

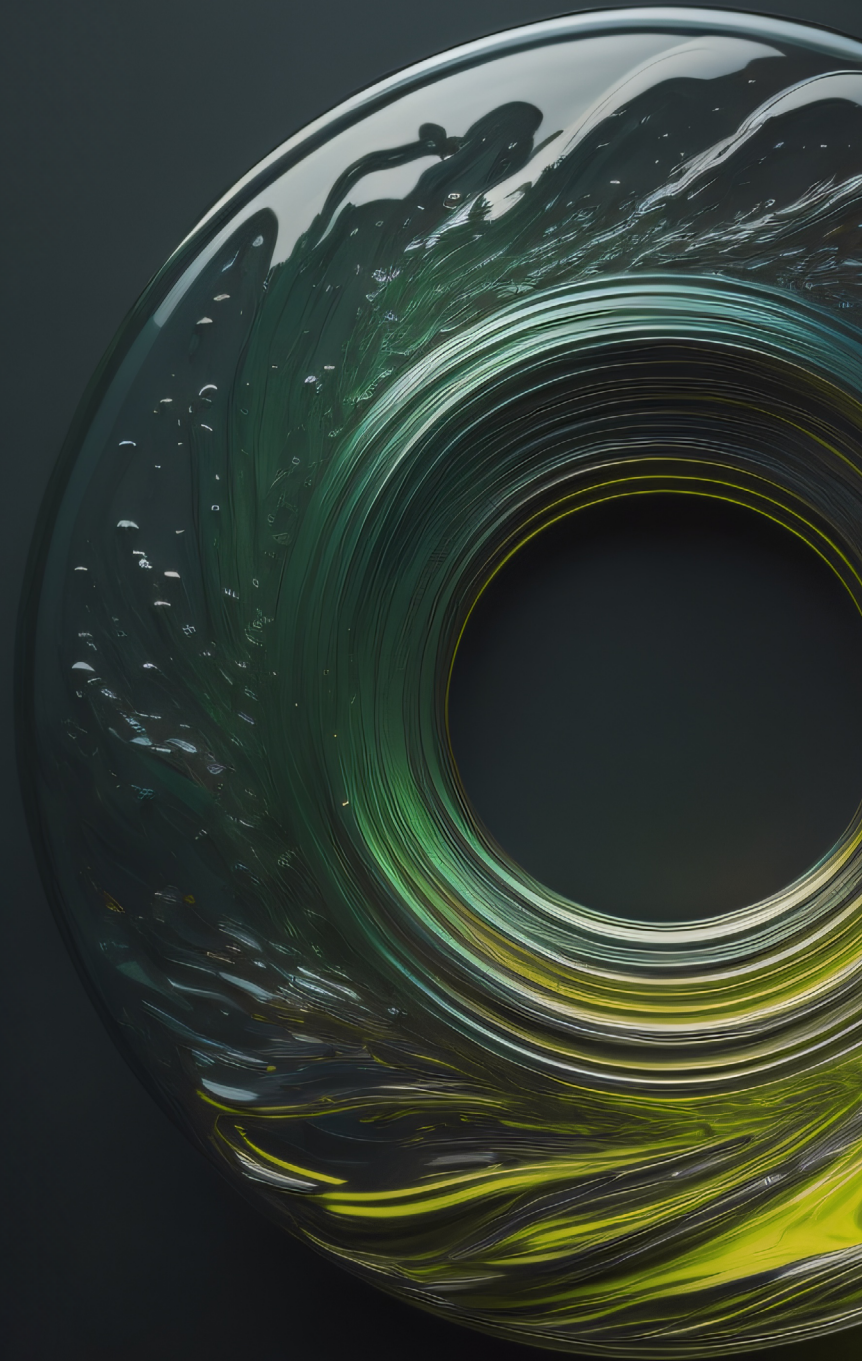
# Treasury NextGen

*L'innovazione tecnologica  
e l'evoluzione della tesoreria  
aziendale*

Un'indagine tra  
best practice, trend  
e nuove sfide nel  
mercato italiano

Riflessioni e considerazioni  
sul presente per il futuro

**Numero 01** • Gennaio 2024



Introduzione **04**

---

Executive Summary **08**

---

Le principali evidenze  
a livello globale **10**

---

I nostri servizi **52**

---

I nostri contatti **56**

## Deloitte è lieta di presentare i risultati della Corporate Treasury Survey 2024 – Italia

Nella predisposizione di questa Survey, abbiamo focalizzato la nostra attenzione sui seguenti aspetti:

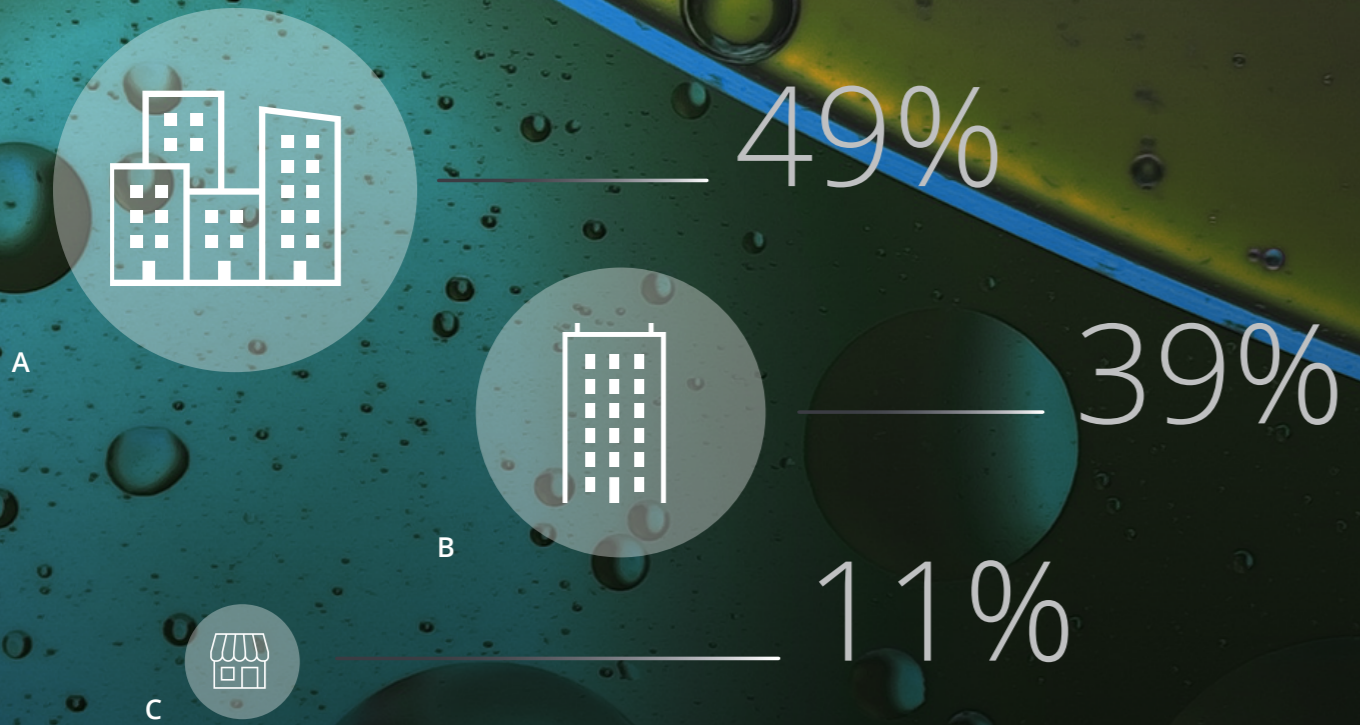
- le **sfide attuali** che i responsabili di Tesoreria stanno affrontando e quelle **attese** nei prossimi anni;
- le **azioni** che le Tesorerie stanno attivando per affrontare al meglio queste sfide;
- le **priorità tecnologiche** da indirizzare e il **ruolo** delle **nuove tecnologie** all'interno della Tesoreria;
- i maggiori **rischi finanziari** da gestire alla luce delle recenti evoluzioni macroeconomiche e socio-politiche;

Ci auguriamo che i risultati della Survey possano essere di vostra utilità e vi invitiamo a contattare il vostro **referente Deloitte**<sup>1</sup> qualora desideriate **analizzare più in dettaglio i risultati di questo studio o approfondire** alcuni dei temi trattati.

In collaborazione con il nostro **network internazionale** offriamo una copertura a **livello globale**, fornendo esperienza e conoscenze in ambito **strategico e tecnologico** per le Tesorerie.

<sup>1</sup> Per l'elenco completo dei referenti si veda pag. 57 del presente documento

### PROFILO PARTECIPANTI



#### NUMERO DIPENDENTI

- A GRANDE IMPRESA (>250)
- B MEDIA IMPRESA (>50 E <=250)
- C PICCOLA IMPRESA (<=50)



# 46%

CONSUMER & INDUSTRIAL PRODUCTS

# 31%

ENERGY & RESOURCES

# 13%

TECHNOLOGY, MEDIA & TELECOMMUNICATIONS

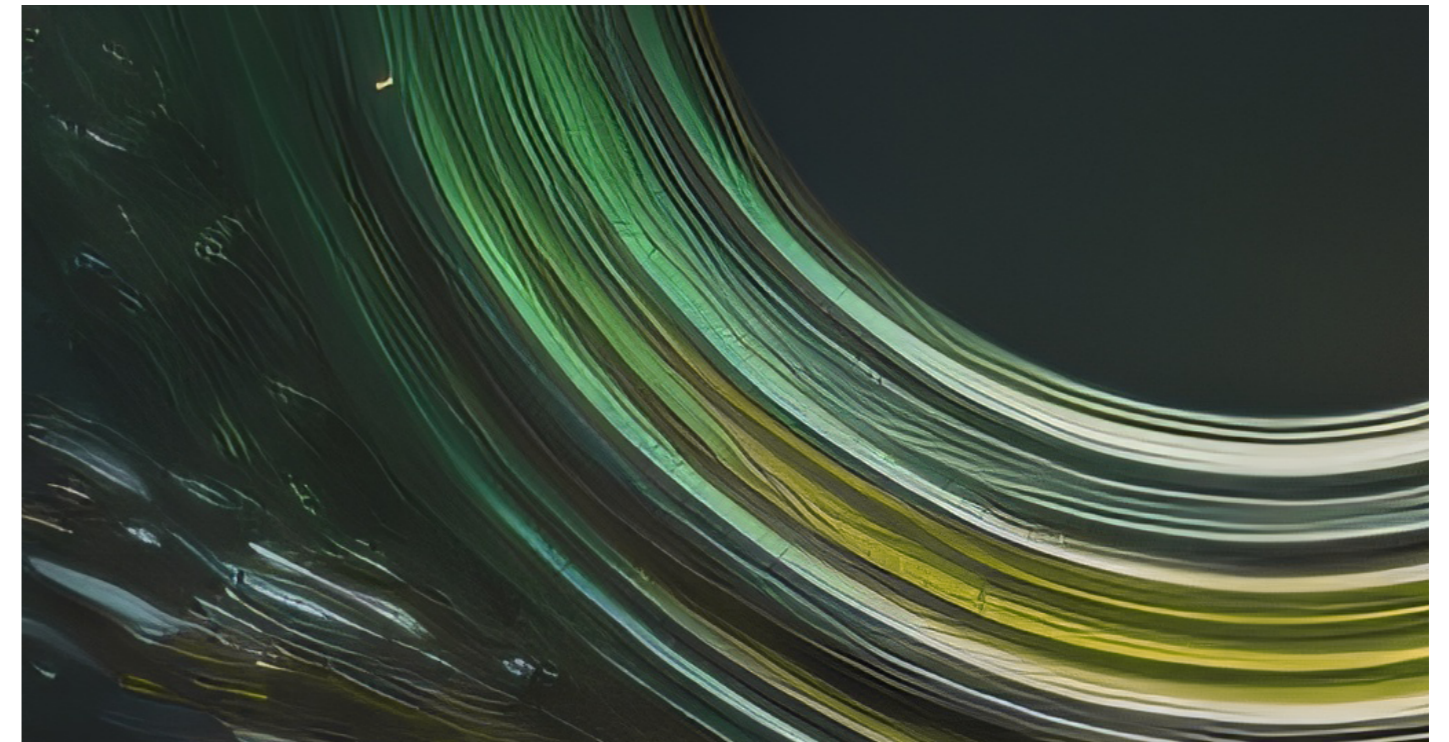
# 8%

GOVERNMENT & PUBLIC SECTOR

# 2%

LIFE SCIENCE & HEALTH CARE

# Executive Summary



Il rialzo dei **tassi di interesse**, la volatilità del **prezzo delle materie prime** e la crescita dell'**inflazione** rappresentano le principali **preoccupazioni** per le aziende intervistate, la maggior parte delle quali prevede ricadute in termini di maggiori **difficoltà** nell'**accesso al credito** e aumento dei **costi di finanziamento**.

Entro il prossimo anno, la maggior parte delle organizzazioni prevede di **intraprendere azioni** per efficientare la gestione della **liquidità**, ottimizzare la **struttura del capitale** e potenziare i **sistemi previsionali** per affrontare il rischio di mercato e aumentare l'**efficienza operativa**.

Le principali **difficoltà** che le aziende sono chiamate ad affrontare in questo percorso sono rappresentate:

- dalle **limitate capacità tecnologiche** derivanti dall'assenza od obsolescenza dei sistemi di tesoreria disponibili, in termini di **livello di automazione** dei processi di tesoreria sia di **integrazione** tra i diversi sistemi utilizzati
- dalla **scarsa reperibilità di skills tecniche adeguate** – il **75%** dei partecipanti indicano la **Pianificazione** e la **Modellizzazione e Analisi dei Dati** come le aree di competenza da potenziare

In tale prospettiva, la netta maggioranza dei partecipanti alla survey indica l'**ottimizzazione dei sistemi interni** quale priorità sul piano tecnologico per i prossimi anni, nell'ottica di riduzione del **numero di sistemi in uso** e quindi minori **costi di gestione** e maggiore flessibilità nell'**analisi dei dati** per finalità di *decision-making*.

Tra le nuove **tecnologie emergenti** un ruolo importante riveste la **Data Analytics**, su cui circa la **metà delle aziende intervistate** prevede di attivare e/o proseguire con i programmi in corso nell'ottica di aumento del **livello di automazione** dei processi manuali, con conseguente riduzione dei **costi** e **rischi operativi** ad essi associati e aumento del **potenziale** delle strutture di tesoreria verso **attività di valore strategico**.

In conclusione, l'attenzione è rivolta al **costo dei capitali**, all'**accesso al credito** e all'**instabilità dei mercati**. Le aziende stanno agendo rapidamente per affrontare le priorità di **gestione della liquidità** e dei **rischi finanziari** e molte fanno leva sulla **tecnologia** per raggiungere tali obiettivi.

# Le principali evidenze a livello globale

Sintesi dal "Global Corporate Treasury Survey"

La survey si colloca in un contesto di indagine che Deloitte propone periodicamente ai propri clienti a livello *global*, di cui sintetizziamo le principali evidenze nel seguito prima di approfondire trend, sfide ed ambizioni future dei CFO e delle tesorerie corporate a livello Italia

## LE PRINCIPALI SFIDE DEI CORPORATE CFO

## KEY MARKET HIGHLIGHT

### BEYOND LEGACY SYSTEMS

Superare i **limiti dei sistemi gestionali «legacy»** verso **piattaforme ERP best-of-breed** che garantiscono piena **integrazione** ed accesso ad un'**unica base dati**



**CFO** di Aziende a livello Global che ritengono i sistemi **ERP non abbastanza «flessibili»** per gestire le **evoluzioni del mercato**

### REAL TIME CONSULTATION

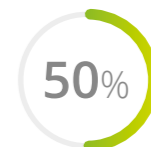
Accedere e visualizzare in **modalità «real-time»** le **posizioni finanziarie** giornaliere dell'Azienda (e.g. saldo, movimenti, conti, ...), con **dati consolidati e nativamente riconciliati**



**CFO** Global che sfruttano tecnologie **API** di connessione con le banche per consultare **real-time** i dati finanziari dell'azienda

### FINANCIAL PREDICTIONS

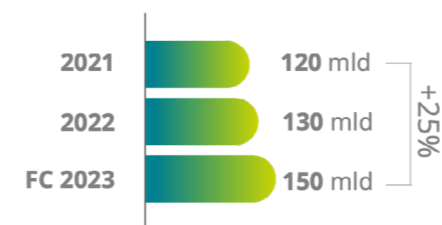
Adottare soluzioni tecnologiche per **migliorare previsioni, governance e controllo** delle posizioni finanziarie e generare **scenari di riposizionamento** su crediti e debiti



**CFO** che intendono investire su **tecnologie di AI e Machine Learning** per garantire **previsioni finanziarie accurate**

### ALTERNATIVE PAYMENT & FINANCING SOLUTIONS

Gestire all'interno dei propri sistemi metodi di **pagamento alternativi** (Alternative Payment Methods) e **nuove soluzioni di finanziamento** (e.g. **Supply Chain Financing**) offerti da player tradizionali e non del mercato FSI



**Nel 2022** sono stati finanziati **130 Mld di crediti commerciali** con soluzioni di **Supply Chain Finance** (+25% 2021 vs 2023)<sup>(3)</sup>

### SECURITY & COMPLIANCE BY DESIGN

Integrare nei sistemi aziendali **soluzioni tecnologiche** per garantire **efficienza, sicurezza** e rispetto degli **adempimenti normativi** (e.g. Conservazione, Fatturazione, SCA, GDPR, ...)



