



Global Symposium Ltd

Flessibilità, **Innovazione**, **Digitale**, Predittività

Intervista con il Dott. **Leonardo Limiti**

Audit Monitoring & Methodologies

Unicredit Group



Oggi abbiamo il piacere di presentare l'intervista gentilmente concessa dal Dott. **Leonardo Limiti**, Senior expert di **Unicredit Group** che in vista del nostro prossimo incontro "**Internal Audit & GRC 2020**", riflette sulla situazione economica nel contesto

dell'emergenza Covid-19, sulle possibili evoluzioni organizzative aziendali nonché sulla centralità dei sistemi di gestione del rischio.

Global Symposium: Quale contesto economico si sta definendo in conseguenza dell'emergenza Covid-19?

Dott. Leonardo Limiti: L'economia mondiale ha subito uno shock esogeno, determinato dalla pandemia. La crisi che ne è seguita è estremamente complessa proprio perché il fattore scatenante è di natura extra-economica. In termini quantitativi, vi sono delle similitudini, per quanto parziali, con la crisi del 2008, e forse anche maggiori con la grande crisi del 1929 ma in termini qualitativi la situazione attuale rappresenta un *unicum* nella storia economica. E' una crisi globale nel duplice senso che riguarda l'economia-mondo e che investe la società nel suo complesso. Più che di contesto economico è più corretto parlare di contesto economico-sociale, e forse anche antropologico. L'attuale emergenza sembra mettere, infatti, in discussione tutte le coerenze tra elementi socio-economici che hanno caratterizzato una lunga fase della storia contemporanea. Pensiamo ad esempio all'organizzazione del lavoro, al sistema dei trasporti, al processo di sviluppo delle metropoli /megalopoli, al rapporto Stato - mercato, con un passaggio di sempre maggiori attività dal primo al secondo, come la sanità ed in generale il welfare, etc. E' una crisi sistemica che richiede certamente una risposta in termini di organicità e di flessibilità. Ci sono, a mio avviso, molti elementi in comune con la situazione del secondo dopoguerra, in cui occorre ridefinire il patto sociale tra cittadini e Stato, ed identificare un percorso di sviluppo nuovo ed originale. In quell'occasione la classe dirigente italiana seppe porre le basi per un percorso di rinascita e di ripresa, che in poco più di vent'anni portò l'Italia ad essere tra le prime quattro potenze economiche mondiali. Per ripetere tale esperienza di successo sarà necessario ripensare i paradigmi consolidati. D'altronde come ci insegna la storia della scienza, il mondo avanza e progredisce per rivoluzioni ovvero per sostituzioni di paradigmi con altri paradigmi - secondo le riflessioni di un epistemologo del calibro di Thomas Khun (cfr il suo celebre testo 'la struttura delle rivoluzioni scientifiche').

Global Symposium: L'Europa e l'Italia che impatto hanno avuto ?

Dott. Leonardo Limiti: Una stima attendibile prevede un calo del PIL area Euro ed italiano sul 2020 rispettivamente del 9% e dell'11.6%, con un rimbalzo nel 2021 a +7,8% e +7,9% (fonte Goldman Sachs). Guardando all'Europa (con le necessarie differenziazioni tra i singoli Paesi) e più in particolare all'Italia, la pandemia è intervenuta in un momento in cui era già in atto una crisi, a mio avviso, imputabile al lato della domanda.

Global Symposium: Come si può reagire?

Dott. Leonardo Limiti: Le risposte tradizionali agiscono sul fronte monetario, con l'immissione di maggiore liquidità, e su quello fiscale tipicamente con l'aumento della spesa pubblica (come avvenuto nel 2008 e nel 1929). Sul primo fronte, la Banca Centrale Europea ha risposto in modo deciso e significativo con la formulazione del Quantitative Easing 2020. Quanto alla spesa pubblica la situazione è decisamente più complessa, per i noti vincoli di bilancio. Le soluzioni allo studio per effettuare un trasferimento di risorse alle famiglie ed ai consumatori sono molteplici. L'aspetto centrale, a mio avviso, dovrà essere quello di legare

tale trasferimento di risorse all'aumento delle spese dei consumatori, e non risolversi solo in un trasferimento in conto corrente. Occorre necessariamente rilanciare la domanda. Gli interventi anche qui dovranno avere caratteristiche fortemente innovative.

Global Symposium: Dal punto di vista aziendale quali possono essere le possibili evoluzioni organizzative e manageriali post Covid-19?

