoluzione tecnologica dell'era del *web* dalla rivoluzione industriale del 1700? Probabilmente il ritmo con cui avviene il cambiamento: molto veloce, esponenziale, e di portata ampia! Pensiamo ad esempio all'evoluzione delle sofisticate tecnologie basate sull'intelligenza artificiale che già oggi sono utilizzate, ad esempio, per interpretare le parole che pronunciamo, riconoscere cellule cancerogene, costruire armi intelligenti, stabilire forti legami e anche relazioni con i robot, sorvegliare automaticamente grandi quantità di materiali audiovisivi, raccogliere, tracciare e profilare dati personali fino al punto di consentire ad altri di conoscere come siamo, cosa facciamo, cosa vogliamo, forse meglio di noi stessi.

10:40/11:30

Moderatore: **Paolo Bertoli**. Partecipano:

- **Andrea Cuomo**, Executive Vice President STMicroelectronics International NV, *La tecnologia causa complessità ... ma la complessità può essere semplificata dalla tecnologia?*
- **Flavio Tonelli**, Professore di Ingegneria dei Sistemi industriali Università di Genova, SDA Bocconi Fellow in Operations and Technology Management, *L'impatto delle tecnologie abilitanti sui processi industriali: dinamica, opportunità, sfide, pericoli*
- **Mario Rasetti**, Presidente della Fondazione ISI, Professore di Fisica Teorica presso il Politecnico di Torino, *Le grandi sfide del digitale: scienza ed etica di big data e intelligenza artificiale*
- **Alessandro Curioni**, Vice President of IBM Europe and Director of the IBM Research Lab in Zurich, *Il futuro nelle relazioni uomo – macchina*





## INNOVAZIONE TECNOLOGICA E GESTIONE DELL'IMPRESA NELL'ERA *FINTECH*

La tecnologia sta ridisegnando il sistema finanziario e determinando profondi cambiamenti nel mondo delle banche e dei loro clienti. La crisi finanziaria iniziata nell'agosto 2007 ha modificato irrevocabilmente i rapporti banca impresa e non sempre le misure di sostegno adottate dalle istituzioni in favore delle imprese sono state risolutive. Il maggior problema è individuato nella severità dei requisiti previsti per l'accesso al credito bancario e nella difficoltà ad accedere al credito in tempi rapidi e con la flessibilità richiesta da uno scenario sempre più complesso e dinamico, queste difficoltà sono tanto più evidenti quanto l'azienda è dinamica e in crescita virtuosa. Questa situazione, che non è destinata a cambiare in meglio nel breve termine, rende necessario trovare nuove forme di finanziamento per lo sviluppo anche sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

Anche sul fronte della gestione delle ricchezze si profilano grandi cambiamenti. I rendimenti realizzabili con bassi livelli di rischio sono irrilevanti. I *regulator* continuano a spingere verso «offerte vincolate», mentre i clienti e i consulenti richiedono un ruolo più proattivo. I gestori, che si trovano quindi nell'epicentro di un cambiamento epocale, non potranno più guardare al passato, consapevoli che le passate esperienze non potranno costituire una ragionevole base per prevedere gli accadimenti futuri.

La digitalizzazione dei processi informativi permetterà un approccio sempre più nuovo alla produzione e all'offerta di servizi finanziari evoluti, efficienti e facilmente fruibili.

Stare al passo con questi cambiamenti è diventata una condizione di sopravvivenza per tutti gli operatori dei mercati finanziari.