**CFO** Global ritengono un fattore critico **investire** per migliorare i processi di **risk management** e la **sicurezza dei sistemi**

<sup>(3)</sup> Fonte dati: "CFO Indicator Study: The CFO-CIO Partnership" – Workday; "Deloitte Global Treasury Survey", 2022; Osservatorio Supply Chain Finance – Politecnico di Milano; "The rise of alternative payment methods UK & Europe Report" - TrueLayer

ESTRATTO BENCHMARK DELOITTE  
SU UN PANEL DI AZIENDE CORPORATE

Sintesi dal "Global  
Corporate Treasury  
Survey"

# Funzioni «core» presidiate dall'area CFO, macro-ambiti di focalizzazione ed effort impiegato

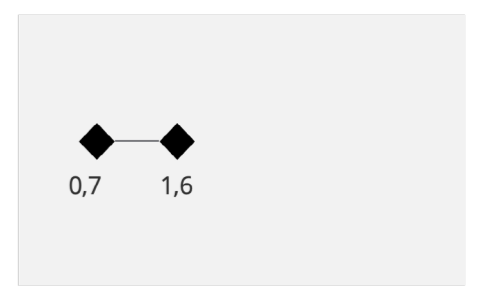
I CFO presidiano una complessa filiera di attività, dalla gestione dei dati finanziari e contabili alla pianificazione finanziaria e gestione prospettica di investimenti e rischi

FTE/100 Mln€ ricavi<sup>(3)</sup>



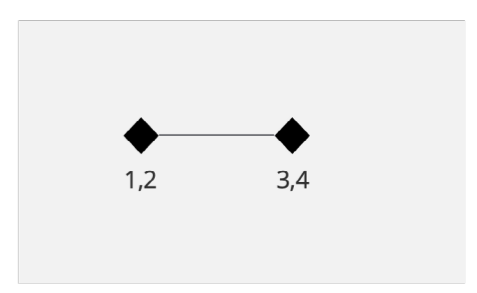
## CASHFLOW MANAGEMENT

- LIQUIDITÀ** Presidio e monitoraggio delle attività correlate alla liquidità aziendale, anche nell'ambito di operazioni infra-gruppo
- CAPITALE CIRCOLANTE** Controllo delle operazioni che impattano sul Capitale Circolante, in termini di gestione dei debiti/ crediti commerciali e delle rimanenze di magazzino



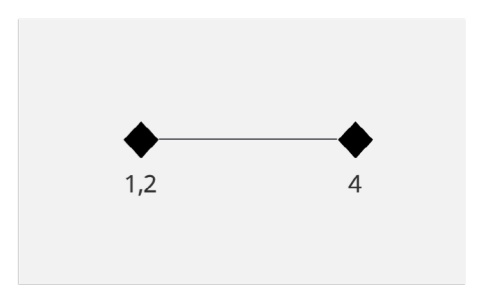
## ACCOUNTING & REPORTING

- CONTABILITÀ** Riconciliazione di dettaglio di tutte le operazioni aziendali quotidiane (e.g. scritture contabili) e gestione delle attività ricorrenti (e.g. fatturazione)
- RENDICONTAZIONE** Predisposizione di viste consolidate sulla performance economico/ finanziaria aziendale (e.g. SP, CE, budget), e delle attività di chiusura (e.g. fiscalità)



## FINANCING & INVESTMENT

- ATTIVITÀ / INVESTIMENTI** Gestione del portafoglio investimenti aziendali
- PASSIVITÀ / DEBITI** Presidio di tutti gli strumenti di indebitamento aziendale, e monitoraggio dell'esposizione debitoria rispetto alle varie fonti



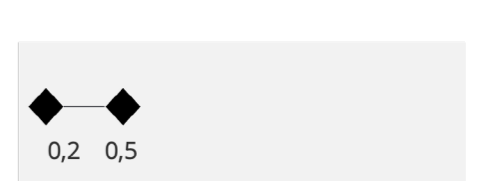
## DATA GOVERNANCE & FORECASTING

- DATA QUALITY** Controllo della conformità/ qualità dei dati finanziari interni e protezione delle informazioni sensibili
- ANDAMENTI PREVISIONALI** Stime sulle previsioni evolutive legate all'attività aziendale nel MLT



## FINANCIAL RISK MANAGEMENT

- COPERTURA RISCHI** Monitoraggio e copertura dell'azienda dai possibili rischi finanziari legati a: evoluzione regolamentare, tasso di cambio, tasso di interesse, fluttuazione prezzo materie prime



FUNZIONI CORE DEL CFO      MACRO-AMBITI DI PRESIDIO

<sup>(3)</sup> Fonte dati: "CFO Indicator Study: The CFO-CIO Partnership" - Workday; "Deloitte Global Treasury Survey", 2022; Osservatorio Supply Chain Finance - Politecnico di Milano; "The rise of alternative payment methods UK & Europe Report" - TrueLayer

## CASHFLOW MANAGEMENT

- INCASSI E PAGAMENTI** Effettuare **pagamenti e incassi B2B e B2C** da un **unico gestionale** (e.g. ERP, TMS, etc...) nativamente integrato con i **sistemi bancari**
- INCASSI ALTERNATIVI** Gestire **modalità di incasso alternative non gestite dalle soluzioni tradizionali** (A2A, On-line, BNPL...) tramite strumenti **nativamente integrati con gli ERP**
- CROSS-BORDER CASH-POOLING** Rendere **efficienti e standard i processi** e i **workflow finanziari**, avere piena **governance** sulle **disponibilità finanziarie** di ciascuna società, per **coordinare il Cash Flow** di Gruppo

## ACCOUNTING &amp; REPORTING

- AUTOMATED REPORTING** Gestire automaticamente **riconciliazioni** dal punto di vista **gestionale e finanziario**, **elaborando** anche **scritture contabili negli ERP**
- QUADRATURE REAL-TIME** Efficientare i **processi di riconciliazione** tra **fatture e incassi/ pagamenti**, **automatizzando** l'attività di **verifica documentale** nonché la gestione delle differenti **commissioni** e la loro **contabilizzazione in ERP**

## FINANCING &amp; INVESTMENT

- FINANCIAL AND INVESTMENT MONITORING** Gestire e **monitorare** le **fonti di finanziamento** e **portafoglio** degli investimenti tramite **unico gestionale**
- SUPPLY CHAIN FINANCE / FACTORING** Gestire **strumenti di finanziamento** tramite **Supply Chain Financing** al fine di **abbattere il circolante** (e.g. factoring, invoice trading...)

## DATA GOVERNANCE &amp; FORECASTING

- PREDICTIVE FORECASTING** Integrare **strumenti evolutivi di forecasting** sfruttando **basi dati interne ed esterne** (e.g. forecasting liquidità, fatturato, imposte...)
- DATA GOV. CENTRALIZZATA** Centralizzare la **data governance** a livello di **CFO** anche per ottimizzare la gestione di **anagrafiche e dati di pagamento**
- DIGITAL DOCUMENTATION** Gestire la **Conservazione Digitale** a norma e le **Fatture Elettroniche**

## FINANCIAL RISK MANAGEMENT

- INTELLIGENT RISK MANAGEMENT** Sfruttare sistemi di **business intelligence** per l'**analisi predittiva dei rischi di impresa** (e.g. derivati, volatilità FX, ...)
- AUGMENTED CONTROLS** Integrare nei **processi di controllo** tecnologie come il **machine learning** per rilevare **pattern e trend e ridurre i rischi operativi**
- REAL-TIME ALERTING** Sistemi di monitoraggio del rischio che integrino **meccanismi di alerting** per la **rilevazione e gestione tempestiva del rischio**

## Funzioni «core» presidiate dall'area CFO, macro-ambiti di focalizzazione ed effort impiegato

Il punto di vista di Deloitte

In questo contesto i CFO sono sempre più in cerca di **soluzioni innovative e tech-driven nativamente integrate** con i propri sistemi gestionali, per soddisfare esigenze di liquidità, efficienza operativa e pianificazione.

Il **ruolo del CFO** si sta progressivamente rifocalizzando dalla supervisione delle attività e passività finanziarie dell'azienda allo svolgimento di un ruolo di **guida strategica alla gestione finanziaria** per il CEO in ottica anche di pianificazione, facendo leva sul supporto di 5 principali funzioni della propria Area:

- **Cash flow management:** è il processo di pianificazione, tracciamento e controllo del movimento di denaro in entrata e in uscita da un'azienda. Si tratta di prevedere le future esigenze di liquidità e garantire che vi siano fondi sufficienti disponibili per soddisfare tali esigenze, nonché gestire l'eventuale liquidità in eccesso in modo da massimizzarne il valore. La gestione del flusso di cassa è un aspetto importante della pianificazione finanziaria e può aiutare un'azienda a rimanere finanziariamente stabile ed evitare sfide finanziarie, come il fallimento o il mancato pagamento dei prestiti
- **Financing & Investment:** consiste nell'analizzare la posizione finanziaria dell'azienda, le proiezioni di crescita e le future esigenze di investimento per determinare la quantità ottimale di capitale richiesto. Conducendo un'analisi finanziaria completa, il CFO valuta accuratamente le potenziali fonti di finanziamento e identifica le opzioni più praticabili
- **Financial risk management:** i tesoriere svolgono un ruolo essenziale nella gestione efficace del rischio. I professionisti della tesoreria valutano il modo in cui l'azienda gestisce le risorse finanziarie e consigliano altri dipartimenti sulla gestione dei rischi finanziari. Svolgono inoltre un ruolo cruciale nel ridurre l'esposizione alle

minacce finanziarie associate alla volatilità del mercato, alle variazioni dei tassi di interesse, al rischio di liquidità, di cambio e di controparte creditizia. I tesoriere lo fanno principalmente valutando i costi potenziali di scenari specifici e le conseguenti misure da adottare. I processi istituiti dai tesoriere aiutano a garantire che vengano prese decisioni valide, proteggendo al contempo le aziende da perdite inutili

- **Accounting and reporting:** la registrazione delle transazioni e la chiusura dei libri contabili sono la base per creare informazioni interne utili sulla propria attività. L'architettura alla base di eccellenti sistemi e processi di registrazione previene gli errori, riduce al minimo gli input ed è sensibile al fattore tempo. Il reporting finanziario e gestionale dovrebbe fornire informazioni affidabili, diventando un importante strumento di decision-making. Sistemi di reporting efficienti, tempestivi e accurati portano a decisioni migliori e più rapide. Questa chiarezza è fondamentale per tutti gli stakeholder: azionisti, creditori, clienti e dipendenti. Informazioni aziendali tempestive e accurate sono oggi più importanti che mai per il processo decisionale
- **Forecasting:** le previsioni a lungo termine vengono utilizzate per supportare le decisioni prese in merito all'allocazione del capitale, alla raccolta di fondi a lungo termine e per identificare l'ambito per fusioni e altre azioni sul capitale. Il modo in cui la tesoreria aggiunge valore con le previsioni a lungo termine è aiutare il management a comprendere i rischi associati alle diverse strategie aziendali. Ad esempio, la tesoreria può aiutare il management a comprendere come la struttura del capitale (ovvero l'equilibrio tra debito e capitale proprio) potrebbe influenzare la capacità dell'azienda di ottenere finanziamenti di emergenza a breve termine, in caso di necessità.

FUNZIONI CORE DEL CFO

PRINCIPALI ESIGENZE CHE LE SOLUZIONI TECNOLOGICHE «NEXT-GEN» IN AMBITO FINANZA E TESORERIA DEVONO INDIRIZZARE



## D2.1 – 2.2. Quali sono le principali priorità di business fissate per i prossimi 12 mesi e 3 anni per la Tesoreria della sua azienda?

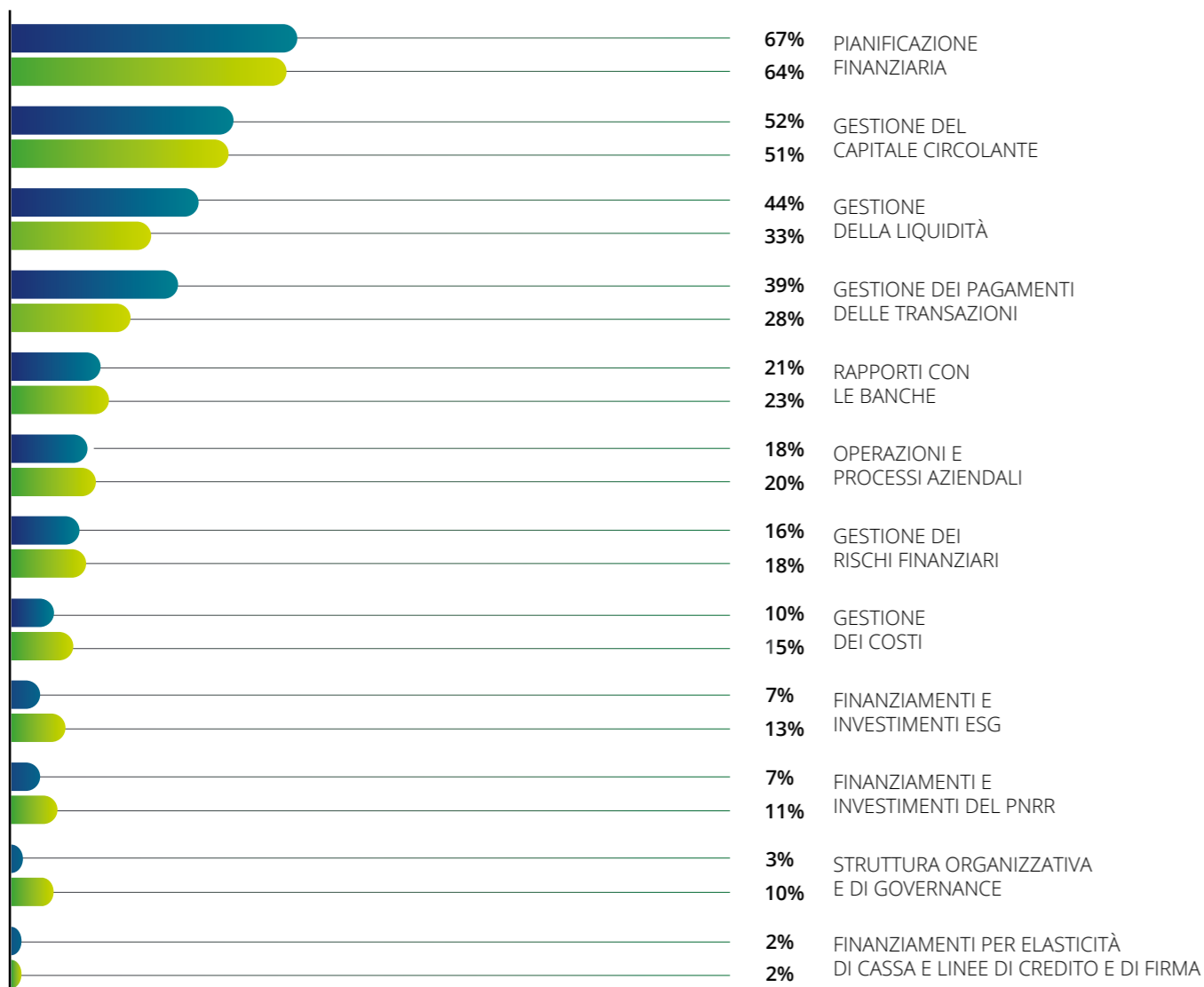
Treasury Survey Italia

La **pianificazione finanziaria** è emersa come la **priorità più importante** per i CFO, con il 67% che l'ha assegnata al primo posto, seguita da altre aree come la **gestione di cassa, della liquidità, dei pagamenti e transazioni**.

In **situazioni di mercato incerte** è considerato necessario rafforzare i processi di **pianificazione finanziaria** per una gestione **più efficiente e meno costosa del funding**

- Per migliorare la **gestione della cassa e della liquidità interna**, è necessario implementare sistemi e processi volti ad **efficientare il ciclo attivo e passivo** ottimizzando il **capitale circolante netto** e riducendo quindi al minimo il ricorso a risorse esterne
- Le nuove tecnologie possono essere utilizzate per **migliorare** sensibilmente i **processi aziendali** al fine di rendere più fluido ed accurato l'approvvigionamento dei dati e la relativa rendicontazione.

PROSSIMI 12 MESI  
PROSSIMI 3 ANNI



## Priorità di business fissate per i prossimi 12 mesi e 3 anni per la Tesoreria

Il punto di vista di Deloitte

• **Forecasting dei Cashflow futuri:** la capacità di prevedere con precisione i flussi di cassa futuri basandosi su stime di produzione e gestione finanziaria fornisce alle tesorerie un notevole vantaggio in termini gestionali. Ciò è possibile attraverso l'integrazione di tecnologie emergenti come le soluzioni di **predictive analytics e machine learning**. Negli ultimi anni, le corporate hanno velocizzato l'adozione di tali soluzioni tecnologiche basate su algoritmi sofisticati che prendono in considerazione le principali metriche di produzione, vendite e aspetti finanziari. Ma ciò che rende uniche queste soluzioni è la loro capacità di correlare queste metriche con variabili macroeconomiche esogene, come tassi di interesse e inflazione, così come con fattori endogeni specifici dell'azienda. L'obiettivo di queste soluzioni è offrire previsioni più accurate, consentendo alle aziende di prendere decisioni informate, riducendo i rischi e massimizzando le opportunità

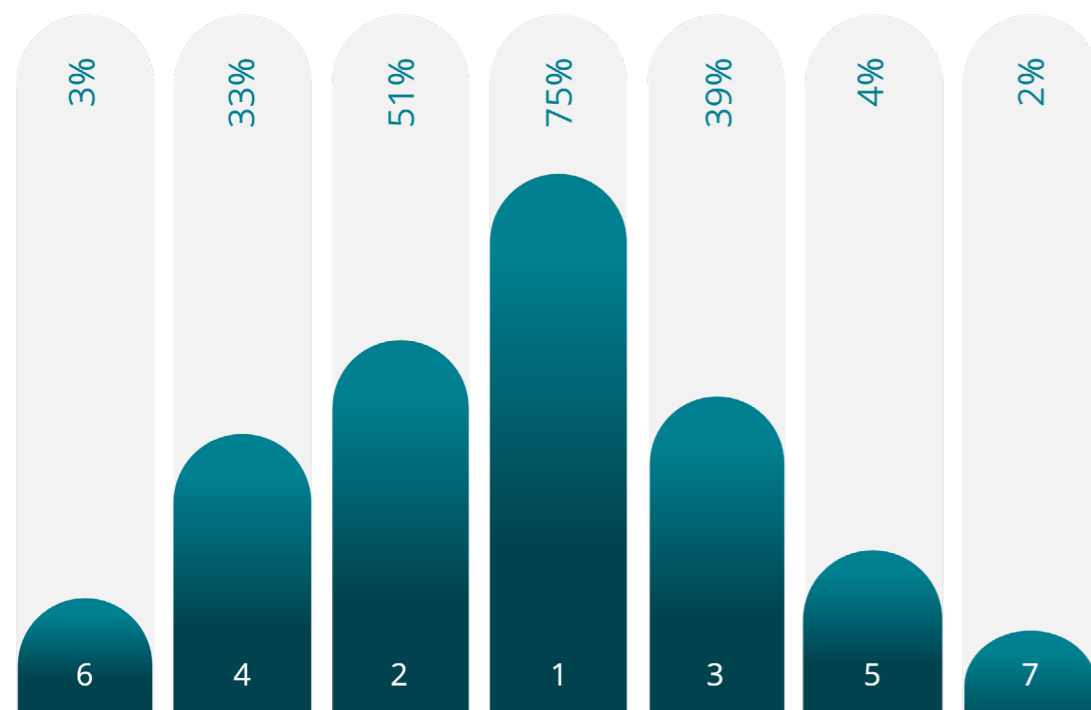
• **Ottimizzazione del Working Capital e della liquidità:** in un contesto di mercato in cui i tassi d'interesse continuano a salire, le corporate cercano modalità alternative finalizzate all'ottimizzazione del working capital e della liquidità per ridurre i costi legati al funding esterno. L'adozione di soluzioni di **embedded finance (EF)** rappresentano una tendenza emergente in questo contesto poiché permettono alle aziende di accedere al finanziamento bancario direttamente dai portali dei fornitori corporate. Ciò riduce notevolmente i tempi di attesa e le complessità associate alle procedure tradizionali. Oltre a semplificare l'accesso ai finanziamenti, l'EF contribuisce anche a migliorare l'efficienza complessiva della gestione della liquidità. Con flussi di cassa più prevedibili e un accesso semplificato al capitale, le aziende sono in grado di gestire meglio le loro risorse, assicurando che il capitale sia disponibile quando e dove è più necessario

• **Gestione dei pagamenti e servizi bancari associati:** le nuove tecnologie digitali offrono opportunità senza precedenti per ottimizzare i costi e rafforzare la gestione di pagamenti e servizi bancari associati. Ad esempio, i servizi di connettività **Software as a Service**, come le API, facilitano l'integrazione tra sistemi ERP e piattaforme bancarie permettendo una maggiore automazione, riducendo gli errori e migliorando l'efficienza. Inoltre, i software di tesoreria di nuova generazione offrono funzionalità all'avanguardia, come **in-house banking**, gli **account virtuali** e le soluzioni basate su **token e monete digitali**. Queste funzionalità permettono alle aziende di avere un controllo maggiore sui loro flussi di cassa e transazioni. Infine, con l'emergere dei payment hub, le aziende possono centralizzare la gestione dei pagamenti beneficiando particolarmente nella gestione di significativi volumi di transazioni, poiché consente loro di avere una visione unificata e di semplificare la gestione dei pagamenti a livello globale.

## D2.3. Quali saranno le aree e le competenze più importanti per il Tesoriere in futuro?

Il **75%** degli intervistati converge nell'indicare le skills di **Pianificazione, Modellizzazione e Analisi Dati** come le più importanti richieste alla figura del Tesoriere per affrontare le sfide future, seguite dalle **competenze economico-finanziarie** e **tecnologiche**.