Dott. Leonardo Limiti: Come detto, la crisi sta mettendo in difficoltà la logica della coerenza tra elementi a vantaggio della flessibilità e della capacità di innovazione. Saranno queste le due caratteristiche di fondo anche del fare impresa nel 'mondo nuovo' post Covid19. La flessibilità sul fronte della capacità produttiva (volumi e tipologia di prodotti, con ipotesi di veloci riconversioni) oltre che su quello dei costi (costi variabili vs costi fissi) e l'innovazione come caratteristica di fondo a tutti i livelli aziendali. Il contesto culturale che sta emergendo è in effetti, a mio avviso, particolarmente favorevole per il pensiero innovativo, in quanto, in un certo senso, si riduce, in quanto via necessaria, il rischio dell'innovazione e vengono meno molti vincoli mentali che possono liberare il pensiero creativo e i ragionamenti 'out of the box'. A questi elementi, aggiungerei il consolidarsi e l'accelerazione di tre fenomeni già in atto (con dimensioni e velocità diverse nei diversi settori ed imprese) : i) la digitalizzazione; ii) il potenziamento dei sistemi di gestione del rischio e di controllo; iii) il consolidamento della visione 'stakeholder oriented' e della sostenibilità. La digitalizzazione ha dimostrato in questo contesto la sua forza dirompente. Le aziende fortemente digitalizzate hanno reagito prontamente, sviluppando ad esempio politiche di smart working diffuso. Questa è la principale direttrice da perseguire. In questo senso la crisi rappresenta un incredibile scenario di opportunità per arrivare ad un pieno sviluppo del digitale, che impatti su tutti i processi e le dimensioni aziendali. Si tratta di utilizzare appieno tutte le opportunità che la cosiddetta quarta rivoluzione industriale offre alle imprese (Cloud, Intelligenza Artificiale, Machine Learning, 5G). La seconda direttrice è quella dello sviluppo di sistemi di gestione del rischio e controllo evoluti. In molti settori, anche per vincoli regolamentari, i sistemi di gestione del rischio e di controllo sono stati sviluppati ampiamente negli ultimi anni. In altri settori invece il risk management si trova ancora in fase iniziale. A mio avviso, la crisi in atto deve accelerare tale processo in tutti i settori, anche per rendere le imprese non finanziarie in grado di dialogare con le istituzioni finanziarie nel modo adeguato. La terza direttrice è rappresentata dal paradigma stakeholder e dal tema della sostenibilità. Non credo che possano esserci dubbi sul fatto che la sostenibilità delle imprese sia inscindibilmente legata a quella delle società in cui operano. Anche in questo ambito la crisi rappresenta una incredibile opportunità.

Dott. Leonardo Limiti: *Global Symposium: I sistemi di controllo quale ruolo stanno avendo nella risposta alla crisi in atto?*

La risposta non è univoca. Molte aziende hanno potuto beneficiare di sistemi di gestione del rischio e di controllo evoluti (in primis le istituzioni finanziarie). Altre aziende meno. Pensiamo ai sistemi di business continuity che, sia pur pensati per scenari di rischio diversi, hanno saputo adattarsi al contesto di pandemia ed hanno consentito alle imprese di reagire alla crisi. Una dimensione su cui, a mio avviso, occorre ancora investire è quella predittiva. A mia conoscenza, nessun centro di ricerca nè istituzione aveva assegnato un'alta probabilità di accadimento ad una crisi pandemica. Su questo punto, il principale investimento deve riguardare l'ambito delle risorse umane. Sono necessarie persone in ambito Risk & Audit con competenze strategiche e finanziarie, in grado di anticipare

i fenomeni. La contaminazione delle competenze e delle esperienze è in questo senso fondamentale. Ed ancora la flessibilità ed il pensiero innovativo. Troppo spesso si riscontra una tendenza alla ricerca del consensus (tendenza all'appiattimento sulla media) e quindi ad imprigionare il pensiero laterale e creativo.

Global Symposium: Cosa si aspetta dal prossimo "Internal Audit & GRC" Symposium ?

Dott. Leonardo Limiti: Le aspettative sono molto elevate, in linea con gli ultimi incontri. Le parole chiave, che riflettono le considerazioni fatte sin qui, possono essere sintetizzate in: flessibilità, innovazione, digitale, predittività. Tutti elementi che dovranno essere presenti nel prossimo Symposium e che ben si coniugano con la caratteristica di contaminazione propria di questo incontro. E' proprio dalla contaminazione, di settori e di esperienze che possono svilupparsi pensieri innovativi e capacità di creare nuovi paradigmi.

Global Symposium: ringraziamo il Dott. Leonardo Limiti per la gentile concessione all'intervista e siamo ansiosi di continuare le riflessioni in sede di evento.

www.globalsymposium.co.uk

Seguici su:



Global Symposium Ltd
25 Leith Mansion - G
London W9 1LQ
United Kingdom