11:30/11:50

- **Mauro Re**, CFO Allianz Bank,  
*La nuova consulenza finanziaria, capace di combinare gli strumenti informatici con le competenze umane*

11:50/12:10

- **Paolo Zaccardi**, CEO Fabrick,  
*L'economia digitale richiede grandi cambiamenti per gli operatori finanziari, dove l'innovazione dovrà coesistere con la sostenibilità*

12:10/12:30

- **Giuseppe di Marco**, Country Manager Soldo Italia,  
*Semplificare attraverso la tecnologia: un esempio di gestione integrata in modalità elettronica delle trasferte e dei correlati pagamenti*

12:30/12:50

- **Ignazio Rocco di Torrepadula**, CEO Credimi,  
*L'utilizzo delle piattaforme di factoring digitale permette ai CFO di innovare la gestione della tesoreria e finanziare lo sviluppo in maniera più efficiente, automatizzata e flessibile*



## NEXT STEP: COSTRUIRE L'ORGANIZZAZIONE DEL FUTURO

Come mai l'evoluzione nel disegno delle organizzazioni da due anni è in cima alla lista nel sondaggio *Global Human Capital Trends* quale principale tendenza? La risposta è semplice: oggi il modo in cui operano le organizzazioni è radicalmente diverso da come hanno operato 10 anni fa.

Il sondaggio rivela che quasi tutte le aziende intervistate (94%) riferiscono che "agilità e collaborazione" sono fondamentali per il successo della propria organizzazione, ma solo il 6% dichiara di essere "altamente agile oggi" e ben il 19% si definisce "non agile". Molte aziende, infatti, continuano ancora a operare con modelli vecchi, appesantiti da pratiche, sistemi e comportamenti *legacy*, che le rendono "rigide".

In breve, se ciò che un'azienda deve sapere e fare è in continua evoluzione, anche la struttura dell'organizzazione deve cambiare ed essere più reattiva e snella. Man mano che le organizzazioni diventano più digitali, devono ridefinire i loro modelli organizzativi, per muoversi più velocemente, adattarsi in tempo reale ai cambiamenti dei mercati, affrontare le crisi, acquisire le competenze e pensare all'innovazione come un processo in continua evoluzione.

12:50/13:10

- **Domenico Fumagalli**, Senior Partner KPMG Italy,  
*Le organizzazioni devono essere in grado di anticipare la complessità che deriva da innovazioni sempre più veloci*

## STRATEGIE E PERFORMANCE NEL SISTEMA IMPRESA: LA CHIAVE DEL SUCCESSO

L'assunzione delle decisioni strategiche e i tempi di attuazione delle stesse sono il vero fattore determinante del successo e dell'insuccesso di una impresa. Quando Microsoft decise di atterrare nel cloud con una offerta di servizi e prodotti apparentemente molto meno remunerativa dei precedenti modelli di *business* dimostrò grande coraggio. Oggi quella scelta si è dimostrata vincente. Decidere di mettere insieme due imprese in crisi come Fiat e Chrysler non fu meno coraggiosa. E anche in quel caso quella scelta, forse controcorrente, si è dimostrata vincente.

Insieme alla messa a punto di strategie, senza condizionamenti, altrettanto importante sarà portare le nostre imprese a guardare al futuro, portandole a migliorare le loro attraverso l'adozione di modelli flessibili, se occorre anche parallelamente all'organizzazione principale. Un esempio recente è rappresentato dalla nascita di Enel X, descritta dal suo AD Francesco Venturini nel *panel* precedente. Per raggiungere questo risultato occorre giungere alla costruzione di una nuova mentalità di *leadership* che premi l'innovazione, la sperimentazione e il pensiero progettuale orientato al cliente e al futuro, e non al passato.

13:10/13:30

- **Andrea Paliani**, Partner Responsabile Mercati Area MED EY,  
*Come l'internet of things cambierà le organizzazioni*

13:30/14:30

**LIGHT LUNCH**





## L'EVOLUZIONE DELL'INFORMATIVA FINANZIARIA

Da un vecchio dizionario inglese ... *"the art of book keeping"*, "l'arte della tenuta dei libri contabili".

Quando fu pubblicata la *Summa* di Frà Luca Pacioli nel 1494, la «scrittura doppia» non era separata ancora dall'aritmetica e i Maestri delle «ragioni» si chiamavano abachisti.

Ma ben presto gli addetti alla tenuta dei conti cominciarono ad assumere qualifiche diverse, in relazione al contenuto della loro attività: per esempio, Scontri, Liquidatori, Sindaci di Conti, Ragionieri o Computisti (anche detti "Quadernieri").