Le aziende rispondenti hanno classificato le 7 aree di competenza\* nel seguente ordine:



### RANK:

- |   |   |   |                                   |
|---|---|---|-----------------------------------|
| 1 | MODELLIZZAZIONE, PIANIFICAZIONE E ANALISI | 5 | LEADERSHIP E CAPACITÀ DI GESTIONE |
| 2 | COMPETENZE ECONOMICHE E FINANZIARIE       | 6 | COMUNICAZIONE E NEGOZIAZIONE      |
| 3 | TECNOLOGIA E GESTIONE DEI DATI            | 7 | PROJECT MANAGEMENT                |
| 4 | COMPETENZE NELLA GESTIONE DEL RISCHIO     |   |                                   |

\*Le competenze sono state classificate con pesi/punteggi da 1 a 7 (1 molto rilevante, 7 poco rilevante)

## Aree e competenze più importanti per il Tesoriere in futuro

- Skills e capabilities:** la complessità crescente dei mercati finanziari richiede una nuova generazione di professionisti dotati non solo di una profonda comprensione dei concetti finanziari, ma anche delle capacità di applicare questa conoscenza attraverso modellistica avanzata. Ciò è possibile unendo un solido background finanziario con competenze in ambito tecnologico e di gestione dei dati. La modellistica finanziaria moderna fa affidamento su enormi set di dati e sull'applicazione di algoritmi complessi per fare previsioni e analizzare trend. Pertanto, la formazione tradizionale non è più sufficiente; è necessaria una profonda comprensione delle tecnologie emergenti e delle pratiche di gestione dei dati per gestire tale complessità
- Tesoriere del futuro:** il tesoriere del futuro è proattivo, "hands-on", completamente immerso nei dettagli dei modelli finanziari. Questo permette non solo di comprendere i risultati, ma anche di interpretare cosa questi modelli indicano, considerando variabili come scenari futuri e presupposti alla base delle stime. Con una comprensione così profonda, i tesoriери possono prendere decisioni ponderate che tengano conto di tutti gli aspetti finanziari consentendo alle aziende di navigare in ambienti incerti con maggior preparazione, anticipando potenziali rischi e capitalizzando sulle opportunità emergenti
- Nuove tecnologie:** attualmente, le nuove soluzioni tecnologiche rese possibili dall'utilizzo di ML, AI, RPA, Blockchain e Data Analytics stanno rivoluzionando il modo in cui le aziende operano e prendono decisioni. Pertanto, con l'avvento di sistemi open e piattaforme altamente flessibili, è possibile creare e implementare modelli finanziari flessibili supportando l'adeguamento delle aziende ad un contesto di mercato in rapida evoluzione. In un contesto in cui le variabili macroeconomiche possono cambiare improvvisamente, avere la capacità di adattare rapidamente i modelli finanziari a queste nuove realtà è cruciale per garantire che le previsioni rimangano pertinenti e che le strategie aziendali siano in linea con le condizioni di mercato
- IT e Gestione dati:** per beneficiare appieno delle funzionalità offerte dai moderni sistemi di gestione dati non può essere sottovalutata l'importanza strategica ricoperta dalle competenze tecniche specifiche necessarie per la loro gestione. I moderni TMS (Treasury Management Systems) permettono alle aziende di automatizzare processi, migliorare l'efficienza, ridurre i rischi e ottenere insight preziosi dai dati a disposizione. Grazie a una connettività avanzata, i TMS centralizzano dati e transazioni, permettendo una visione olistica delle finanze e facilitando la riconciliazione contabile. In tema di hedge accounting, questi sistemi automatizzano le registrazioni, assicurando conformità normativa e riducendo errori manuali. Inoltre, le soluzioni TMS offrono analisi in tempo reale e simulazioni di vari scenari, aiutando le aziende a prendere decisioni ponderate ottimizzando le strategie di copertura dei rischi finanziari.

## D2.6. Quali fattori ritiene avranno il maggiore impatto sulle fonti di finanziamento e sulla struttura del debito della sua azienda nei prossimi 3 anni?

Treasury  
Survey Italia

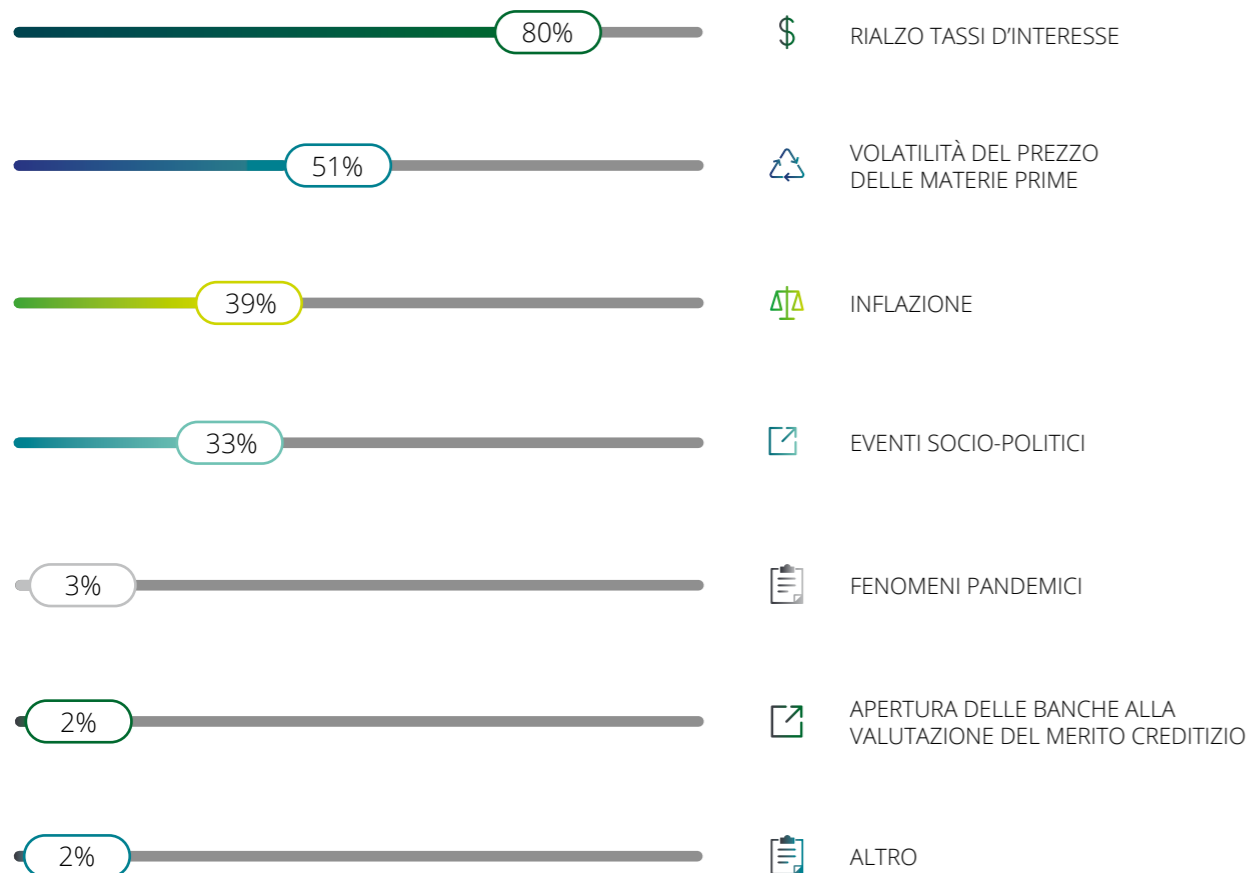
Il **Rialzo dei tassi d'interesse** si conferma come la preoccupazione maggiormente condivisa dai rispondenti, seguita dalla **volatilità del prezzo delle materie prime**, dall'**inflazione** e dagli **eventi socio-politici**

### COMMENTI/EVIDENZE

- L'80% dei rispondenti afferma che il **rialzo dei tassi di interesse** ha un **impatto significativo** sull'analisi dei **rischi finanziari**: aumentando il costo del denaro, i tassi più alti possono **limitare l'accesso al credito** e **ridurre la redditività** delle attività a leva. Pertanto, un'attenta valutazione degli effetti del rialzo dei tassi di interesse è fondamentale per la gestione della liquidità e della cassa di un'azienda.
- Sarà cruciale **considerare** ed **interpretare** correttamente l'evolversi degli **eventi geopolitici**

e la **volatilità sul mercato** (es. materie prime) nell'analisi dei rischi finanziari: le fluttuazioni dei prezzi delle materie prime influenzano ed influenzeranno **significativamente i margini di profitto** delle aziende, mentre gli eventi geopolitici possono creare incertezza e aumentare il **rischio di perdite finanziarie**.

- Gli eventi geopolitici avranno inoltre un **impatto significativo sulla crescita economica dell'economia reale** e sul **commercio a livello globale**. La destabilizzazione politica, le guerre commerciali e le sanzioni influiranno sui flussi commerciali, sui prezzi delle materie prime e sulle decisioni degli investitori, determinando conseguenze meno prevedibili a priori per le economie nazionali e internazionali.



## Maggiore impatto sulle fonti di finanziamento e sulla struttura del debito nei prossimi 3 anni

Il punto di vista  
di Deloitte

Il **rialzo dei tassi di interesse** genererà più difficoltà di accesso al credito per le aziende e ne incrementerà i costi.

- Per tale motivo alcune aziende stanno sempre più cercando di sfruttare canali alternativi al credito tradizionale e, in particolare per le piccole imprese, stanno assumendo particolare interesse strumenti quali le **piattaforme di credito alternativo** (es. crowdfunding) ed alcuni **strumenti innovativi (es. mini-bond)**
- L'esaurirsi dell'accesso ai fondi del PNRR nel 2025 comporterà nuove limitazioni per quelle aziende e settori che hanno potuto far leva su tale fonte di funding, che dovrà essere sostituita da strumenti alternativi
- Sicuramente molte aziende, che si sono strutturate con anticipo, potranno in parte fare leva sull'autofinanziamento agevolato da una gestione ottimizzata della cassa (e.g. cash pooling) e del working capital
- Un'ulteriore opportunità per le medium-large corporate sarà sicuramente quella rappresentata dalla **sustainability finance** (green, social, environmental) con nuovi strumenti a disposizione di quelle aziende che riusciranno a garantire i criteri di Sustainability richiesti dal regulator.

L'**alta volatilità su prezzi e materie prime** imporrà inoltre una maggior attenzione sulle strategie di sourcing e supply chain finance, che richiederà al tesoriere di avere un'estesa visibilità sulle informazioni finanziarie interne ed esterne all'azienda

- Capacità di monitorare entrate ed uscite di cassa legate alle attività produttive
- Capacità di simulare gli impatti su entrate ed uscite di cassa future rispetto a specifici scenari macro-economici (es. rialzo/ribasso tassi di interesse e di cambio, rialzo/ribasso dei tassi di inflazione, shock sui prezzi delle materie prime, bilancia commerciale dei paesi, modifiche delle tassazioni locali, etc..)
- Capacità di fornire indicazioni di andamento dei prezzi su materie prime in ottica di ottimizzare il timing con cui gestire approvvigionamenti o vendite
- Capacità di attuare specifiche strategie di hedging attraverso l'acquisto degli opportuni strumenti finanziari e derivati a copertura

## D2.7. Quanto impatterà l'aumento dell'inflazione e dei tassi di interesse su ciascuna delle seguenti voci?

Treasury  
Survey Italia

Il **peggioramento dell'accesso al credito** e l'**aumento dei costi di finanziamento** emergono come i principali impatti attesi dai recenti rialzi dei tassi d'interesse e dall'aumento dell'inflazione

Con l'aumento dei tassi di interesse, il panorama dei finanziamenti sta diventando sempre più difficile per le imprese. Con l'incombere di **tensione sulla liquidità**, le aziende si trovano di fronte a una domanda pressante sulle **opzioni di finanziamento** a loro disposizione. È diventato imperativo per le imprese esplorare **fonti di finanziamento alternative**, che possano aiutarle a raggiungere i loro obiettivi finanziari **tenendo sotto controllo il costo** dei prestiti.



## Inflazione e tassi di interesse

Il punto di vista  
di Deloitte

Gli attuali alti tassi d'interesse e l'aumento dell'inflazione stanno causando una serie di sfide per le aziende. Questa situazione ha innescato un aumento dei costi di finanziamento, rendendo difficile per le imprese ottenere prestiti a condizioni convenienti.

Le politiche monetarie restrittive adottate dalle banche centrali per contenere l'inflazione hanno ulteriormente complicato la situazione, rendendo le banche e gli investitori più cauti nel concedere prestiti e limitandone i rischi associati a un ambiente economico incerto.

Come risultato, le richieste di finanziamento da parte delle imprese sono diminuite, limitando la loro capacità di operare, investire e crescere.

L'aumento dei prezzi delle materie prime e dei costi della manodopera ha ulteriormente compresso i margini di profitto delle aziende. Ciò significa che anche le imprese che riescono a ottenere finanziamenti devono far fronte a una pressione finanziaria crescente.

Per affrontare queste sfide, le istituzioni stanno prendendo in considerazione una serie di misure di sostegno, tra cui la proroga degli aiuti di Stato e l'ampliamento dei fondi disponibili per le piccole e medie imprese (PMI) o le iniziative in corso del Governo per agevolare l'accesso al credito, tra cui la possibilità di estendere le **garanzie offerte da SACE**, agenzia di assicurazione del credito all'esportazione.

In questo difficile contesto economico, le tesorerie delle aziende dovranno adottare alcune strategie interne per far fronte alle sfide attuali senza esporsi a rischi eccessivi:

- **Ottimizzazione della liquidità:** una solida gestione della liquidità è una componente chiave nella risposta di un'azienda per sostenere i crescenti costi del debito e la difficoltà di generare margini. Tramite l'analisi dei processi in essere e la creazione di un piano strategico per ottimizzare il ciclo di cassa, negoziare termini di pagamento e monitorare costantemente i flussi, l'azienda può far fronte alle esigenze finanziarie impreviste e a capitalizzare sulle opportunità emergenti.

- **Cash Flow Forecasting:** implementare sistemi robusti di previsione di cassa è essenziale alle aziende per avere una visione chiara delle entrate e delle uscite future. La capacità di prevedere con precisione il flusso di cassa consente alle aziende di pianificare le scadenze dei debiti e di gestire in modo proattivo le risorse disponibili. Inoltre, una previsione accurata può rivelare eventuali deficit di liquidità in anticipo, consentendo alle aziende di adottare misure correttive tempestive.

- **Strategie di Hedging:** l'analisi dei rischi e dell'esposizione è il primo passo cruciale per gestirli con successo. In particolare, l'hedging diventa essenziale per mitigare il rischio finanziario associato. Prima di implementare qualsiasi strategia di copertura, l'azienda deve condurre una valutazione completa dei rischi finanziari legati ai tassi di interesse e valutare l'esposizione attuale. Le politiche di hedging devono essere ben definite, con obiettivi chiari e parametri per l'uso di strumenti derivati. Il monitoraggio costante dell'efficacia delle strategie è fondamentale per garantire la coerenza con gli obiettivi finanziari aziendali e la protezione del capitale in un contesto di tassi d'interesse elevati.

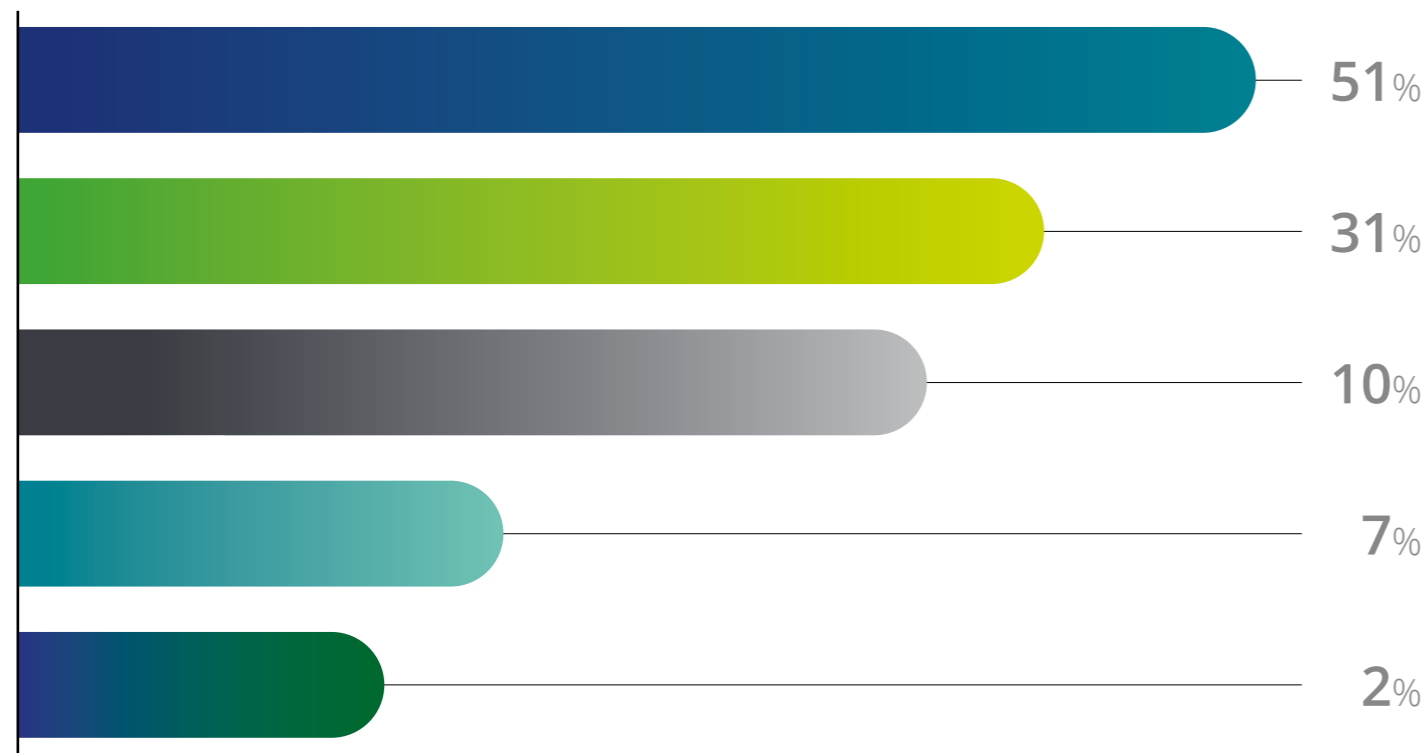
## D2.9. Nella sua azienda, quale struttura interna utilizza la Tesoreria per gestire i rischi finanziari (ad es., credito, controparte, IR, FX, ecc.)?

Treasury  
Survey Italia

Oltre l'**80%** delle aziende intervistate **rileva e monitora centralmente** i rischi finanziari, sebbene il **31%** di queste **gestisce operativamente** i rischi a **livello locale**

• La gestione decentralizzata, presente in alcune realtà, è legata prevalentemente alla **tipologia di rischio** da coprire e/o alle **legislazioni locali**.

