**LA *DIGITAL TRANSFORMATION* DEL CFO 2020**

Prima di affrontare la problematica concernente la gestione finanziaria in azienda e quali gli strumenti per governarla, è bene fare una piccola introduzione teorica, non solo per un doveroso inquadramento tecnico, ma anche perché questo, alla fine del ragionamento che in questo contesto si vuole sviluppare, ci farà ben capire fino a che punto la tecnologia ci può venire incontro.

A monte di tutto dobbiamo mettere la pianificazione strategica, ovvero la pianificazione di tutto quell’insieme di operazioni, più meno complesse ed interconnesse tra di loro, che si devono mettere in campo per raggiungere gli obiettivi fissati.

Il passaggio dalle parole ai fatti presuppone la stesura di un Business Plan (BP) dove, nella parte “quantitativa” (numerica), vengono riassunti i numeri economici, patrimoniali e finanziari programmati per ogni esercizio e che sono il frutto della strategia messa in campo per, appunto, raggiungere i risultati di medio-lungo periodo desiderati.

Alcuni di questi numeri ci spiegano l’evoluzione operativa della società, altri invece ci spiegano le azioni che interessano il medio-breve termine, basti pensare agli investimenti, ai finanziamenti, agli apporti dei soci, solo per citarne alcuni.

Il BP viene poi tradotto in budget di esercizio, con dinamiche economiche, patrimoniali e finanziarie dei fatti di gestione.

Quando in effetti gli operatori (impiegati, consulenti, ecc.) redigono i budget, non fanno altro che riportare nella programmazione annuale quanto pianificato dalla direzione. Quest’ultima dovrà in seguito essere ulteriormente dettagliata, in modo sistemico e sistematico, in piani mensili o relativi ad altro intervallo di tempo giudicato soddisfacente.

Per quanto riguarda gli aspetti finanziari, a prescindere dalla configurazione di rendiconto scelta e dalla tecnica utilizzata (“metodo diretto” o “indiretto”), è importante mettere in luce la liquidità generata/assorbita dalla gestione corrente, dalla liquidità generata/assorbita dagli investimenti/disinvestimenti e quella generata/assorbita dalle fonti finanziarie, di terzi o propri (come suggerito anche dall’OIC 10).

La gestione corrente può essere riassunta come il risultato della seguente formula:

MOL + CCNO – Imposte

ed è quella sulla quale le nuove tecnologie ci possono aiutare in modo sempre più “spinto”. In seguito vedremo perché.

La gestione degli investimenti e dei disinvestimenti, essendo caratterizzata da eventi “una tantum”, non sono di difficile gestione anche se, da un punto di vista finanziario, possono avere impatti rilevanti.

Stessa cosa dicasi per le operazioni di apertura chiusura di finanziamenti, apporti di soci e pagamenti di dividendi.

Nulla si può dire invece sui flussi che derivano dalla gestione straordinaria, sono eventi “una tantum” non programmabili ma, a volte, possono avere riflessi finanziari anche notevoli.

La gestione finanziaria, quindi, parte dalla pianificazione e si sviluppa nella programmazione, ma la problematica maggiore è quella della rendicontazione e dell’analisi degli scostamenti. A prescindere dal metodo utilizzato per redigere il rendiconto finanziario, la difficoltà più rilevante è quella di ottenere un rendiconto consuntivo in tempi ragionevoli per poter verificare se la strada che si sta percorrendo è quella programmata. Inoltre, quanto più una realtà è critica, tanto prima è necessario verificare l’andamento finanziario rispetto al programmato. Per usare una metafora, tanto più la strada è stretta tanti più controlli sul volante si devono effettuare.

Dopo questo cappello teorico, cerchiamo di entrare nel vivo dell’argomento. Che strumenti si utilizzano oggi per governare la gestione finanziaria? Nelle aziende meno strutturate, con fatturati fino a 10 milioni di euro, lo strumento principe rimane “Excel”: è flessibile, economico e, spesso, i gestionali permettono di effettuare esportazioni di dati che possono essere integrati nei rendiconti sviluppati nei fogli elettronici. Quanto più si riesce a legare Excel al gestionale, o viceversa, tanti meno errori di trascrizione si rischia di commettere. Ma raramente con queste soluzioni si riesce ad ottenere integrazioni sull’intero ciclo di controllo finanziario superiori al 30% e la “minaccia” di errori di copiatura, riporto o di “formule”, è sempre presente.

Quindi, con queste soluzioni, c’è il duplice problema: il primo, che gli scostamenti tra fatti di gestione corrente programmati e consuntivati non possono essere misurati prima di aver aggiornato la contabilità oppure prima di aver ricevuto/scaricato un estratto conto bancario dai diversi istituti di credito; il secondo, che la mancanza di integrazione lascia aperte le porte agli errori.

Grazie alla direttiva europea PSD2, si è avviato un processo di “open banking” che permette a soggetti terzi rispetto agli istituti finanziari (TPP – Third Party Payment), di poter accedere (previa autorizzazioni ed accreditamenti) ai dati delle banche. Utilizzando delle apposite API (Application Programming Interface) gli applicativi gestionali possono accedere ai DB delle banche e recuperare tutte le informazioni relative ai conti correnti di un soggetto. SDD, RIBA, MAV e RAV permettono di gestire in automatico incassi e pagamenti oltre a rivedere la programmazione in un orizzonte temporale discreto. La conseguenza di tutto ciò è che in pochi secondi si è aggiornati su incassi e pagamenti avvenuti su diversi istituti di credito, confrontabili direttamente con i rendiconti finanziari redatti e potendo monitorare, in “tempo reale”, gli scostamenti.

I nuovi software permettono di elaborare in tempi celeri previsioni finanziarie elaborate, grazie anche a dati storici; presentare diversi scenari di evoluzione della finanza, permettendo di preparare in anticipo alcune soluzioni a diverse problematiche quali: splafonamenti nei fidi accordati (rinviare pagamenti, rivedere dilazioni concesse, ecc.) o, al contrario, impiego temporaneo di un eccesso di liquidità (pagare in anticipo fornitori a fronte di sconti, ecc.).

Il problema è che questi sistemi sono ad appannaggio di aziende molto strutturate, essendo ancora piuttosto costosi. Poche realtà possono rendere minore di zero il rapporto costo/beneficio ed è per questo che al momento il processo di integrazione lungo la catena del monitoraggio finanziario è previlegio di pochi.

Ritornando al ragionamento iniziale, questa tecnologia permette di ottimizzare il governo della tesoreria per quanto riguarda la gestione corrente, ma non permette di governare il 100% delle dinamiche finanziarie. I flussi che derivano dagli investimenti/disinvestimenti, che derivano dalla pianificazione di nuovi finanziamenti e da politiche di remunerazione dei soci, sono ancora legati ad aspetti strategici che sono nelle mani dell’uomo.

Non illudiamoci però! C’è già qualche robot che si è seduto al tavolo di qualche CDA come supporto ai consiglieri, prendendo decisioni strategiche al pari dell’umano, ma in poche frazioni di secondo.

Infine, si deve considerare che la digitalizzazione del ciclo finanziario permette un sensibile contrasto alle frodi e permette di liberare risorse che possano occuparsi di aspetti più “strategici” e di analisi dei dati, lasciando alle macchine i compiti routinari.

Manzano, 09 novembre 2020

**Dott. Enrico Brandolin**

*Area Aziendale*  Studio BRC Associati