Se da un lato è certamente vero che la partita doppia è sopravvissuta anche ai nuovi computer, dall'altro l'informativa contabile si è evoluta, a fronte dei mutevoli bisogni sociali e dei sempre più complessi accadimenti economici, attraverso l'adozione di nuove regole, per giungere ai giorni nostri a una profonda innovazione che ha dato una nuova dimensione all'informativa economica, finanziaria e sociale, nei contenuti e nel tempo.

14:30/14:50

- **Giovanni Andrea Toselli**, Territory Senior Partner PwC Italia, *Dal fast closing al reporting in tempo reale per ottimizzare la gestione aziendale. Quali informazioni sono veramente necessarie per misurare la performance, comunicare agli stakeholders, come devono essere gestite e quale assurance è necessaria*

## IL FUTURO DELL'INDUSTRIA AUTOMOBILISTICA

La mobilità elettrica è il tema su cui è da tempo aperto un dibattito che vede la partecipazione di diversi attori, sia di tipo istituzionale che del mondo dell'industria e dei servizi. Ma, al di là dei proclami più o meno trionfalistici dei vari personaggi che occupano la scena, qual è la realtà?

Cosa manca perché realmente si possa assistere al decollo di una forma di mobilità veramente sostenibile? E' un problema creato da lacune legislative, da carenze di offerta nel campo dell'industria automobilistica, da scetticismo dei clienti, da inesistenza di servizi di supporto ai proprietari di veicoli elettrici?

Per rispondere a tutte queste domande è utile fare un rapidissimo excursus sullo stato dell'arte dell'elettromobilità, con particolare riferimento alle esigenze del cliente finale e dei servizi che gli debbono essere forniti perché, consapevole dei benefici che ne può trarre, scelga con cognizione di causa la via della mobilità elettrica. Non solo, ma l'occasione che si presenta, oltre che favorire l'utente finale, offre anche spazi di mercato ad imprenditori che vogliano cimentarsi sulle tematiche dei servizi di elettromobilità.

14:50/15:10

- **Adriano Cavicchi**, Direttore tecnico Electric Drive Srl, *Nel futuro vincerà la mobilità elettrica. Ma siamo davvero pronti?*



## IL RISCHIO DI NON CONSIDERARE I RISCHI

Le organizzazioni, oggi più che mai, si trovano nella condizione di dover ridurre il fattore “sorpresa”. Tuttavia, solo il 60% di esse applica sempre, o quanto meno frequentemente, concrete misure di gestione e prevenzione dei rischi. È quanto emerge dal rapporto *Pulse of the Profession*® del PMI® 2017.

Sono molti in realtà i provvedimenti di legge che richiedono alle aziende ben precisi adempimenti precauzionali: il D. Lgs. 231/2001 che ha introdotto principi di responsabilità penali applicabili alle organizzazioni e ha disciplinato le responsabilità degli apicali; la L. 262/2005 che introduce la figura del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari, che viene equiparato nelle responsabilità agli amministratori; la L. 231/2007 concernente la disciplina antiriciclaggio, il Regolamento (UE) n. 2016/679 del Parlamento europeo e del Consiglio del 2016 in materia di trattamento dei dati personali e di privacy.

Adottare un corretto approccio alla gestione dei rischi rappresenta quindi un presupposto indispensabile per la sopravvivenza delle imprese.

**L'argomento sarà trattato, con due relazioni distinte, da un esperto assicurativo e dal massimo esponente di una importante società internazionale di revisione e organizzazione aziendale.**

15:10/15:30

- **Tomaso Mansutti**, Ad Mansutti,  
*Le aziende che trascurano la cyber security perdono clienti e fatturato*

15:30/15:50

- **Enrico Ciai**, CEO e Country Managing Partner Deloitte Italy,  
*Gestione dei rischi e pianificazione strategica*

## GOVERNO DELL'INNOVAZIONE E APPLICAZIONE DEI PRINCIPI DI ACCOUNTABILITY

La creazione di organizzazioni agili ed efficaci è possibile solo attraverso la definizione di obiettivi condivisi e l'assunzione di responsabilità individuali e collettive. Quando la ricerca della *performance* diventa un fattore critico aumenta la responsabilità delle imprese, che devono ricercare efficienza ed efficacia in modo equo e sfruttare al meglio qualsiasi risorsa impiegata.