- La **centralizzazione** della **gestione dei rischi finanziari** rappresenta una soluzione ottimale nella misura in cui **abilita** la **compensazione** delle esposizioni, consentendo di **ridurre il costo** legato alla gestione dei rischi
- Facendo leva su *Global Master Templates*, la centralizzazione consente anche di **ottimizzare procedure autorizzative, deleghe** ed altre attività correlate, semplificando e migliorando l'**efficienza del processo** di gestione dei rischi



- CENTRALIZZATA CON ESECUZIONE CENTRALE
- CENTRALIZZATA CON ESECUZIONE LOCALE
- LOCALE CON ESECUZIONE LOCALE
- LOCALE CON ESECUZIONE CENTRALE
- ALTRO

Nota: consentite risposte multiple

## Struttura per la gestione dei rischi finanziari

Il punto di vista  
di Deloitte

La centralizzazione con esecuzione centrale emerge come una soluzione preferibile e maggiormente adottata per affrontare in modo efficace le complesse sfide legate alla gestione dei rischi finanziari. Tuttavia, è fondamentale riconoscere che non esiste una soluzione universale: la scelta della struttura di tesoreria deve sempre essere guidata dalle specifiche necessità aziendali. In definitiva, l'obiettivo principale è quello di garantire una gestione dei rischi adeguata e coerente con l'ambiente aziendale, mantenendo un equilibrio tra centralizzazione e flessibilità per massimizzare i vantaggi e mitigare le sfide nel perseguire la sostenibilità finanziaria e la crescita aziendale.

- **Centralizzata con esecuzione centrale:** nel contesto della gestione dei rischi finanziari, il modello centralizzato con esecuzione centrale, spesso associato all'approccio dell'*In-House Banking (IHB)*, offre un controllo estremamente rigoroso. L'IHB crea una singola entità legale per gestire i saldi e le operazioni finanziarie dell'azienda, riducendo la dipendenza da fonti di finanziamento esterne e migliorando la gestione dei rischi finanziari. L'efficienza operativa è generalmente elevata grazie all'automazione e alla centralizzazione delle operazioni finanziarie
- **Centralizzata con esecuzione locale:** la centralizzazione con esecuzione locale, spesso associata ai *Shared Service Center (SSC)*, offre un buon equilibrio tra gestione dei rischi finanziari e flessibilità locale. Gli SSC consolidano attività precedentemente gestite in modo locale in un'unica struttura dedicata, consentendo la standardizzazione dei processi e l'attuazione di strategie di gestione dei rischi finanziari su scala aziendale. L'efficienza operativa è alta, ma potrebbe non raggiungere il livello di centralizzazione completa

- **Locale con esecuzione locale:** in un contesto locale con esecuzione locale, la gestione dei rischi finanziari può essere complessa. Gli aspetti finanziari sono gestiti autonomamente da ciascuna filiale, il che potrebbe ostacolare la creazione di strategie di gestione dei rischi finanziari su scala aziendale. L'efficienza operativa può variare notevolmente tra le filiali, ma potrebbe essere influenzata negativamente dalla mancanza di centralizzazione
- **Locale con esecuzione centrale:** questo modello può offrire una gestione ragionevole dei rischi finanziari grazie all'approccio centralizzato dell'esecuzione delle operazioni. L'entità centrale gestisce i saldi e le transazioni finanziarie per le filiali, consentendo una visione più ampia dei rischi finanziari. L'efficienza operativa può essere migliorata rispetto al modello completamente locale, ma la flessibilità locale potrebbe essere limitata.

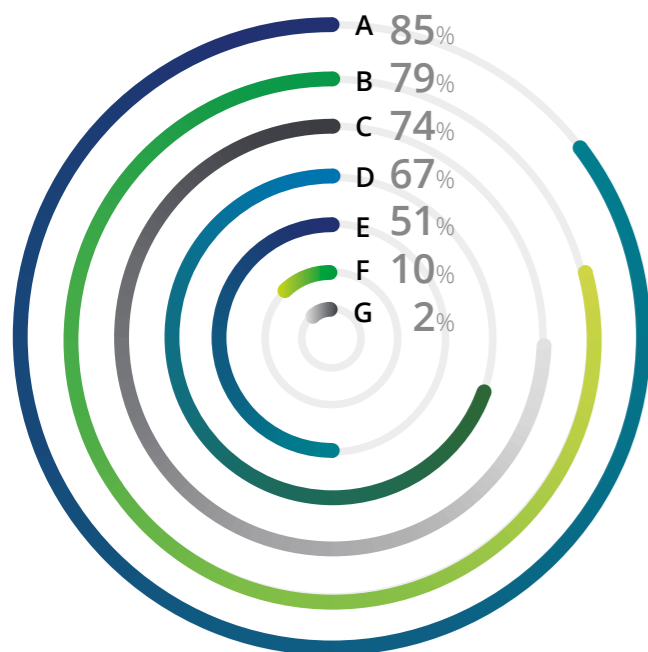
## D2.12. In che modo la Tesoreria è coinvolta nella gestione dei pagamenti della sua azienda?

Treasury  
Survey Italia

Le attività di **monitoraggio ed approvazione dei flussi di pagamento** e di **riconciliazione** emergono come i task operativi principalmente svolti dalla Tesoreria

- Per il pool di aziende partecipanti è di fondamentale importanza **strutturare e monitorare** le attività di **rendicontazione dei pagamenti** su uno strumento affidabile
- Anche l'**approvazione** e la **riconciliazione** dei flussi di pagamento rientra tra le principali attività nelle quali la Tesoreria è coinvolta attivamente
- L'importanza di queste attività è diventata ancora **più cruciale** nel **contesto** delle **attuali condizioni di**

**mercato**, dove la **capacità di analisi dei tassi passivi** sui finanziamenti e di **ottimizzazione della liquidità** sono diventati **fattori critici** nel determinare il successo e la sopravvivenza delle aziende.



A MONITORA I FLUSSI DI PAGAMENTO IN USCITA PER LA GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ

B EFFETTUA LE RICONCILIAZIONI BANCARIE COMPRESI I PAGAMENTI DEI DEBITI

C APPROVA I FLUSSI DI PAGAMENTO IN USCITA COMPRESI I CONTI CORRENTI

D GESTISCE I RAPPORTI CON LE BANCHE E APPLICA LE DELIBERE DEL CDA IN MERITO ALLE APPROVAZIONI DEI LIMITI

E MONITORA LE PROBLEMATICHE RILEVATE SUI PAGAMENTI COME AD ESEMPIO GLI ERRORI NELLA TRASMISSIONE DEGLI STESSI

F ESEGUE FUNZIONI DI PAGAMENTO AVANZATE COME ON BEHALF OF (OBO)

G ALTRO

Nota: consentite risposte multiple

## Gestione dei pagamenti

Il punto di vista  
di Deloitte

Nell'attuale contesto economico-finanziario, in cui il ruolo della tesoreria nella gestione e monitoraggio dei pagamenti e pianificazione finanziaria ha assunto una primaria rilevanza, le aziende organizzativamente più complesse e culturalmente più propense all'innovazione si sono spinte ad attivare programmi di centralizzazione dei processi di incasso e pagamento.

Le pratiche di **payment on behalf of (PoBo) e collection on behalf of (CoBo)** sono il risultato di un processo di trasformazione del modello operativo in una prospettiva centralizzata che permetta di governare a pieno la cassa e disponibilità liquide a livello di gruppo e, contemporaneamente, di semplificare ed uniformare quanto più possibile i processi e gli standard di regolamento, facendo leva anche sui nuovi standard di mercato (es. ISO20022) e nuovi circuiti sovranazionali (e.g. SwiftNet).

Nella realizzazione di un **Payment Hub**, il modello operativo della tesoreria viene tipicamente semplificato attraverso la centralizzazione dei processi di regolamento di ciclo attivo e passivo, la razionalizzazione dei conti e servizi bancari attivi, l'estensione della visibilità e tracciabilità delle movimentazioni locali di cassa, la possibilità di standardizzare processi e format utilizzati per il regolamento dei pagamenti.

Tutto ciò ha permesso ai tesorerieri di quelle aziende che hanno investito in questo cambiamento di minimizzare le attività operative di basso valore aggiunto e focalizzare l'effort nella gestione strategica delle liquidità.

Un elemento chiave che traspare dall'orientamento dei tesorerieri è sicuramente il generalizzato **industry focus** su soluzioni innovative legate al settlement, clearing house interno e pagamenti per raggiungere maggiore efficienza e ridurre i costi transazionali.

I tesorerieri aziendali, sia quelli con un imprinting tradizionale sia quelli nativamente digitali, stanno chiedendo sempre più alle banche che li supportano che agiscano sempre più come un partner sofisticato e esperto di tecnologia per incontrarli ovunque si trovino e "tenere il passo" con la trasformazione tecnologica. La crescente pressione per modernizzare la tesoreria, il **"do more with less"** spinge le aziende a chiedere un supporto

fattivo per le trasformazioni della loro tesoreria ed una **value proposition** che passi dall'incrementalismo di un'offerta "prodotto centrica" alla trasformazione (ovvero, riprogettare radicalmente i loro modelli operativi dei servizi bancari).

In tal senso, i costi transazionali sul mondo dei pagamenti rappresentano un elemento chiave nella comprensione di questo trend sul mondo corporate, che spinge l'interazione azienda-banca lungo 2 direttrici:

- da un lato, ci sono opportunità di **maggior collaborazione**: lavorando congiuntamente **lungo tutta la filiera produttiva** (e.g. fornitori, clienti) della corporate attraverso soluzioni/servizi di **"Embedded Finance"** in cui la corporate mette a disposizione i propri portali come canali **"one stop shop"** da cui i propri clienti e fornitori accedere in modo semplice a servizi bancari sui pagamenti
- dall'altro, si è aperta la possibilità di **soluzioni alternative ai servizi tradizionali**: **valuta digitale, corporate token e tecnologia blockchain** aprono la possibilità al settlement delle operazioni infragruppo<sup>4</sup>, ed in prospettiva sull'interno network della value chain produttiva, tramite valuta digitale, abbattendo drasticamente i costi della liquidità e garantendo la possibilità di regolare in real time le operazioni anche **cross-border**.

<sup>(4)</sup> Per maggiori dettagli, si rimanda al focus della sezione Case Study, pagina 54-55

## D2.13/14. Quali rischi finanziari vengono gestiti e monitorati attualmente nella sua azienda?

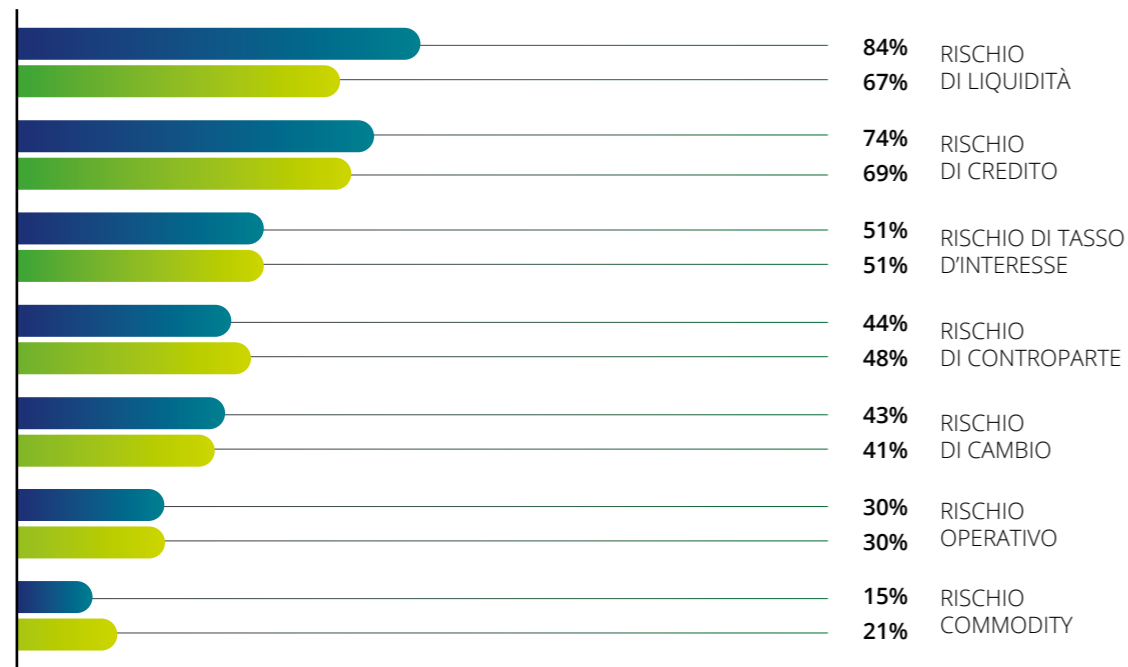
Treasury  
Survey Italia

Le aziende evidenziano un rischio di liquidità significativamente in calo nei prossimi 3 anni rispetto alla prospettiva attuale, ipotizzando quindi l'assunzione che gli effetti della politica monetaria restrittiva in corso si esauriscano nel corso dell'anno.

- Attualmente i **fattori più critici** sono individuati nel **rischio di liquidità** (capitale circolante, liquidità infragruppo, gestione pagamenti), **rischio di credito** (ciclo attivo e gestione incassi) e **rischio tasso** (funding e gestione finanziaria)

- Il trend futuro (prossimi 3 anni) vede una **persistenza** dei **rischi liquidità, credito e tasso** come **fattori più critici** sebbene, per la medio-grande impresa, i rischi di liquidità e credito potrebbero essere meno impattanti
- Ci si aspetta altresì che l'importanza conferita al **rischio commodity** rifletta l'aspettativa che le attuali tensioni geopolitiche possano ulteriormente deteriorarsi nel corso dei prossimi 3 anni.

ATTUALMENTE  
PROSSIMI 3 ANNI



## Focus sui rischi finanziari

Il punto di vista  
di Deloitte

Nel contesto finanziario sempre mutevole e complesso del mondo aziendale, le aziende di oggi si trovano di fronte a una serie di rischi finanziari che richiedono una gestione attenta e un monitoraggio costante. Questi rischi possono influire sull'andamento finanziario e sulla stabilità dell'azienda stessa.

- Rischio di liquidità:** il rischio di liquidità si riferisce alla capacità di un'azienda di coprire i suoi obblighi finanziari in modo tempestivo e senza incorrere in costi e perdite eccessive. Questo è uno dei fattori più critici perché la mancanza di liquidità può portare all'incapacità di pagare fornitori, onorare contratti o sostenere le spese operative (ad es. tiraggio di costose linee bancarie di liquidità o credito), mettendo a rischio le operazioni quotidiane dell'azienda. Può anche influire negativamente sulla reputazione dell'azienda e sulla sua capacità di accedere a finanziamenti futuri necessari a sostenere crescita aziendale, investimenti ed espansione
- Rischio di credito:** nell'attuale ambiente economico globale attuale, caratterizzato da un aumento delle posizioni debitorie delle imprese, alta inflazione, strette monetarie delle banche centrali e il rischio di recessione, le politiche monetarie e fiscali contrastanti, insieme all'incertezza geopolitica, creano sfide finanziarie per le imprese. In questo contesto, diventa essenziale per le aziende gestire il rischio di credito, conducendo non solo un'analisi approfondita del proprio portafoglio clienti ma anche un maggiore pre-screening di nuove controparti, stabilendo criteri di valutazione del credito, impostando limiti di credito e, ex post, adottando politiche di recupero crediti efficaci

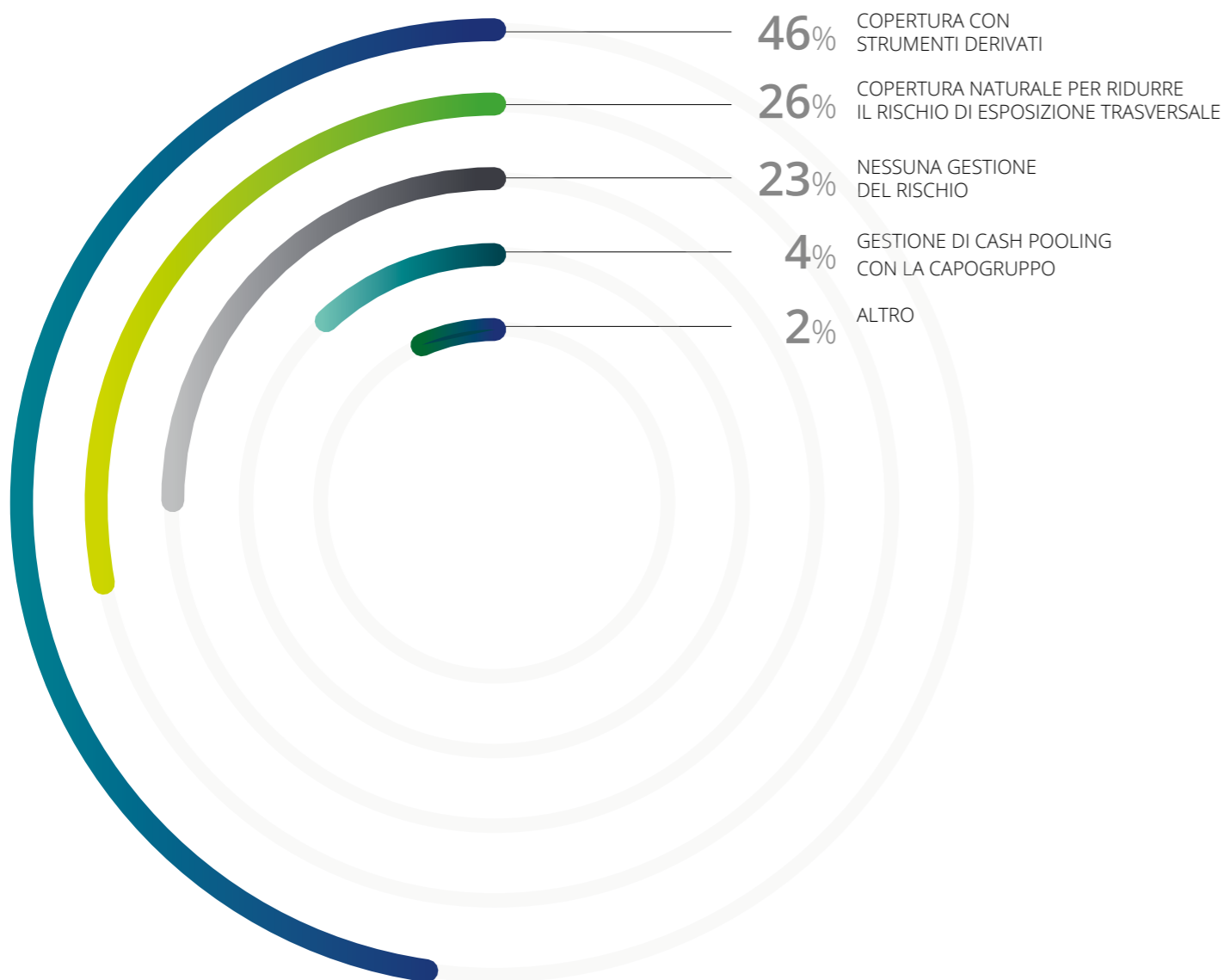
- Rischio di tasso d'interesse:** il rischio di tasso si riferisce alle fluttuazioni nei tassi di interesse e può influenzare diversi aspetti finanziari dell'azienda. È considerato un fattore critico perché fluttuazioni nei tassi di interesse possono avere un impatto diretto sui costi dei prestiti e sui rendimenti sugli investimenti aziendali. Le decisioni finanziarie aziendali, come l'emissione di obbligazioni o la gestione del debito, possono essere influenzate dai movimenti dei tassi di interesse. L'incapacità di gestire il rischio tasso può portare a perdite finanziarie significative, specialmente per le aziende che detengono portafogli di titoli di debito sensibili ai tassi

La gestione attenta di questi rischi è essenziale per prevenire situazioni finanziarie difficili e garantire la stabilità e la sostenibilità dell'azienda nel lungo termine.

