

# Il CFO del futuro tra sfide e nuove opportunità

Milano — 9 Aprile 2026

Vittorio Biassoni

Advisor & Former CFO & CIO

Vice Presidente Vicario ANDAF Lombardia



# ANDAF Lombardia

## La Nostra Identità

ANDAF Lombardia è la principale sezione territoriale di ANDAF – Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari. Riunisce CFO, direttori amministrativi, responsabili Finance e figure apicali del mondo AFC delle imprese con sede o presenza significativa in Lombardia.

## La Nostra Community

**731**

### Associati

La più grande community di professionisti Finance in Italia

**21%**

### Presenza Femminile

In crescita costante verso una maggiore diversità

**15+**

### Settori Rappresentati

Manifatturiero, servizi, tecnologia, retail, energia, healthcare e altri

# I Nostri Obiettivi

## Crescita Professionale

Promuovere lo sviluppo delle funzioni amministrazione, finanza e controllo attraverso formazione continua e aggiornamento.

## Ruolo Strategico del CFO

Rafforzare il CFO come partner strategico del business e driver di valore aziendale.



## Condivisione Best Practice

Favorire lo scambio di esperienze tra imprese, professionisti ed esperti del settore finanziario.

## Innovazione e Governance

Stimolare il confronto su governance, innovazione e trasformazione digitale nel mondo Finance.

# L'Evoluzione del Ruolo del CFO

Tra Fondamenta Solide e Nuovi Paradigmi

## Le fondamenta restano

Il ruolo del CFO continua a basarsi su pilastri fondamentali che garantiscono stabilità e controllo finanziario.

- Bilancio e Reporting
- Planning & Control
- Tesoreria
- Compliance e gestione dei rischi

## Ma il contesto è cambiato

Il panorama economico e normativo ha subito profonde trasformazioni, introducendo nuove sfide e aspettative.

- Crescente complessità regolamentare
- Integrazione financial & non financial
- Pressione su tempi e qualità del reporting
- Maggiore esposizione verso stakeholder e mercato

Cambio di paradigma: Questa evoluzione richiede un cambiamento radicale nell'approccio, spostando il focus dalla mera Contabilità alla gestione strategica dei flussi informativi.

1

**Dal governo dei numeri**

2

**Al governo dei dati**

3

**Al governo dei processi  
informativi**



# Le Principali Sfide del CFO

**Velocità  
Decisionale**

**Evoluzione dei  
sistemi di  
controllo**

**Sostenibilità**

**Ottimizzazione  
dei processi  
aziendali**

**Intelligenza  
artificiale**

**Merger &  
Acquisition /  
PE**

**People**

# Il CFO come motore di partnership e strategia

01

## **Dal controllo alla partnership**

Il CFO evolve da custode dei numeri a partner del CEO e della C-suite, guidando il business oltre la dimensione finanziaria verso strategia, mercato e operazioni.

02

## **Analisi e visione trasversale**

Unisce analisi avanzata, leadership e visione trasversale per orientare crescita e innovazione, usando i dati come leva decisionale strategica.

03

## **Creazione di valore sostenibile**

Obiettivo primario: creare valore sostenibile attraverso insight condivisi, collaborazione interfunzionale e decisioni data-driven.

*Parole chiave: Business Partner — Abilitatore delle decisioni — Creatore di valore*

A photograph showing two business people in dark suits shaking hands. The background is a modern office with large windows and a dark interior. The image is partially obscured by a white diagonal shape on the right side of the slide.

# Il CFO e le operazioni di M&A

## Premessa

Le operazioni di M&A sono **leve strategiche** di crescita e trasformazione per le imprese moderne. Il CFO è il punto di equilibrio tra strategia, finanza e governance, garantendo la sostenibilità e la creazione di valore nel tempo.

Agisce come **interlocutore chiave** per investitori e fondi di Private Equity, traducendo la visione strategica in metriche finanziarie credibili e comunicando valore agli stakeholder.

Il suo ruolo si estende lungo tutto il ciclo dell'operazione: dalla valutazione iniziale all'execution fino all'integrazione post-merger.

# Pre-deal: dalla strategia alla valutazione

01

## Deal rationale

Definizione del deal rationale e validazione economico-finanziaria dell'operazione, assicurando allineamento con la strategia aziendale complessiva.

03

## Verifica coerenza sinergie

Verifica di coerenza tra sinergie attese e capacità finanziaria dell'azienda di realizzarle concretamente nel tempo.

02

## Due diligence finanziaria

Supervisione della financial due diligence e sviluppo di scenari prospettici per valutare opportunità e rischi con rigore analitico.

04

## Interfaccia con Private Equity

Ruolo del CFO come interfaccia qualificata con il Private Equity per la valuation e i driver di performance, costruendo credibilità attraverso trasparenza.

Keyword: Credibilità, Trasparenza, Coerenza Strategica

# Execution: governance e disciplina finanziaria

## 1 Struttura di capitale ottimale

Definizione della struttura di capitale ottimale (funding mix) che bilancia rischio, costo del capitale e flessibilità finanziaria futura.

## 2 Coordinamento advisor

Coordinamento di advisor, banche e controparti per assicurare un'execution fluida e tempestiva dell'operazione.

## 3 Disciplina e trasparenza

Garanzia di disciplina finanziaria e trasparenza informativa lungo tutto il processo di negoziazione e chiusura.

## 4 Rapporto di fiducia

Costruzione di un rapporto di fiducia solido con investitori e PE fund attraverso comunicazione continua e dati affidabili.

Keyword: Fiducia, Sostenibilità, Regia Finanziaria



# Post-merger: integrazione e value creation

1

## Traduzione sinergie in risultati

Traduzione delle sinergie attese in risultati tangibili e misurabili attraverso KPI chiari e monitoraggio continuo.

2

## Armonizzazione sistemi

Armonizzazione dei sistemi di reporting e controllo per garantire una vista unica e integrata del business combinato.

3

## KPI condivisi con PE

Implementazione di KPI condivisi con il Private Equity per allineare obiettivi e misurare il successo dell'integrazione.

4

## Cultura performance

Promozione di una cultura della performance e della trasparenza che pervade tutta l'organizzazione post-merger.

Keyword: Execution, Accountability, Custodia del Valore



## Il CFO architetto del valore nelle M&A - Conclusione

“

### **Il CFO è architetto del valore nelle operazioni di M&A**

Interpreta la strategia, governa il rischio e tutela la sostenibilità lungo tutto il ciclo dell'operazione.

”

“

### **Ponte tra finanza e impresa**

Nelle relazioni con i Private Equity, rappresenta il ponte tra finanza e impresa, garantendo allineamento e creazione di valore condiviso.

”

Il successo di un'operazione di M&A dipende dalla capacità del CFO di bilanciare rigore finanziario, visione strategica e sensibilità organizzativa. Non si tratta solo di "fare i numeri", ma di costruire le fondamenta per una crescita sostenibile e duratura.

# Sfide del CFO: oggi e domani



Le sfide si estendono ben oltre i numeri: governance integrata, partnership con stakeholder e capacità di anticipare i trend diventano competenze essenziali per guidare l'impresa nel futuro.

# Il CFO Oltre i Numeri

*Ad Astra per Aspera*



**Competenza & Conoscenza**

Per governare la complessità



**Curiosità**

Per anticipare il cambiamento



**Passione**

Per guidare le trasformazioni

# GRAZIE!

Per rimanere in contatto:



Vittorio Biassoni

ANDAF Lombardia