Anche l'innovazione richiede attenzione. È necessario valutare costantemente le strategie adottate e l'impatto della tecnologia che introduciamo, sia all'interno che all'esterno dell'impresa, per comprenderne gli effetti sul futuro. Le imprese dovranno quindi adottare robusti meccanismi di autoregolamentazione per evitare di incorrere in rischi, primo tra tutti quello reputazionale.

A tal fine devono essere perfezionati gli strumenti e i processi di controllo finalizzati ad analizzare i dati gestionali, quelli finanziari, quelli relativi alle risorse umane, e per accertare il rispetto degli impegni assunti pubblicamente e il rispetto della trasparenza nelle comunicazioni agli stakeholder.

Un esempio di evoluzione, già in atto, è l'adozione diffusa di *dashboard*, che in tempo reale misurino i vari fenomeni, come ad esempio l'acquisizione di nuovi clienti, la misurazione del loro livello di soddisfazione, la gratificazione dei dipendenti, la redditività finanziaria, l'efficacia dei modelli di controllo, il rispetto delle regole etc.





## GOVERNO DELL'INNOVAZIONE E APPLICAZIONE DEI PRINCIPI DI ACCOUNTABILITY (continua)

15:50/16:10

- **Marco Di Luzio**, Head of Digital Consulting Infocert,  
*Un mondo digitale richiede un grande cambiamento culturale per consentire alle imprese di accedere a servizi nuovi, con adeguati livelli di sicurezza*

### COMPRENDERE I NUOVI TREND E PREVEDERE I NUOVI MODELLI DI CONSUMO ATTRAVERSO LA GESTIONE DELL'INNOVAZIONE

L'innovazione è un processo. Complesso. Difficile da gestire.

L'esperienza di questi ultimi anni dimostra che la competitività delle imprese dipende, in gran parte, dalla loro capacità di promuovere l'innovazione e di trasformare la c.d. "conoscenza implicita" in "conoscenza esplicita".

Ma cambiare vuol dire esporsi e molte imprese tendono a restare sulla difensiva, con una forte avversione ai rischi connessi all'adozione di nuovi modelli organizzativi e di business, che spesso si concentrano troppo sulla crescita e sui risultati a breve termine senza una visione strategica.

Queste organizzazioni sono intimamente ostili al cambiamento, e i loro manager non riescono a cogliere, in mezzo al rumore di fondo di un sistema che viaggia velocemente, quei segnali necessari per individuare i prodotti e i servizi del futuro.

È interessante osservare la nascita della figura del *Chief Innovation Officer*. L'istituzione di questo nuovo ruolo è certamente un buon punto di partenza per almeno due ragioni: si riconosce l'urgenza e la necessità di affrontare la gestione dell'innovazione in azienda e si avvia un circolo virtuoso interno, stimolato da questa nuova figura, che trasforma la parola "cambiamento" in "opportunità". Ma è solo un primo passo, e la strada è ancora lunga.

16:10/16:30

- **Mario Abis**, Partner RSM Società di Revisione e Organizzazione Contabile, Docente di Scienza delle Comunicazioni all'Università IULM di Milano,  
*Comprendere i nuovi trend e prevedere i nuovi modelli di consumo: lasciamo spazio al Chief Innovation Officer*

16:30/16:50

**COFFEE BREAK**

### TALK SHOW: IL FUTURO DELL'INFORMATION TECHNOLOGY NELL'ERA 4.0

Per avere un vantaggio competitivo importante, la promessa è quella di una totale integrazione delle informazioni e di un accesso alle stesse in tempo reale. Ma la sfida, in realtà, si sposta sulla capacità di interconnessione tra sistemi diversi, di seguire agevolmente i cambiamenti cui l'impresa deve sottostare, e di analizzare agevolmente *big data*, per prendere le necessarie decisioni in tempi brevissimi. La sfida sarà quindi di integrare i sistemi gestionali con i sistemi di *business intelligence* per gestire un *general ledger* e, nello stesso tempo, sfruttare modelli di intelligenza artificiale e compiere analisi predittive.