## D2.15. Come vengono gestiti i rischi finanziari nella sua azienda?

Treasury  
Survey Italia

Meno del **50%** delle aziende intervistate **ricorre a strumenti derivati** per la copertura dei rischi finanziari. Circa il **25%** adotta una strategia di **natural hedging** per gestire le esposizioni di rischio e poco più del **20%** delle aziende non adotta **alcuna copertura**. Con l'inasprimento atteso di alcuni fattori di rischio (i.e. tasso, FX, commodity) diventerà cruciale poter far leva su un adeguato framework metodologico e strumenti di HA per la gestione strutturale di esposizioni e coperture.



Nota: consentite risposte multiple

## Gestione dei rischi finanziari

Il punto di vista  
di Deloitte

La gestione dei rischi finanziari nelle aziende può variare notevolmente in base alla dimensione, al settore e alla strategia aziendale. Tuttavia, ci sono diverse pratiche comuni utilizzate per gestire i rischi finanziari, quali:

- **Strumenti Derivati:** molte aziende utilizzano strumenti finanziari derivati, come contratti futures o opzioni, per coprire o mitigare i rischi finanziari. Ad esempio, un'azienda esportatrice potrebbe utilizzare contratti futures per proteggersi dalle fluttuazioni dei tassi di cambio
- **Copertura Naturale:** alcune aziende cercano di ridurre il rischio di esposizione trasversale attraverso la struttura delle proprie attività e passività. Ad esempio, un'azienda che ha debiti denominati in valuta estera può cercare di generare entrate in quella stessa valuta per bilanciare il rischio
- **Gestione del Cash Pooling:** le aziende con una struttura di gruppo possono implementare il cash pooling, una pratica in cui i fondi delle diverse filiali o sussidiarie vengono consolidati in un'unica posizione di tesoreria. Ciò consente di ottimizzare l'uso dei fondi, ridurre il costo del finanziamento e migliorare la gestione della liquidità
- **Nessuna Gestione del Rischio:** alcune aziende, soprattutto quelle di dimensioni più piccole o con un basso livello di esposizione ai rischi finanziari, potrebbero scegliere di non gestire attivamente tali rischi. Tuttavia, questa è una strategia rischiosa e può esporre l'azienda a fluttuazioni impreviste nei mercati finanziari
- **Altre Strategie:** Oltre ai metodi sopra menzionati, le aziende possono adottare altre strategie, come la diversificazione degli investimenti, l'ottimizzazione fiscale, la negoziazione di clausole contrattuali favorevoli e la gestione attiva del portafoglio finanziario

È importante notare che la gestione dei rischi finanziari dovrebbe essere parte integrante della strategia aziendale e dovrebbe essere adeguata alle esigenze e ai profili di rischio specifici dell'azienda. Inoltre, la conformità normativa è un aspetto critico nella gestione dei rischi finanziari, poiché le aziende devono rispettare le leggi e i regolamenti finanziari applicabili.

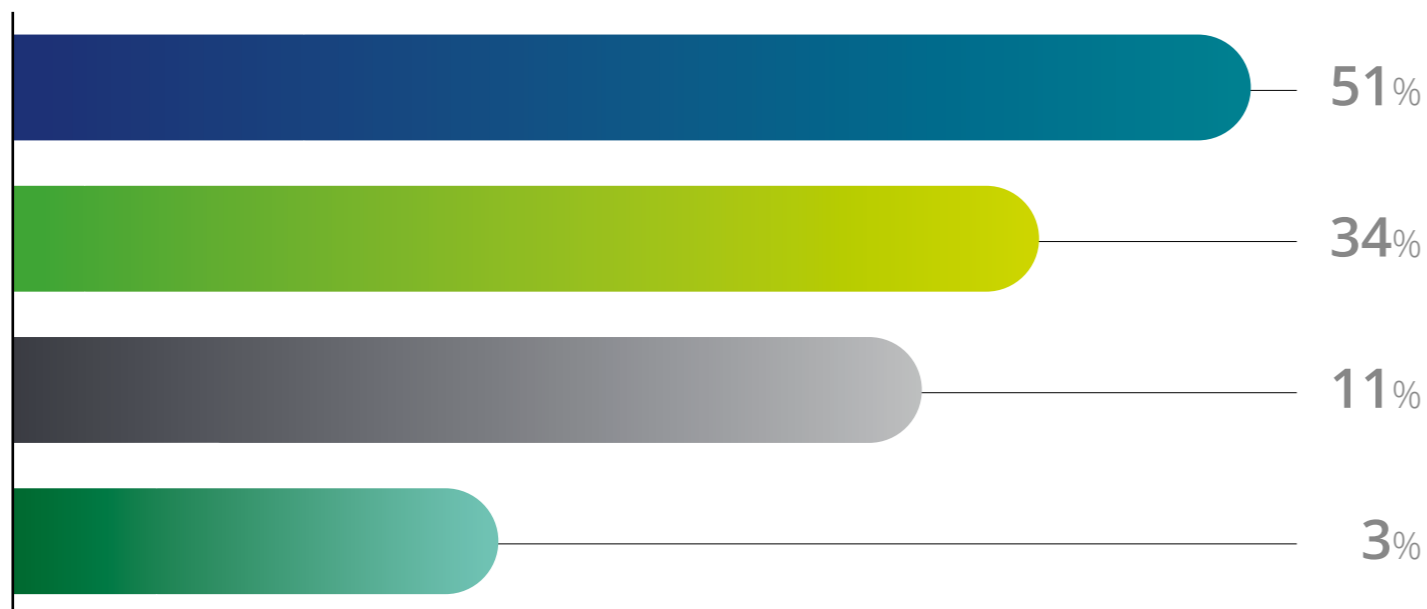
Le decisioni sulla gestione dei rischi finanziari dovrebbero essere prese in modo olistico, tenendo conto di molteplici fattori, tra cui la natura dell'attività, l'ambiente economico, le prospettive di mercato e le risorse disponibili. Un'azienda può anche cercare consulenza da esperti finanziari o consulenti specializzati in gestione dei rischi per sviluppare una strategia appropriata.



## D2.16. Chi è responsabile dei processi di gestione del rischio finanziario nella sua azienda

Treasury  
Survey Italia

Circa la **metà** delle aziende intervistate indica che i **processi di gestione** dei rischi sono **centralizzati in Tesoreria**. L'altra metà, invece, riporta la presenza di una struttura di **Risk Management**, la quale nel **34%** dei casi governa i **solli processi strategici** di gestione del rischio (risk appetite, limiti e piani di azione) e nel **11%** dei casi gestisce **anche i processi operativi** (identificazione, misurazione e monitoraggio del rischio).



TUTTI I PROCESSI DI GESTIONE DEI RISCHI FINANZIARI SONO CENTRALIZZATI A LIVELLO DI TESORERIA

IBRIDO: PROCESSI STRATEGICI CENTRALIZZATI A LIVELLO DI RISK MANAGEMENT E PROCESSI OPERATIVI DECENTRALIZZATI A LIVELLO DI TESORERIA

TUTTI I PROCESSI DI GESTIONE DEI RISCHI FINANZIARI SONO CENTRALIZZATI A LIVELLO DI RM, CHE GESTISCE ANCHE I RISCHI NON FINANZIARI

ALTRO

## Responsabile dei processi di gestione del rischio finanziario

Il punto di vista  
di Deloitte

La responsabilità dei processi di gestione del rischio finanziario può variare da un'azienda all'altra e dipende spesso dalla dimensione, dalla struttura organizzativa e dalla complessità dell'azienda stessa. Ci sono diverse modalità in cui le aziende gestiscono i rischi finanziari:

- **Centralizzazione a livello di Tesoreria:** in alcune aziende, la gestione dei rischi finanziari è centralizzata a livello della funzione di tesoreria. Questa centralizzazione consente un maggiore controllo sui flussi di cassa, la gestione dei conti bancari e l'utilizzo di strumenti finanziari derivati. Il tesoriere e il suo team sono responsabili della gestione dei rischi finanziari, inclusi i rischi di liquidità, di cambio valuta e di tasso di interesse
- **Gestione ibrida:** In molte aziende, la gestione dei rischi finanziari segue un modello ibrido, in cui alcuni processi strategici sono centralizzati a livello di risk management o del CFO (Chief Financial Officer), mentre i processi operativi sono decentralizzati a livello di tesoreria o di business unit. Ad esempio, la definizione delle politiche di gestione dei rischi finanziari e l'allocatione delle risorse finanziarie possono essere centralizzate, mentre l'attuazione e il monitoraggio delle transazioni finanziarie possono essere gestiti in modo decentralizzato
- **Centralizzazione completa a livello di risk management:** in alcune aziende, tutti i processi di gestione dei rischi finanziari, compresi quelli operativi, sono centralizzati a livello di risk management o del CFO. Questo modello consente un maggiore coordinamento e controllo globale sui rischi finanziari, ma può richiedere un'elevata capacità di gestione e coordinamento centralizzato
- **Altri modelli personalizzati:** a seconda delle esigenze specifiche dell'azienda, potrebbero essere sviluppati modelli di gestione dei rischi finanziari personalizzati. Questi modelli possono variare notevolmente e prendere in considerazione la complessità, la cultura aziendale e le competenze disponibili. Tra questi, un esempio è costituito dalla Gestione Integrata dei Rischi, in cui alcune aziende adottano un approccio più ampio e integrato alla gestione dei rischi, in cui i rischi finanziari sono gestiti insieme ai rischi non finanziari (come i rischi operativi, di reputazione e legali) all'interno di una funzione di risk management unificata

In ogni caso, è importante che l'azienda stabilisca chiaramente le responsabilità e le procedure per la gestione dei rischi finanziari e che garantisca il rispetto delle normative finanziarie applicabili.

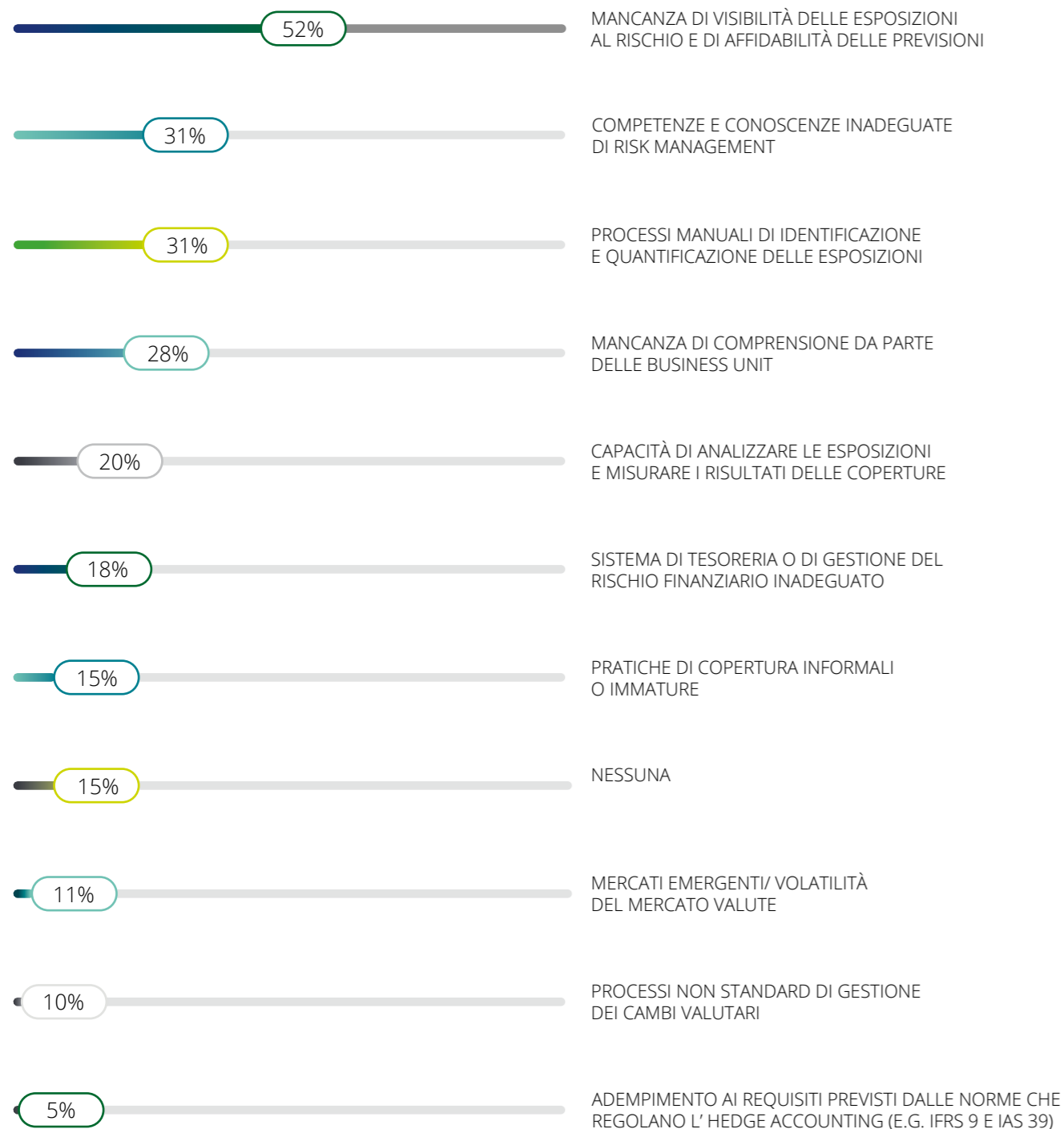
Spesso, la funzione di risk management svolge un ruolo chiave nella definizione delle politiche, nella valutazione dei rischi e nella consulenza strategica in materia di rischi finanziari. Tuttavia, la collaborazione tra il risk management, la tesoreria, e altre funzioni aziendali è essenziale per una gestione efficace dei rischi finanziari.

## D2.17. Quali sfide deve affrontare la Tesoreria della sua azienda per gestire i rischi finanziari?

Treasury  
Survey Italia

La mancanza di visibilità delle esposizioni al rischio e delle competenze di RM sono le sfide più importanti che il tesoriere deve affrontare, seguite dal bisogno di ridurre i

processi manuali di identificazione e quantificazione delle esposizioni.



## Sfide da affrontare per la gestione dei rischi finanziari

Il punto di vista  
di Deloitte

La Tesoreria di un'azienda può affrontare diverse sfide nella gestione dei rischi finanziari. Ecco alcune delle sfide più comuni:

- **Mancanza di visibilità delle esposizioni al rischio e affidabilità delle previsioni:** la mancanza di dati accurati e tempestivi sull'esposizione ai rischi finanziari e la difficoltà di fare previsioni precise possono rendere difficile la gestione dei rischi
- **Competenze e conoscenze inadeguate di risk management:** la gestione dei rischi finanziari richiede competenze specializzate in risk management, analisi finanziaria e strumenti finanziari derivati. La mancanza di personale esperto può essere una sfida
- **Processi manuali di identificazione e quantificazione delle esposizioni:** l'uso di processi manuali per identificare e quantificare le esposizioni al rischio può essere inefficiente e soggetto a errori
- **Mancanza di comprensione da parte delle business unit:** le diverse unità aziendali potrebbero non avere una piena comprensione dei rischi finanziari e delle politiche di copertura, il che può portare a decisioni non coerenti con la strategia aziendale
- **Capacità di analizzare le esposizioni e misurare i risultati delle coperture:** la valutazione accurata dell'efficacia delle strategie di copertura richiede capacità analitiche avanzate e strumenti appropriati
- **Sistema di Tesoreria o di gestione del rischio finanziario inadeguato:** l'uso di sistemi obsoleti o non integrati può ostacolare la capacità della tesoreria di gestire i rischi in modo efficiente
- **Pratiche di copertura informali o immature:** la mancanza di politiche formali di copertura dei rischi o l'attuazione di strategie di copertura immature può aumentare l'esposizione ai rischi finanziari
- **Mercati emergenti/volatilità del mercato delle valute:** la gestione dei rischi valutari può essere complicata dalla volatilità dei mercati delle valute, soprattutto in mercati emergenti

- **Processi non standard di gestione dei cambi valutari:** la mancanza di processi standardizzati per la gestione dei cambi valutari può portare a inefficienze e errori
- **Adeguamento alle normative sull'hedge accounting (IFRS 9 e IAS 39):** La conformità alle norme contabili, come IFRS 9 e IAS 39, può essere complessa e richiedere una documentazione accurata delle operazioni di copertura.

Per affrontare queste sfide, le aziende spesso sviluppano politiche di gestione dei rischi finanziari chiare, investono in formazione e sviluppo del personale, implementano sistemi di gestione finanziaria avanzati e stabiliscono processi robusti per l'identificazione e la mitigazione dei rischi. La collaborazione tra le diverse funzioni aziendali, tra cui la Tesoreria, il Risk Management e le Business Unit, è fondamentale per garantire una gestione efficace dei rischi finanziari.

### D3.1. Quali soluzioni tecnologiche utilizza la sua azienda per supportare l'esecuzione delle varie responsabilità di Tesoreria?

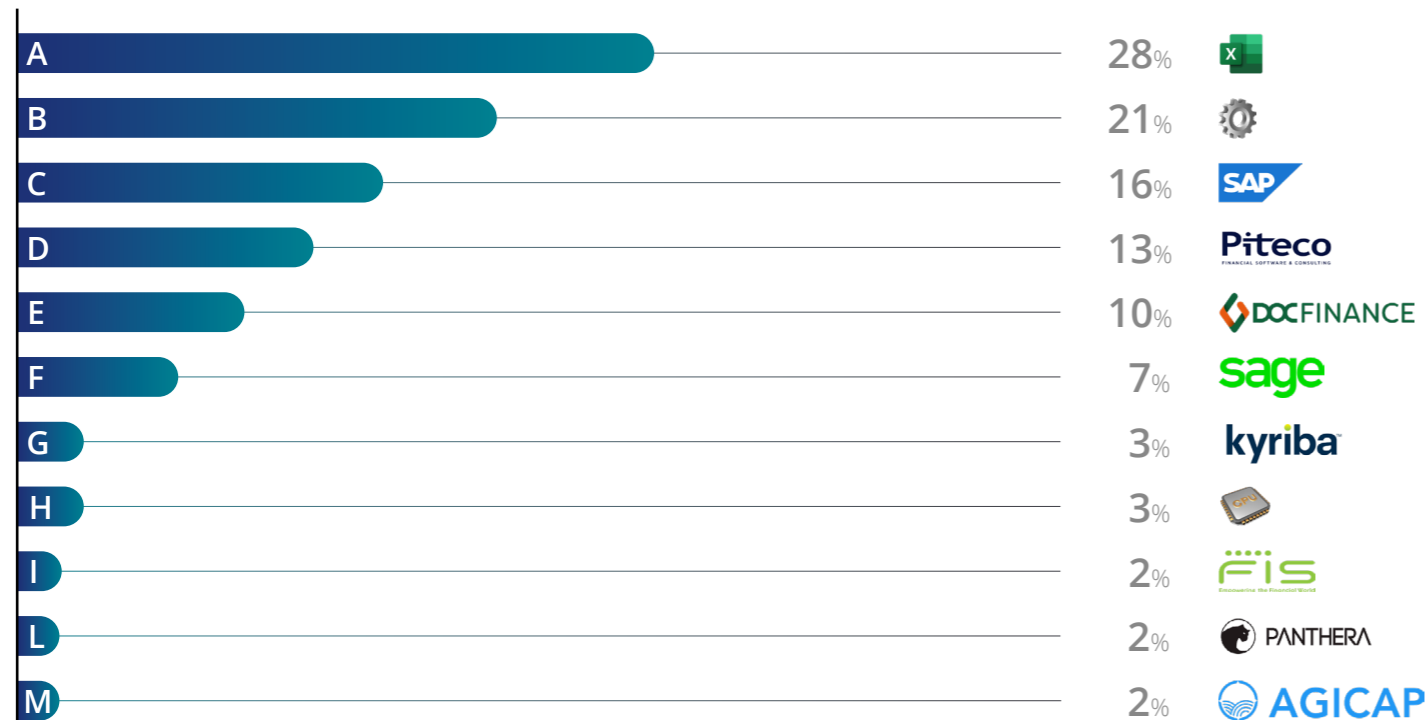
Treasury Survey Italia

Quasi un terzo dei rispondenti gestisce ancora manualmente l'esecuzione delle attività e dei processi di tesoreria, incorrendo in rilevanti rischi operativi e limitando il potenziale delle strutture di tesoreria verso attività di valore strategico.

- Le aziende che investono in soluzioni tecnologicamente avanzate possono **snellire le operazioni, ridurre gli errori e attenuare il rischio operativo**. È essenziale scegliere la soluzione adeguata con le esigenze ed

obiettivi aziendali per garantire operazioni fluide ed efficienti

- Tra le principali **soluzioni di mercato** adottate a livello internazionale (e.g. Kyriba, SAP) e a livello locale (e.g. Piteco, DocFinance e Sage) si attesta una **propensione innovativa** che, se sfruttata, potrà **creare opportunità di ottimizzazione di costi e attività** per le tesorerie.



- A NESSUN SISTEMA IN ESSERE / MS EXCEL
- B SOLUZIONE TECNOLOGICA IN HOUSE
- C SAP TREASURY
- D PITECO
- E DOCFINANCE
- F SAGE (ES. XRT)

- G KYRIBA
- H SOLUZIONE CUSTOM DI UN PARTNER ESTERNO
- I FIS (INTEGRITY O QUANTUM)
- L PANTHERA
- M AGICAP

Nota: consentite risposte multiple

### Soluzioni tecnologiche utilizzate per supportare le attività di Tesoreria

Il punto di vista di Deloitte

L'evidenza che più del 50% delle aziende abbia soluzioni basate su excel oppure su strumenti custom, spesso destrutturati o poco attrezzati per rispondere alle sfide dell'attuale contesto economico-finanziario, avvalorata il trend già in atto di una crescente urgenza nel dotarsi di sistemi specializzati di tesoreria. La scelta del TMS è uno snodo chiave per riuscire ad individuare al meglio

la soluzione che copra le necessità strategiche ed operative della funzione di tesoreria ed integrarsi a pieno nel landscape architetturale dell'azienda. Sulla base dell'esperienza maturata da Deloitte si osserva come una buona software selection in ambito tesoreria sia basata sui seguenti pillar.

#### APPROCCIO DELOITTE | SELEZIONE SOFTWARE VENDOR

Nel processo di valutazione e selezione del partner tecnologico per un sistema di gestione della tesoreria, Deloitte adotta un approccio a 360° per considerare tutte le caratteristiche della soluzione e vendor tecnologico:

<b>1. SOLIDITÀ DEL PARTNER TECNOLOGICO</b> Solidità del partner tecnologico e impegno nell'offerta di servizi nell'industria e nell'area Tesoreria	<b>5. COERENZA CON L'ARCHITETTURA PROPOSTA</b> Coerenza con l'architettura informatica proposta (ad es. interfacce, soluzioni di e-banking, date di valuta, modalità di regolamento, costi per RIBA, transazioni con banche estere)
<b>2. COPERTURA FUNZIONALE</b> Copertura funzionale in termini di prodotti, funzionalità e metodologie disponibili a seconda delle risposte alle RFP ed eventuali Demo/PoC	<b>6. COERENZA CON I REQUISITI DI SICUREZZA</b> Coerenza con i requisiti di sicurezza del Gruppo in termini di autenticazione, gestione dell'ambiente, soluzioni fall-back
<b>3. COSTO DEI SERVIZI OFFERTI</b> Costo dei servizi offerti dal partner tecnologico per la soluzione/prodotto proposto alla Tesoreria	<b>7. TEMPISTICHE E MASTERPLAN</b> Tempistiche e Masterplan per l'implementazione e l'attivazione della soluzione tecnologica
<b>4. COMPETENZA, IMPEGNO ED ESPERIENZA</b> Competenza, impegno (attuale e potenziale) ed esperienza (tra cui le referenze) nella gestione della liquidità, nei pagamenti e nella tecnologia di tesoreria	L'attivazione della fase di software Selection attraverso il supporto di un advisor indipendente consentirà di ottenere <b>benefici</b> in termini di <b>riduzione dei costi e dei rischi</b> nonché di <b>aumentare l'efficienza</b> nella fase di implementazione facendo leva sulle <b>nuove tecnologie</b> per la digitalizzazione delle attività operative.

#### RIDUZIONE DEI RISCHI DELLA SCELTA

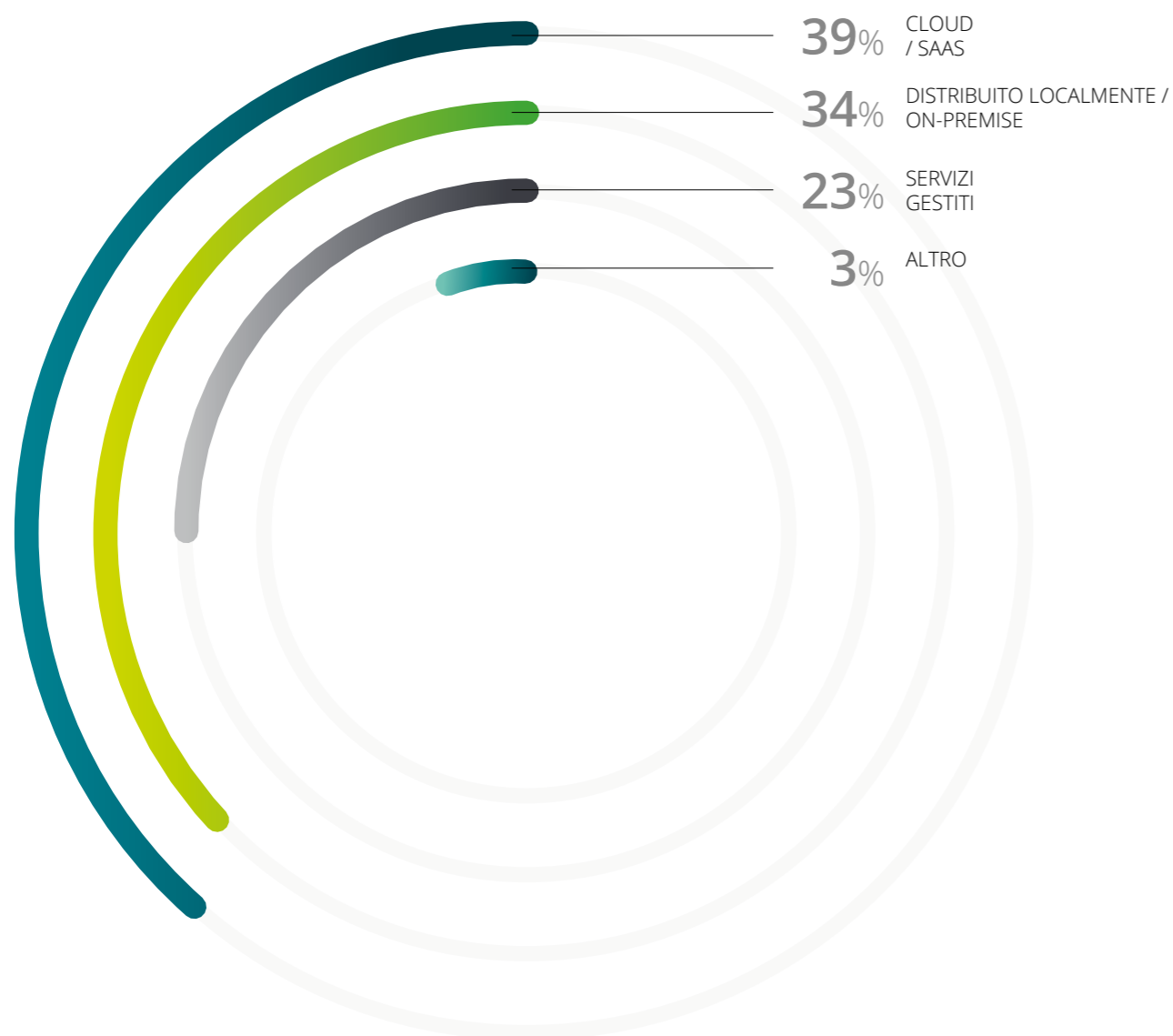
Il supporto di un advisor indipendente dal tipo di soluzione tecnologica, ma competente sulla base delle competenze maturate su progetti simili, consente di supportarvi nella selezione del fornitore, guidandovi verso la migliore soluzione da adottare

#### SOLUZIONE TAYLOR MADE

La valutazione dei Requisiti Essenziali di Tesoreria, da un lato, e la conoscenza dei moduli TMS disponibili per i diversi strumenti software, dall'altro, consente di scegliere la soluzione più adatta alle specifiche esigenze di Tesoreria

## D3.2. Come viene utilizzato il sistema di gestione della Tesoreria della sua azienda?

Dal punto di vista tecnologico, l'orientamento verso soluzioni Cloud o SaaS risulta un elemento significativo, in linea con i trend generali di mercato, e permetterà di sfruttarne i benefici in termini di maggiore sicurezza, accessibilità, usabilità ed integrabilità del TMS.



Treasury  
Survey Italia

## Sistema di gestione della Tesoreria

Il punto di vista  
di Deloitte

Il **Cloud** è rappresenta un'importante opportunità per la trasformazione digitale, consentendo una migliore flessibilità e agilità in tutta l'azienda.

Le soluzioni di tesoreria in cloud aiutano le aziende a crescere più rapidamente attraverso:

- **ROI più elevati e più velocemente raggiungibili:** non sono previsti costi di aggiornamento e upgrade per le nuove funzionalità del software SaaS. Il fornitore gestisce aggiornamenti e upgrade, il che porta a ottenere un miglior ROI
- **Soluzione pronta per il futuro:** un sistema di gestione della tesoreria basato su cloud è altamente flessibile e scalabile. Molti utenti possono accedere al cloud contemporaneamente. Si adatta ai cambiamenti e alle esigenze di un'organizzazione. Le soluzioni cloud consentono inoltre alle organizzazioni di rispondere rapidamente a diversi scenari
- **Maggiore larghezza di banda per compiti strategici:** un sistema di gestione della tesoreria basato su cloud libera la larghezza di banda degli analisti. Possono concentrarsi sulla pianificazione della liquidità anziché sulla raccolta e modellizzazione manuale dei dati. Con dati accurati e prontamente disponibili, i tesoriери possono prendere decisioni sicure su investimenti/debiti. Alcuni dei vantaggi più evidenti delle soluzioni di cloud treasury, soprattutto ma non solo per le grandi aziende, possono essere riassunti in:
  - **Maggiore precisione per le previsioni di cassa** a lungo e breve termine
  - **Distribuzione e implementazione più rapide** del software di tesoreria
  - **Maggior precisione delle previsioni bottom-up** per diverse categorie di flussi di cassa, regioni e valute
  - **Visibilità globale della liquidità** in termini di posizione di cassa e flussi di cassa in tutte le filiali
  - **Piena integrabilità** tramite API tra banche, ERP e sistemi FP&A

- **Riconciliazione bancaria automatizzata** e analisi degli estratti conto per migliorare la gestione del flusso di cassa
- Capacità di prendere **decisioni basate sui dati** su investimenti ed attività di M&A
- **Acquisizione automatizzata di movimentazioni infragruppo** come:
  - Monitoraggio dei saldi
  - Registrazione dell'interesse in tutti i mirroring
  - Monitoraggio dei conti bancari fittizi

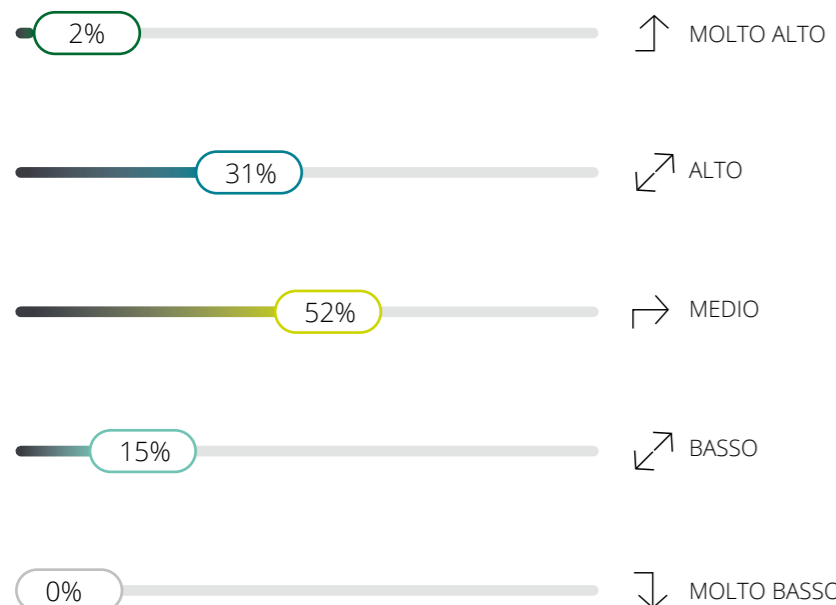
### D3.3. Come valuta il grado di accuratezza dei sistemi di previsione di liquidità della sua azienda?

Treasury  
Survey Italia

Circa 1/3 dei rispondenti afferma di utilizzare un sistema previsionale altamente accurato mentre poco più della metà di essi suggerisce che vi sono sicuramente spazi per ulteriori miglioramenti supportati dall'integrazione di nuove tecnologie come il Machine Learning e Cognitive Analytics.

- Circa 1/3 dei rispondenti (di cui circa la metà sono grandi imprese) sostiene che i **sistemi previsionali** attualmente in uso sono già sufficientemente accurati
- Ciononostante, circa la **metà del campione** suggerisce che c'è ancora molto **spazio per il loro miglioramento ed evoluzione**. L'uso delle nuove tecnologie, come il **Machine Learning** ed il **Cognitive Analytics**, svolgerà un ruolo **fondamentale** nel migliorare **accuratezza ed efficacia** delle **previsioni**, grazie alla disponibilità di dati storici e tendenze di mercato
- In particolare, alcune aziende hanno già **individuato** delle **specifiche aree e processi** su cui l'**efficacia previsionale** potrà garantire un **vantaggio competitivo**

- **CICLO PASSIVO**: Analisi di tempi medi di pagamento, effetti ricorsivi sui fornitori e categorie merceologiche per individuare trend ricorrenti e adeguarne le previsioni
- **CICLO ATTIVO**: Analisi dell'andamento degli incassi dai clienti (inclusi fenomeni comportamentali), correlazione con congiunture di mercato, effetti stagionali, per individuare trend e driver alla base del turnover consuntivo per le stime prospettiche
- **PAYROLL**: Modelli previsionali che includano analisi delle uscite di cassa legate alla forza lavoro derivanti da turnover, promozioni, esodi, adeguamenti CCNL, pianificazione HR
- **COSTI FINANZIARI**: Proiezioni delle scadenze e delle quote di rimborso di capitale e interessi in funzione dell'andamento delle principali componenti macroeconomiche (i.e. tassi d'interesse, cambi, inflazione, prezzi di mercato).



### Grado di accuratezza dei sistemi di previsione di liquidità

Il punto di vista  
di Deloitte

Mentre le previsioni a breve termine si basano principalmente sullo squilibrio informazioni sulla scheda e possono essere estratte dai sistemi ERP, le previsioni a lungo termine si basano su altre fonti come budget o pianificazione finanziaria e richiedono la modellizzazione.

Negli ultimi anni abbiamo assistito all'emergere di tecnologie di visualizzazione e intelligenza artificiale che possono modellare previsioni più accurate basate sulla capacità di riconoscere in anticipo nuovi trend, gestire le integrazioni di basi dati esterne (dati di mercato, dati comportamentali) e riadattare i propri modelli di stima in funzione dell'evoluzione dei dati e delle previsioni in base alla varianza osservata.

Il miglioramento dell'accuratezza delle previsioni della liquidità dovrà necessariamente passare da 2 leve di intervento:

- **Dati**: la qualità e disponibilità dei dati è considerata il principale ostacolo al miglioramento dell'accuratezza delle previsioni del flusso di cassa (60%), nonché la mancanza di strumenti efficaci (50%). Mentre i sistemi di gestione della tesoreria forniscono buoni risultati di reporting previsionale, le sfide provengono dalla fonte dei dati, sia essa esterna o interna
  - **Mancanza di profondità storica, granularità o consistenza** dei dati sono i principali problemi riscontrati sui dati interni da sistemi legacy, ERP o strumenti di CRM e monitoraggio della produzione
  - **Disponibilità ed attinenza del dato** rispetto al contesto di riferimento dell'azienda rappresentano invece le principali sfide che i tesorerieri devono affrontare nell'utilizzo di fonti esterne (e.g. market data, ricerche di settore, analisi statistiche di enti regolatori, report di analisti finanziari, agenzie di rating)

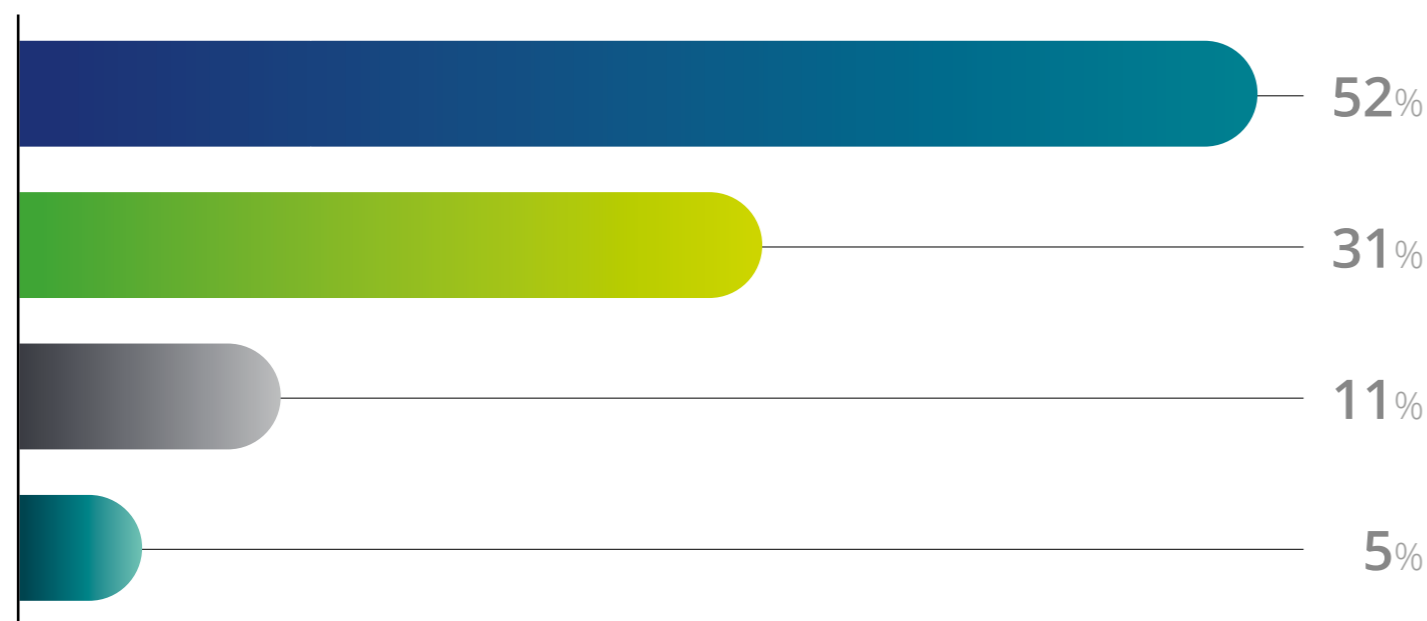
- **Modelli**: lo sviluppo di un modello previsionale robusto ed esplicativo in ottica prospettica rappresenta la seconda importante leva evolutiva. Sono necessari sforzi significativi da parte della tesoreria per analizzare i dati, **individuare relazioni tra variabili endogene ed esogene e costruire efficaci algoritmi di forecasting**. Spesso, oltre alle competenze di modellizzazione è fondamentale rivedere e migliorare le previsioni dei flussi di cassa richiedendo una più ampia collaborazione a livello di gruppo in particolare alle strutture dedicate (e.g. produzione, sales, controller costi). Un vero e proprio approccio congiunto alle previsioni aiuta le aziende ad adeguare le proprie strategie previsioni basate sul confronto tra dati effettivi e previsioni.