## TALK SHOW: IL FUTURO DELL'INFORMATION TECHNOLOGY NELL'ERA 4.0

16:50/17:50

Moderatore: **Sergio Luciano**, *giornalista, direttore del mensile Economy.*

Partecipano:

- **Fabio Spoletini**, *Country Leader e Vice President Technology Sales Oracle Italia*
- **Nicola Pierallini**, *General Manager CCH Tagetik – Wolters Kluver*
- **Luisa Arienti**, *Managing Director SAP Italia*
- **Barbara Cominelli**, *COO Microsoft Italia*

### ITALIAN & GLOBAL ECONOMIC OVERVIEW

Comprendere e prevedere l'andamento dei macro trend economici è un mestiere davvero arduo, pur disponendo di big data e strumenti predittivi. La maggiore difficoltà è infatti data dalla capacità di orientarsi all'interno di molti dati e cogliere tra essi quegli indicatori utili a prevedere l'evoluzione dei mercati e a comprendere i fattori critici, dimensionandone i prevedibili effetti sulle nostre imprese.

17:50/18:10

- **Gregorio De Felice**, *Head of Research and Chief Economist Intesa Sanpaolo,*  
*Quadro macro economico nell'era «Industry 4.0»*

18:10/18:30

### CONCLUSIONE DEI LAVORI DELLA PRIMA GIORNATA

- **Roberto Mannozi**, *Presidente ANDAF*

20:30/23:30

### CENA DI GALA PRESSO LA SOCIETÀ DEL GIARDINO

Via San Paolo, 10 - Milano





**SABATO 27 OTTOBRE 2018: LE PERSONE E IL FUTURO**

## **DAL MODELLO GERARCHICO AL MODELLO ISPIRATO AI PRINCIPI DELL'HUMANISTIC MANAGEMENT**

I grandi cambiamenti esterni alle aziende impongono una loro continua riprogettazione organizzativa, finalizzata a creare strutture adattabili, flessibili e innovative. Ma occorre porre attenzione: «il profitto da solo non basta e deve essere ricercato un fine più alto, collettivo» dice Brunello Cucinelli perché «a fianco del bene economico si pone il bene dell'uomo, e il primo è nullo se privo del secondo».

Molte aziende *leader* stanno spingendo verso modelli più umanistici, flessibili, incentrati sui *team* e su sistemi che incoraggiano gli individui a incontrarsi, a condividere valori, a gestire informazioni in modo trasparente.

Porre a fianco del bene economico il bene dell'uomo è la strada maestra per l'impresa vincente del futuro.

9:00/09:20

- **Brunello Cucinelli**, Imprenditore e CEO Brunello Cucinelli S.p.A.,  
*Il segreto dell'impresa umanistica: l'arte, risorsa necessaria, e lo sviluppo dell'uomo, non solo del profitto*

9:20/9:40

- **Mariano Corso**, Ordinario di Organizzazione e Risorse Umane ed Economia e Organizzazione Aziendale, Facoltà di Ingegneria dei Sistemi Politecnico di Milano,  
*Riprogettare l'organizzazione e la gestione delle risorse umane nell'era digitale*

## **IL LAVORO UMANO NEL FUTURO**

Probabilmente continueranno ad esistere le professioni che coinvolgono la creatività - artisti, ricercatori, analisti di strategie, esperti di comunicazione - anche se non dobbiamo pensare che la creatività costituisca una barriera alla tecnologia: i computer sono già in grado infatti di comporre musica originale, ad esempio, e stanno battendo giocatori professionisti a giochi da tavolo complessi con mosse creative.

Una seconda categoria di lavoratori che potrebbe sopravvivere è quella preposta alla costruzione di relazioni complesse con le persone: infermieri, ad esempio, o un ruolo aziendale che richiede di costruire relazioni strette con i clienti, con i fornitori e con gli altri *stakeholders*.