### D3.4. Come gestisce la Tesoreria le operazioni di hedge accounting?

Treasury  
Survey Italia

Con il 52% dei rispondenti che dichiara di non adottare pratiche di hedging e hedge accounting ed il 31% che le gestisce manualmente, il rafforzamento della gestione e copertura dei rischi attraverso l'adozione di sistemi dedicati si configura come una priorità per migliorare le attività di analisi, esecuzione e monitoraggio della tesoreria.

Nell'attuale situazione macroeconomica, il **basso livello di adozione** delle **pratiche di copertura** con strumenti derivati rappresenta un **elemento critico**. Guardando al futuro, sarà **sempre più necessario implementare tali pratiche in modo strutturato**, adottando sistemi di monitoraggio tecnologico efficienti, robusti ed efficaci nella gestione dei rischi. Inoltre, l'uso di tecnologie avanzate migliorerà ulteriormente l'**accuratezza ed efficacia delle operazioni di copertura**, portando a una maggiore efficienza e redditività.



NON CI SONO OPERAZIONI DI HEDGE ACCOUNTING

MANUALMENTE (AD ES., EXCEL, POWERBI, ECC.)

SINGOLO STRUMENTO CENTRALIZZATO

STRUMENTI MULTIPLI

### Gestione dell'hedge accounting

Il punto di vista  
di Deloitte

L'hedge accounting svolge un ruolo fondamentale nell'aiutare le aziende a mitigare l'effetto delle fluttuazioni dei prezzi o dei tassi di interesse sui loro risultati finanziari.

È un metodo che consente alle aziende di registrare in modo adeguato le operazioni di copertura, garantendo che gli effetti delle variazioni di valore degli strumenti finanziari utilizzati per coprire il rischio siano registrati in modo coordinato con gli elementi sottostanti che generano il rischio.

Questo approccio è essenziale per evitare distorsioni nei bilanci e ridurre il rischio associato alle fluttuazioni di mercato che non derivano dall'operatività aziendale.

Esistono diversi tipi di hedging che consentono alle aziende di adottare approcci mirati per gestire i rischi finanziari in modi diversi. La scelta del tipo di hedging dipende dalla natura dei rischi che l'azienda vuole affrontare e dalla strategia finanziaria complessiva. Tra i principali:

- **Il Fair Value Hedging** è utilizzato per coprire il rischio di fluttuazioni del valore di un'attività o passività, è preferibile quando le aziende desiderano mantenere la valutazione corrente degli strumenti finanziari
- **Il Cash Flow Hedging** è indicato per coprire fluttuazioni nei flussi di cassa futuri associati a strumenti finanziari, è utile quando le aziende cercano di stabilizzare i flussi di cassa previsti
- **Il Micro Hedging** si concentra sulla copertura di rischi specifici all'interno di un portafoglio di strumenti finanziari. Può essere adatto quando sono necessarie coperture mirate su singoli strumenti finanziari o posizioni creditizie/debitorie in portafoglio
- **Il Macro Hedging** si impiega strategie più ampie per coprire rischi su scala aziendale. È preferibile quando si desidera una protezione generale contro i cambiamenti di mercato.

Nonostante la maggior flessibilità per l'hedge accounting introdotta dall'IFRS 9, poche aziende adottano questa pratica. Le cause sono da ricercarsi in parte nella complessità dal punto di vista normativo, ma anche nella mancanza di competenze e risorse adeguate a

sviluppare e attuare strategie di hedging efficaci. Inoltre, la complessità intrinseca di queste pratiche richiede sistemi tecnologici avanzati in grado di gestire in modo automatizzato e in tempo reale gli strumenti di copertura.

Avvalersi del supporto di specialisti nell'ambito del risk management può aiutare le aziende a definire la giusta strategia e implementare un modello gestionale dell'hedge accounting che gli permetta di interiorizzare queste pratiche, beneficiando di una maggiore stabilità finanziaria e a una gestione adeguata dei rischi.

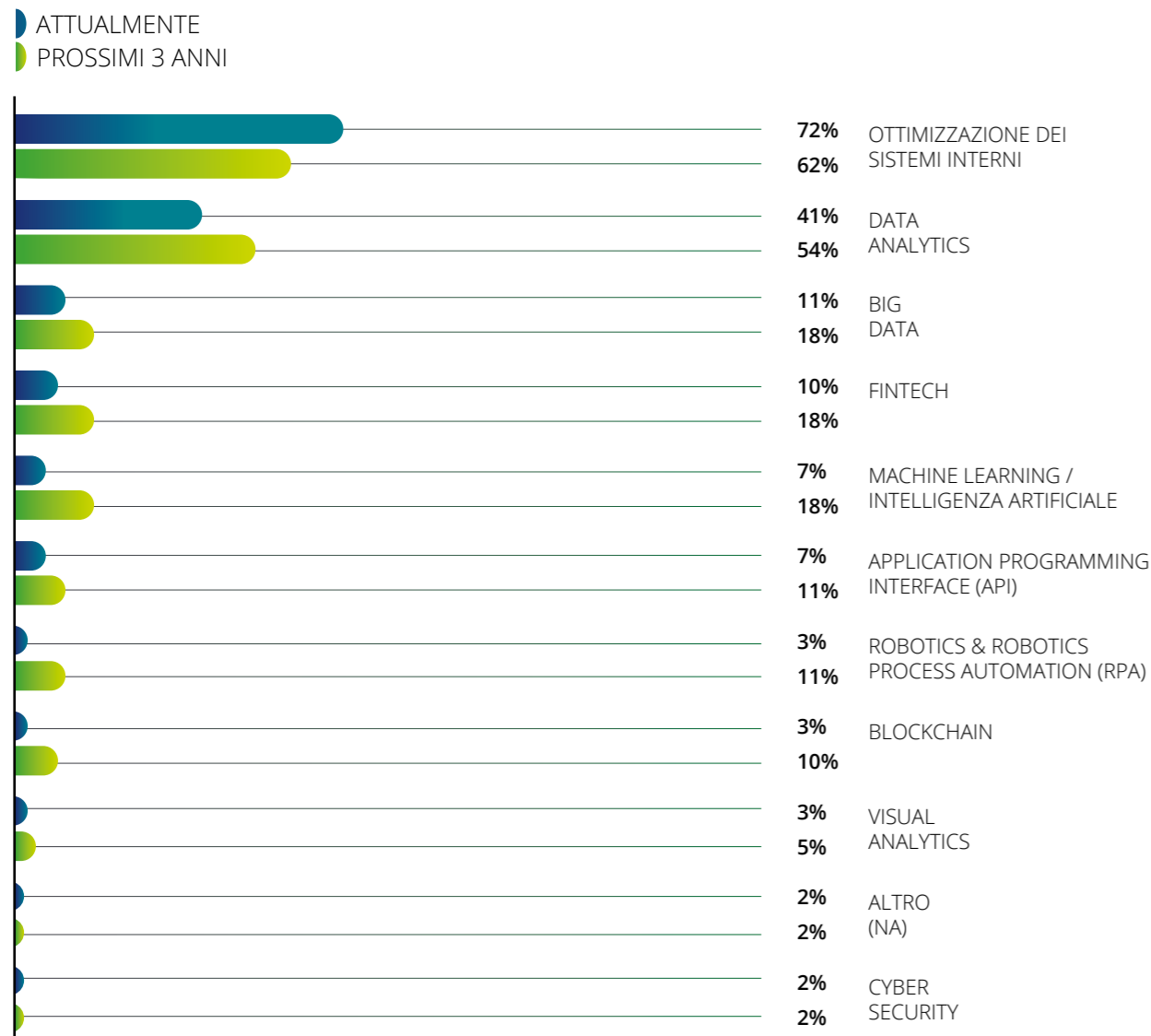
### D3.6 – 3.7. Quali sono le principali priorità IT per la Tesoreria della sua azienda nei prossimi 12 mesi / 3 anni?

Treasury Survey Italia

L'ottimizzazione dei sistemi adottati e l'introduzione di Data Analytics con conseguenti benefici in termini di visualizzazione dei dati emergono come le 2 priorità nel prossimo anno, l'adozione e/o il perfezionamento tecnologico assume importanza nei prossimi 3 anni.

- Per ottimizzare i sistemi e snellire le operazioni, le aziende si orientano sempre più spesso alla **centralizzazione su una piattaforma TMS** a livello di **gruppo**, riducendo i **costi e numero di sistemi** in uso ed offrendo anche vantaggi di **analisi dei dati** per

- finalità di decision-making e previsionali
- Le aziende sono alla ricerca di **sistemi integrati** che non fungano esclusivamente da repository o da strumenti di reporting ma offrano solide **capacità di previsione**. Non a caso, il forecasting viene considerato come l'attività meno efficiente del sistema di tesoreria sia dalle piccole che dalle grandi aziende
  - L'utilizzo di nuovi sistemi IT consente inoltre alle aziende di mantenere il passo con i cambiamenti del settore in termini di formati e **tecnologie**, specialmente nel processo dei pagamenti, e di ridurre il rischio di frodi.



### Principali priorità IT per la Tesoreria nei prossimi 12 mesi / 3 anni

Il punto di vista di Deloitte

L'ottimizzazione dei sistemi interni, considerata la priorità IT sia a breve che a medio-lungo termine, passa da programmi di Finance Transformation che possono avere diversi gradi di pervasività nell'architettura IT aziendale, a seconda dell'ambizione che l'azienda si pone:

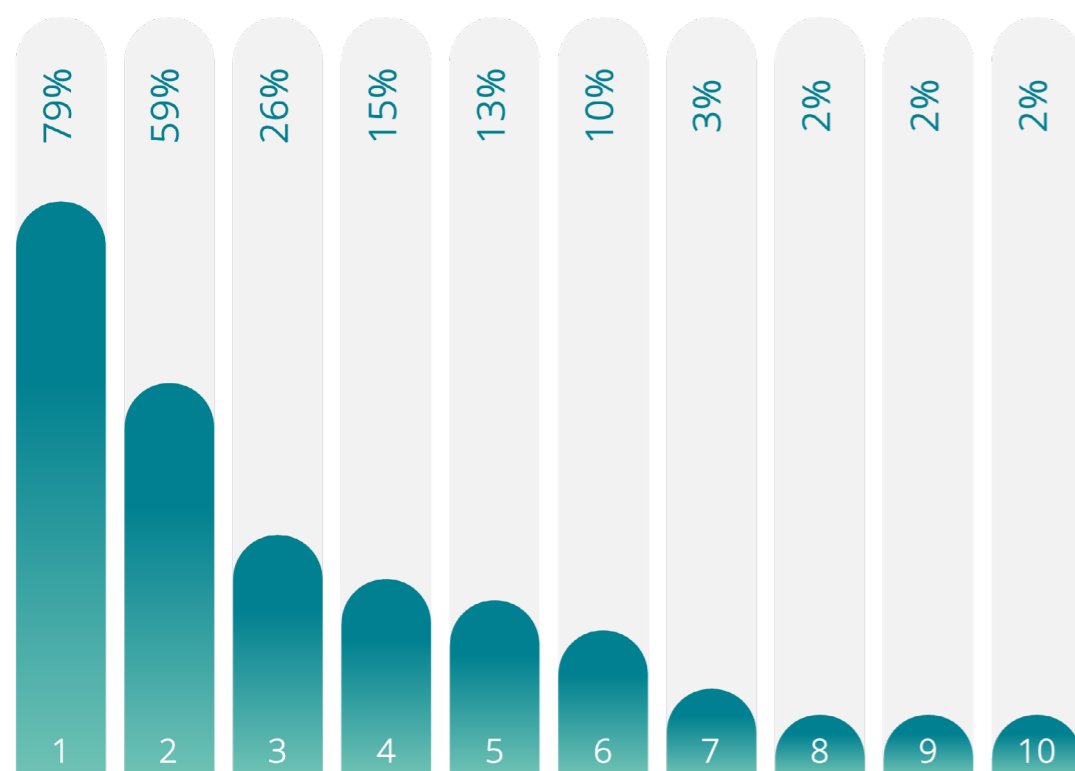
- **Treasury Reporting Cockpit:** molte aziende partono con l'integrazione centralizzata dei dati di tesoreria per avere visibilità della cassa a livello di gruppo e razionalizzare i layer e tool di reporting in un unico strumento di gruppo multi-entità e totalmente scalabile, a cui possono fruire le singole filiali o subsidiaries secondo opportuni con di visibilità. L'implementazione di un reporting cockpit presenta solitamente veloci tempi realizzativi e la possibilità di impattare in modo più limitato sull'architettura IT e processi a monte
- **Treasury Management System (TMS):** è la soluzione più frequentemente adottata come target di un programma di tesoreria, in quanto più integrata di un puro strumento di reporting e analytics e abilitante sia l'automazione dei processi di tesoreria operativa (e.g. riconciliazione saldi, manovra giornaliera di cassa, autorizzazione pagamenti, previsionali di cassa di breve termine), sia la semplificazione dell'architettura IT, con la possibilità offerta da tutte le principali soluzioni TMS di mercato, di far leva su moduli dedicati
  - Gestione delle operazioni finanziarie (debito, derivati, investimenti)
  - Gestione e forecast della cassa
  - Connettività bancaria
  - Gestione dei rischi finanziari ed hedge accounting
  - Pianificazione finanziaria
  - Gestione dei prodotti di Supply Chain Finance
- **Treasury & Payment Hub:** la razionalizzazione maggiore e più profonda è raggiungibile attraverso l'implementazione di un Treasury & Payment Hub, soluzione scelta sempre più frequentemente dai grandi gruppi internazionali e che consente di gestire incassi e pagamenti per conto di entità/subsidiaries locali (c.d. PoBo e CoBo) da parte della capogruppo. L'attivazione di un Treasury Payment Hub, facendo leva su soluzioni di mercato già strutturate o soluzioni in-house, permette di ridurre i flussi di connettività bancaria e verso i sistemi di pagamento (e.g. Swift), standardizzandone formati e canali, e razionalizzare l'utilizzo di tool e/o moduli di TMS locali su un'unica

piattaforma. L'hub può essere configurato secondo diverse modalità

- Integrato nella piattaforma ERP di gruppo (es. S/4Hana), nei casi in cui il gruppo abbia già attuato la convergenza di tutte le subsidiaries in un'unica piattaforma
- Centralizzato a livello di gruppo ma indipendente dall'ERP del cliente, con cui è però connesso, nei casi ad esempio di gruppi multi-country che adottano più di una piattaforma ERP

### D3.8 Quali aree della Tesoreria della sua azienda prevede che diventeranno più automatizzate nei prossimi 3 anni?

La priorità che ricopre l'ottimizzazione dei sistemi in uso spiega l'importanza conferita all'automatizzazione dei sistemi/processi di previsione, contabilità e gestione della liquidità nei prossimi 3 anni.



1 PREVISIONE DEI FLUSSI DI CASSA

2 CONTABILITÀ DI TESORERIA

3 GESTIONE DELLA LIQUIDITÀ

4 GESTIONE DEL RISCHIO CAMBIO E DI TASSO D'INTERESSE

5 AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DEI RAPPORTI CON LE BANCHE

6 GESTIONE DEGLI INVESTIMENTI E DEL DEBITO

7 GESTIONE DEL RISCHIO DI PREZZO DELLE MATERIE PRIMA

8 ANALISI COPERTURE

9 INCASSI DAI CLIENTI

10 NESSUNA

Treasury  
Survey Italia

### Sviluppo dell'automazione nei prossimi 3 anni

Il punto di vista  
di Deloitte

La crescita dell'automazione nella Tesoreria aziendale è motivata dalla necessità di migliorare l'efficienza, ridurre i rischi operativi e consentire ai professionisti finanziari di concentrarsi su attività più strategiche e di valore aggiunto, con un aumento dell'adozione di tecnologie avanzate per migliorare l'efficienza operativa e la precisione. Ecco alcune delle aree della Tesoreria che potrebbero diventare più automatizzate nei prossimi 3 anni:

- **Previsione dei flussi di cassa:** l'automazione nella previsione dei flussi di cassa sta diventando sempre più sofisticata, con l'uso di modelli predittivi e di intelligenza artificiale per migliorare la precisione delle previsioni
- **Amministrazione e gestione dei rapporti con le banche:** l'automazione nell'interazione con le banche, compresa la gestione di conti, transazioni e comunicazioni, può semplificare i processi e ridurre i tempi di risposta
- **Contabilità di tesoreria:** la contabilità di tesoreria può essere automatizzata per migliorare la precisione e la tempestività della registrazione delle transazioni finanziarie
- **Gestione degli investimenti e del debito:** L'automazione nella gestione degli investimenti e del debito può includere l'uso di algoritmi per l'allocazione degli investimenti e l'ottimizzazione del costo del debito.
- **Gestione della liquidità:** l'automazione nella gestione della liquidità comprende l'uso di strumenti avanzati per il monitoraggio e la gestione dei saldi di cassa e la previsione delle esigenze di liquidità
- **Gestione del rischio di prezzo delle materie prime:** l'automazione nella gestione del rischio di prezzo delle materie prime può coinvolgere l'uso di strumenti derivati per coprire le esposizioni
- **Incassi dai clienti:** la gestione automatizzata degli incassi dai clienti, inclusa l'automazione delle transazioni di pagamento e la conciliazione delle fatture, sta diventando sempre più comune
- **Gestione del rischio cambio e di tasso d'interesse:** l'automazione nell'identificazione, nell'analisi e nella mitigazione dei rischi di cambio e tasso d'interesse può essere facilitata da strumenti software avanzati

- **Analisi delle coperture:** l'uso di analisi avanzate e di modelli di simulazione per valutare l'efficacia delle strategie di copertura può diventare più automatizzato.