## IL LAVORO UMANO NEL FUTURO *(continua)*

Una terza categoria è rappresentata da lavori che prevedono l'esecuzione di compiti tecnici complessi. Pensiamo ad esempio ai tecnici che mantengono macchine o che vengono coinvolti in situazioni di emergenza, o ancora ai piloti che controllano e guidano droni.

Come sempre, l'adattamento continuerà ad essere la chiave per la sopravvivenza e per il successo.

9:40/10:00

- **Paolo Zanenga**, Presidente Diotima Society,  
*La tecnologia come scienza umana: dalla disruption alla costruzione ecosistemica*

## DIGITAL TRANSFORMATION: L'EVOLUZIONE DELL'ARTIFICIALE IN NOI.

La tecnologia governa ogni ambito della nostra vita. In essa siamo totalmente immersi e nel mondo della rete definitivamente assorbiti; e, in un certo senso, proiettati verso un futuro di perfezionamento del nostro io dilatato dagli apparati delle macchine. Questo scriveva Piergiorgio Valente più di quindici anni fa nei due volumi "L'Impresa Invisibile" (Il Sole-24 Ore, 2001) e "Il Continente Digitale" (Il Sole-24 Ore, 2002).

Sembra passato un secolo. Oggi siamo tutti un po' più cyborg, ibridati con l'artificiale; sempre più "estesi" nelle capacità cerebrali, ma rinchiusi in noi stessi. Al tempo stesso, macrocefali per la tecnologia e microcardici nella solidarietà collettiva e nella responsabilità individuale.

Occorre fermarsi a riflettere; e rimettere al centro il capitale umano. Non c'è infatti prospettiva in un umanesimo senza Uomo. L'evoluzione dell'artificiale in Noi siamo Noi"

10:00/10:20

- **Piergiorgio Valente**, Presidente, CFE Tax Advisers Europe; Member del Taxation and Fiscal Policy Committee del BIAC presso l'OCSE,  
*Chi trasforma cosa, cosa trasforma chi?*

## DA UN SISTEMA DI GARANZIE REALI A UN SISTEMA DI GARANZIE PERSONALI

"Guardia di finanza, apra subito." Sono le cinque del mattino del 23 febbraio 2010, quando il suono del citofono interrompe bruscamente i momenti di riposo di una normale famiglia. L'incredulità, le febbrili perquisizioni, una gigantesca ordinanza di custodia cautelare, il trasferimento in caserma e poi in carcere. Inizia così la vicenda kafkiana di Mario Rossetti, ex direttore finanziario di Fastweb, coinvolto nell'inchiesta Fastweb-Telecom Italia Sparkle su una maxi-frode da due miliardi di euro. Devono passare tre anni, a fine 2013, per la sentenza di primo grado che, riconoscendo la totale estraneità ai reati contestati, mette fine all'incubo.

Un'ingiustizia di cui nessuno risponderà e che forse non è semplicemente figlia di un terribile errore ma è la conseguenza di una deviazione dei criteri con i quali sono promulgate le leggi e di come è amministrata la giustizia nel nostro paese.





## DA UN SISTEMA DI GARANZIE REALI A UN SISTEMA DI GARANZIE PERSONALI *(continua)*

Le recenti norme infatti, introducono, come ad esempio la L. 262 del 2005 che ha visto inserire nel nostro codice civile la figura del “Dirigente Preposto alla Redazione dei Documenti Contabili Societari”, un sistema di garanzie personali.

La categoria dei CFO non ha espresso alcun riserbo sull’assunzione di responsabilità, ... ma solo a patto che tali responsabilità assegnate a questi dirigenti aziendali siano correlate ai “mezzi” e ai “poteri” agli stessi attribuiti.

10:20/10:40

- **Paolo Bertoli**, Presidente Advisory Council ANDAF e Partner RSM Società di Revisione e Organizzazione Contabile,  
*Le linee guida per costruire una rete di protezione per i CFO.*  
*Analisi dei risultati di una recente Survey ANDAF*

## IL CAMBIAMENTO: LA CHIAVE PER AFFRONTARE IL FUTURO

Per affrontare il futuro la ricerca di semplice efficienza non è più sufficiente, le organizzazioni di successo devono essere veloci, agili e adattabili, per vincere nella dura competizione del business globale.

Molti imprenditori e manager, tuttavia, sono resistenti al cambiamento in quanto ritengono, anche a ragione, che la progettazione organizzativa e il cambiamento siano complessi da realizzare.

Restare ancorati ai modelli esistenti, anche se motivati dalla complessità che richiede il cambiamento, rappresenta comunque una forma di difesa rispetto al nuovo. In effetti anche «non decidere» vuol dire in realtà «decidere» di assumersi l’elevatissimo rischio di portare la propria impresa all’insuccesso.

Progettare l’organizzazione del futuro e decidere di lasciare la strada vecchia per la nuova è una sfida difficile e complessa. Tentativi disordinati ed errori ci costringono, a volte, a mettere in discussione le decisioni prese.

L’evoluzione tecnologica e la rapidità con cui essa interviene nella nostra vita, tuttavia, non lascia scampo: dobbiamo affrontare il nuovo, con un processo continuo, dinamico e, in un certo senso, infinito.

10:40/11:00

- **Cecilia Santarsiero**, *Founding Partner* Studio Santarsiero di Psicologia del Lavoro e dell’Organizzazione,  
*Gestire con successo la resistenza al cambiamento nelle organizzazioni*

11:00/11:20

**COFFEE BREAK**



## **STORY TELLING: COME SI FA A CONQUISTARE IL MONDO PARTENDO DA UN GARAGE?**

Nel mondo delle *dot-com* si sente spesso parlare dei momenti iniziali, di come un'idea e un garage consentono di raggiungere obiettivi straordinari.

Ma è davvero così?

Ecco la storia di Google, una tra le più importanti *dot-com* dell'era del *web* che viene raccontata ai congressisti con un interessante e intrigante esperimento di *story telling* realizzato attraverso un laboratorio teatrale.

11:20/12:10

- **Andrea Dotti**, CEO GO2MKT, *La ricetta segreta dei giganti del web...it's always day one!*

12:10/12:30

### **CONCLUSIONE DEI LAVORI**

- **Roberto Mannozi**, Presidente ANDAF

12:30/13:00

### **APERITIVO DI SALUTO E APPUNTAMENTO AL CONGRESSO ANDAF 2019**

LA PARTECIPAZIONE ALL'INTERA DURATA DEI LAVORI CONGRESSUALI CONSENTE DI MATURARE

**12 CREDITI FORMATIVI**

PER GLI ISCRITTI ALL'ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI





## MAIN SPONSOR

**Deloitte.**

**EY** Building a better  
working world

**KPMG**

**pwc**

**S** **S O L D O**

## GOLD SPONSOR

  
**BUREAU VAN DIJK**  
A Moody's Analytics Company

  
**CREJIMI**

**DUFF & PHELPS**  
Protect, Restore and Maximise Value  
 **Kroll.** | A Division of  
DUFF & PHELPS

  
**InfoCert**  
TECNOINVESTIMENTI GROUP

**mansutti**  
DAL 1925 DIAMO CERTEZZA AL DOMANI

  
**RSM**

**S&P Global**  
Ratings

## EVENT SPONSOR

  
**ayming**

  
**lexant**  
STUDIO LEGALE

**4**  
**Planning**  
SOFTWARE IDEAS  
FOR FINANCIAL MANAGEMENT

  
**sistemi**  
Professione Informatica

 **TÜVRheinland**<sup>®</sup>

  
**UBM**  
Business Services

 **WarrantGroup**<sup>®</sup>  
GRUPPO TECNOINVESTIMENTI

 **Wolters Kluwer**

## ONLINE MEDIA PARTNER

**inhousecommunity.it**

## SI RINGRAZIA

**ASTRA**  
MAKE-UP