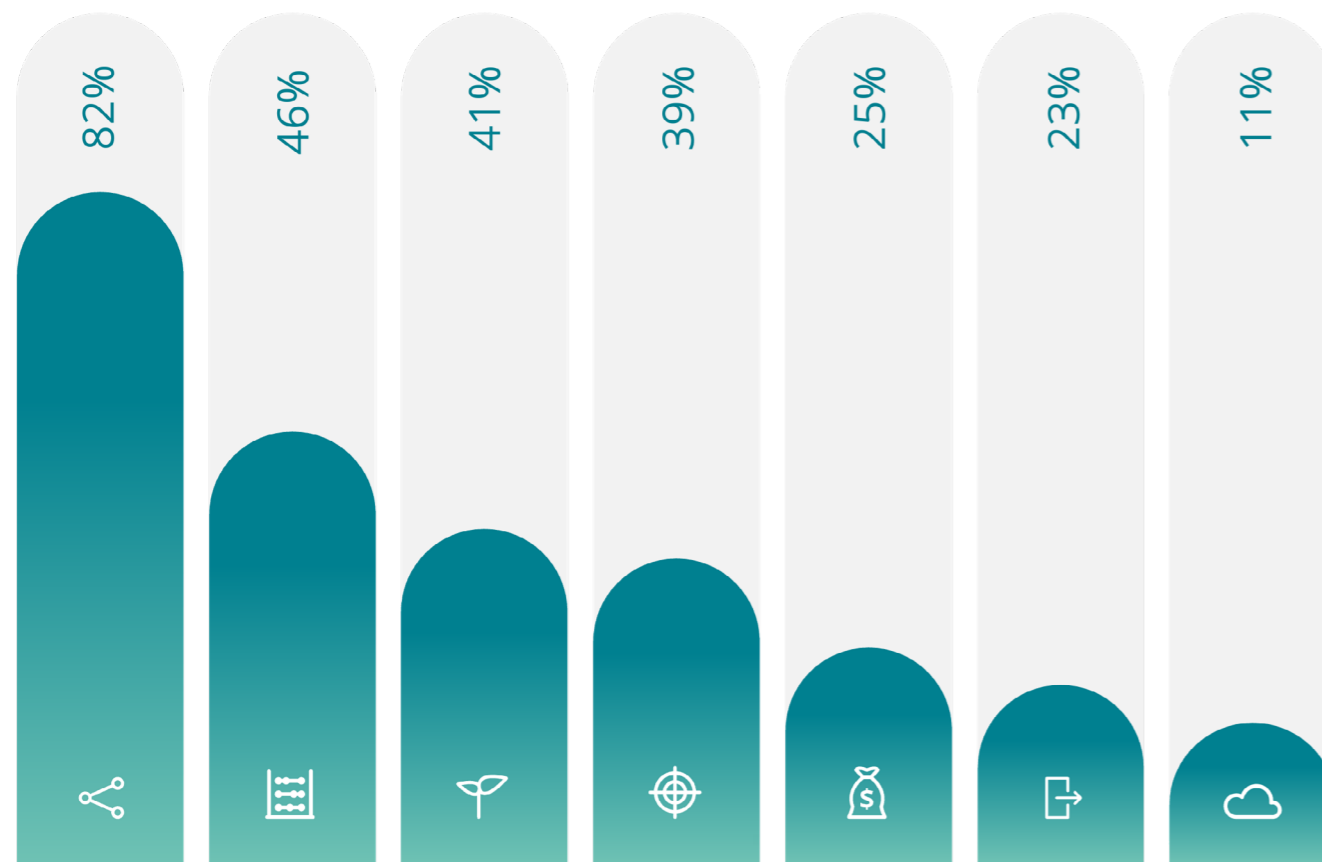
È importante notare che l'**automazione** non sostituirà completamente il ruolo umano nella Tesoreria, ma piuttosto **completerà le capacità degli operatori finanziari**. Inoltre, l'adozione di tecnologie avanzate deve essere accompagnata da adeguate misure di sicurezza per proteggere i dati finanziari sensibili.



### D3.9. Quali vantaggi guidano la Tesoreria della sua azienda nell'adozione di nuove soluzioni tecnologiche?

Treasury  
Survey Italia

Efficientamento dei processi manuali con conseguente riduzione dei costi e dei rischi operativi ad essi associati rappresentano i principali vantaggi e driver che guidano le Tesorerie verso l'adozione di nuove tecnologie al fine di ottimizzarne le prestazioni per poter meglio supportare la crescita dell'azienda.



AUTOMAZIONE DEI PROCESSI MANUALI

RIDUZIONE DEL RISCHIO

RIDUZIONE DEI COSTI PER I PROCESSI ATTUALI

PRESTAZIONI VELOCITÀ QUALITÀ ED EFFICIENZA 24 ORE SU 24

SCALABILITÀ PER SUPPORTARE LA CRESCITA

SODDISFAZIONE DEI DIPENDENTI GRAZIE A UN LAVORO MENO RIPETITIVO

VANTAGGIO COMPETITIVO

### Prospettive offerte dall'adozione di nuove soluzioni tecnologiche

Il punto di vista  
di Deloitte

Su diversi ambiti già oggi le nuove soluzioni tecnologiche offrono soluzioni concrete ed implementabili in tempi brevi, con concreti casi d'uso applicati alla **tesoreria operativa**

- **1) riconciliazione dei saldi:** la configurazione di un set di regole di *Robotic Process Automation (RPA)* o l'introduzione di algoritmi di Machine Learning ha permesso di garantire una riconciliazione semi-automatica delle movimentazioni consuntive sui saldi di cassa giornalieri rispetto ai previsionali certi di pagamento
- **2) previsione di cassa di breve:** l'adozione di *Interfacce di programmazione delle applicazioni (API)* per l'integrazione e raccolta di dati previsionali da fonti interne ed esterne aiuta a ridurre l'effort umano, migliorare i tempi e ad aumentare la portata dei dati scambiati tra le applicazioni nella routine giornaliera del dipartimento di tesoreria
- **3) manovra giornaliera di cassa:** la preparazione della manovra giornaliera di cassa e relativa execution dei girofondi tra i conti dell'azienda possono anch'esse beneficiare dell'applicazione di criteri e regole di RPA o di più sofisticati algoritmi di Machine Learning per limitare il ruolo del tesoriere alla pura validazione della manovra.

I benefici di **riduzione del rischio** (ad esempio i rischi operativi legati a frodi e attacchi cyber), la **riduzione dei costi** legati ai processi e la possibilità di fruire di **prestazioni di maggiore velocità, qualità ed efficienza 24 ore su 24** sono anch'essi una conseguenza diretta dell'applicazione delle nuove tecnologie

- **API:** Consideriamo le API come un'importante leva che consente di elaborare pagamenti istantanei e rendono più sicura la trasmissione di dati, rafforzano le integrazioni con tecnologie di tesoreria, andando oltre la semplice connettività bancaria verso un concetto di "Tesoreria aperta"
- **RPA:** Con soluzioni RPA, l'elaborazione e fruizione di dati e contenuti informativi è raggiungibile in tempistiche più veloci, specie se adottate trasversalmente a diverse funzioni CFO e non solo costruite per l'area della tesoreria

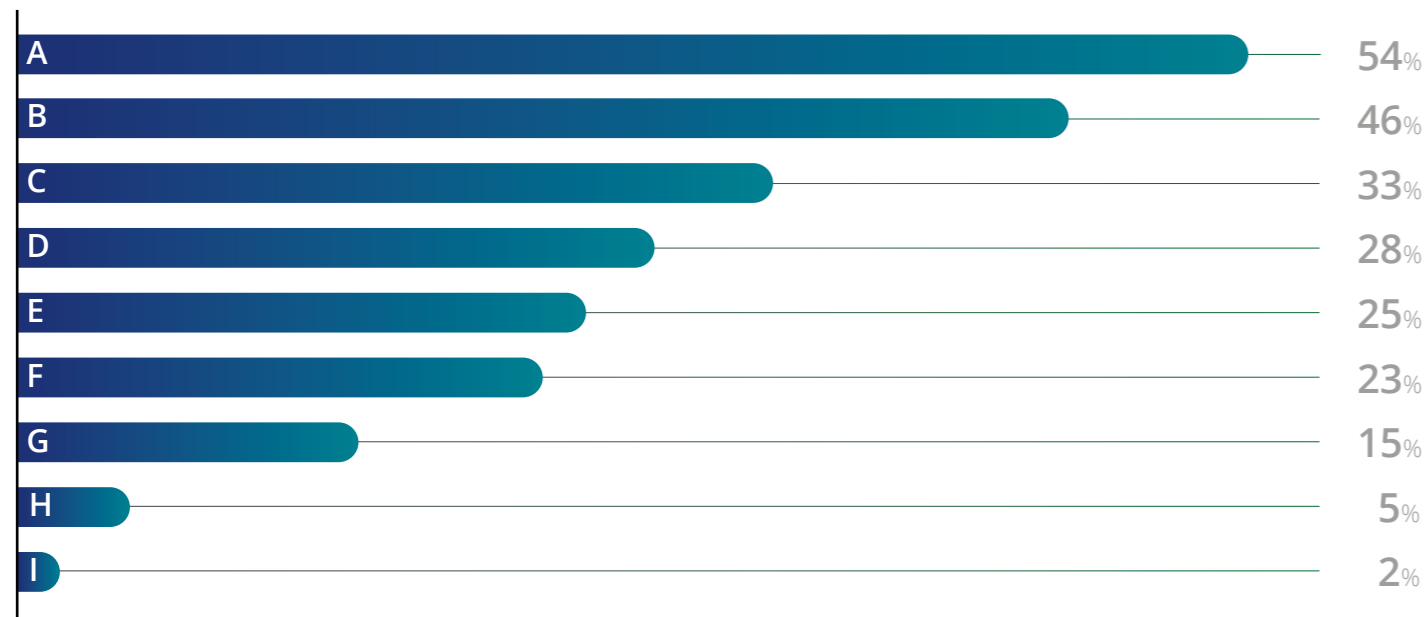
- **Artificial Intelligence e Data Analytics:** AI e Data Analytics hanno un'efficace applicazione sia nell'ambito delle previsioni di cassa, garantendo rapidità e precisione nell'individuare trend e pattern nell'evoluzione del comportamento di clienti e fornitori, sia nell'indagine del net working capital, permettendo l'indagine su margini di ottimizzazione del capitale circolante derivante dalle attività tipiche del ciclo produttivo aziendale.

Per raggiungere tali benefici e sfruttare a pieno le funzionalità del TMS, sarà al contempo necessario evolvere l'approccio dell'azienda all'utilizzo dei sistemi di tesoreria verso un paradigma di "Self-service platform" grazie alla facilità di utilizzo del TMS da parte dell'utente, in cui la figura del tesoriere è affiancata da specifiche figure (interne o esterne) con *technical skills* che siano *accountable* e punto di contatto centrale sullo specifico tool TMS adottato dall'azienda.

### D3.11. Quali delle seguenti sfide vengono considerate dalla sua azienda per l'implementazione di nuove tecnologie?

Treasury Survey Italia

La difficoltà principale che le aziende indicano nell'adozione delle nuove tecnologie consiste nell'identificazione della soluzione più adeguata, seguita dalla valutazione dei costi e dalla comprensione tecnica della relativa messa a terra.



**A** APPLICAZIONE DELLE SOLUZIONI TECNOLOGICHE PIÙ ADEGUATE

**F** SELEZIONE DEL FORNITORE PIÙ ADEGUATO

**B** COSTI

**G** RIDUZIONE DELL'ORGANICO

**C** APPROFONDIMENTO DEL VENTAGLIO DI POSSIBILITÀ OFFERTE DAL MERCATO

**H** TROVARE USE CASE ADEGUATI

**D** POOL DI TALENTI LIMITATO

**I** AUMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ

**E** INSUFFICIENTE CONOSCENZA DI CIÒ CHE È POSSIBILE FARE

### Principali obiettivi per l'implementazione di nuove tecnologie

Il punto di vista di Deloitte

L'individuazione delle soluzioni tecnologiche più adeguate rappresenta la sfida più rilevante per i tesorieri del futuro in quanto contempla l'adozione di un approccio poliedrico e sempre più orientato verso una **visione end-to-end** che amalgami al contempo:

- **le verticalità della funzione di tesoreria**, spesso caratterizzata da esigenze complesse e dinamiche in termini di background finanziario e profondità di analisi
- **la comprensione approfondita** delle potenzialità e caratteristiche sia funzionali sia tecniche delle soluzioni di sistemi di tesoreria (TMS) offerte dai principali vendor sul mercato italiano ed internazionale
- **la vision e know-how** per disegnare in modo sinergico ed integrato il nuovo landscape architetturale in coerenza con l'evoluzione e trasformazione futura del target operating model e dei processi di tesoreria.
- **l'expertise e know-how** nel governo e gestione di programmi di *finance transformation* all'interno di realtà aziendali complesse in cui anche il programma implementativo è spesso accompagnato anche da specifiche iniziative di change management volte a abilitare il percorso verso il cambiamento.

L'evoluzione dell'offerta in termini di Treasury Management Systems (TMS) proposti dai principali vendor sul mercato rappresenta l'altro elemento chiave a spiegazione delle evidenze manifestate dal pool di aziende:

- **Multi-modularità delle soluzioni:** con funzionalità dedicate alle diverse esigenze, dal cash management, alla gestione dei pagamenti e integrazione bancaria, dal cash flow planning alla gestione degli strumenti finanziari di investimento e debito ed il reporting dei principali rischi finanziari
- **Pluralità delle modalità di fruizione:** ormai tutti i principali player sono in grado di affiancare alla classica soluzione *on premise*, la fruibilità del TMS in cloud (privato o pubblico) o in modalità SaaS, con maggiore complessità nel valutarne benefici e costi (e.g. hardware, software, licenze *one-off* e/o *recurring*, costi di manutenzione e application management) nel breve e medio termine

- **Integrabilità e scalabilità:** l'integrabilità nell'architettura IT dell'azienda ed i relativi costi rappresentano il principale *"question mark"* che le aziende si trovano ad affrontare con la necessità spesso di aver una valutazione esterna, che capitalizzi le esperienze fatte da programmi di trasformazione comparabili ma al contempo tenga in considerazione gli elementi chiave del framework tecnologico in essere per la propria azienda. La scalabilità rappresenta infine un elemento di estremo valore per i gruppi societarie di medio-grandi dimensioni o comunque in forte crescita e con estensione internazionale.

# I nostri servizi

## I nostri servizi e competenze in ambito Tesoreria

### CASHFLOW FORECASTING

Disegno dei modelli di cash flow forecast, analisi di scenario e driver sensitivity reporting al fine di ottenere opportunità di miglioramento della performance

### PAGAMENTI

Razionalizzazione del framework dei contratti bancari e analisi del grado di centralizzazione di incassi e pagamenti desiderato a livello di Gruppo (i.e. «payment/collection on behalf of»)

### CASH MANAGEMENT

Valutazione delle tecniche di cash concentration e disegno di soluzioni di cash pooling per il raggiungimento degli obiettivi strategici in termini di ottimizzazione della gestione della liquidità

### INVESTMENT MANAGEMENT

Analisi e valutazione del framework di investimenti in strumenti finanziari per supportare le esigenze di tesoreria ed impiego dei surplus di cassa

### FUNDING PLAN

Analisi del fabbisogno finanziario, supporto alla definizione del funding plan e all'attivazione dei canali di finanziamento identificati (i.e. emissioni, linee bancarie, reverse factoring, anticipo fatture)

### DERIVATI E HEDGE ACCOUNTING

Analisi delle esposizioni a rischi finanziari (i.e. tasso, FX, mercato), definizione delle strategie di hedge e supporto al setup del framework finanziari e contabile di hedge accounting

### STRATEGIC PLANNING

Analisi, strategie e previsioni per ottimizzare l'utilizzo delle risorse (working capital), definire il funding necessario e massimizzare la gestione del flusso di cassa per una migliore performance aziendale

### RISK MANAGEMENT

Rafforzamento delle pratiche di gestione del rischio per una migliore visibilità e controlli sulle esposizioni al rischio (ad es. tasso di interesse, controparte, FX, materie prime, ...)

### TARGET OPERATING MODEL

Supporto funzionale per il disegno del modello operativo target di tesoreria attraverso analisi di mercato, normative e di processo

### MODELLI & METODOLOGIE

Disegno e realizzazione di modelli e metodologie finanziarie per la gestione della tesoreria, del pricing e degli investimenti e la previsione prospettica di cassa

### SOLUZIONI TECNOLOGICHE (END-TO-END)

Supporto per la valutazione (e.g. SW selection) e l'implementazione di soluzioni tecnologiche quali TMS o Payment Hub per la gestione della tesoreria

## Alcuni case study delle principali soluzioni tecnologiche adottate



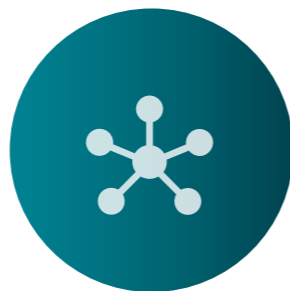
### PIATTAFORMA DI PAYMENT HUB

La piattaforma di Payment Hub consente di **semplificare e centralizzare** la **gestione dei conti**, i **processi di incasso e pagamento all'interno di un Gruppo tramite soluzioni «on behalf of»**, garantendo la connettività con i sistemi ERP aziendali, le banche e sistemi di pagamento nazionali o internazionali con cui l'azienda ha rapporti bancari attivi (e.g. servizi di conto, deposito, in-house cash, cash pooling) e la gestione dei **metodi di pagamento** (e.g. Sepa, Carte, Mav, Bollettini, F24, Satispay, PayPal, PagoPa,...) e relativi **formati di trasmissione** globali/locali richiesti (e.g. CBI, Swift, ISO, ...)

Attraverso la piattaforma, l'azienda è in grado di

- **semplificare ed automatizzare le procedure** di incasso e pagamento
- **garantire una gestione e rappresentazione in real-time** dei movimenti di liquidità di Gruppo
- **automatizzare i controlli** (e.g. AML, frodi, riconciliazione dei saldi)

La piattaforma gestisce **centinaia di formati di trasmissione** verso le banche ed i sistemi di pagamento ed è in grado di **integrare agilmente** gli eventuali ulteriori **formati locali** necessari

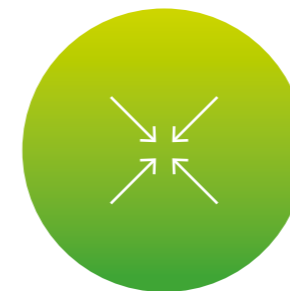


### SETTLEMENT CON DIGITAL CORPORATE TOKEN

La soluzione permette di **superare** le **limitazioni** dei **tradizionali meccanismi di gestione e regolamento della cassa infragruppo** (e.g. in-house cash, cash pooling, intercompany netting, virtual accounts) attraverso il **regolamento delle operazioni e trasferimenti di liquidità infragruppo attraverso Digital Corporate Token** come valuta digitale riconosciuta all'interno del Gruppo ed **ancorati a valuta FIAT**.

Sfruttando la **Distributed Ledger Technology**, la soluzione permette di:

- **ridurre i costi transazionali** legati ai pagamenti infragruppo e trasferimenti di liquidità
- **effettuare trasferimenti in real time** (anche per operazioni cross border)
- **ridurre i rischi finanziari** (e.g. FX) sottostanti ai pagamenti in valuta/cross border
- **incrementare la capacità di controllo** (riconciliazione pagamenti, AML e controllo frodi)



### CONNECTIVITY AS A SERVICE (CaaS)

Il servizio di **Connectivity as a Service (CaaS)** fornisce la possibilità di **connettere il proprio sistema ERP o altri partitari** (e.g. account payable, account receivable) ad un **piattaforma di transaction banking** per la fruizione da parte dell'azienda di servizi di tesoreria, supply chain finance, trade finance e pagamenti solitamente forniti da un player bancario

Il servizio fa leva su un set di **librerie API pre-build** sviluppate sulle principali tecnologie di riferimento (e.g. SAP, Oracle, Microsoft, Zucchetti, etc..) e finalizzate ad **integrarsi con l'ERP** dell'azienda per garantire **l'automazione della raccolta dati necessari** per fruire di determinati servizi tra cui:

- Supply Chain Finance (e.g. confirming, discounting, reverse factoring, ...)
- Tesoreria (e.g. gestione liquidità, investimenti, position keeping, hedging, ...)
- Pagamenti (e.g. SCT, SCT instant, cross border, ...)
- Trade Finance (e.g. garanzie, rimesse e crediti documentali, Finimport, ...)



### SISTEMA DI TESORERIA (TMS)

L'implementazione del sistema di tesoreria (TMS) è fattore abilitante la **gestione centralizzata della tesoreria di Gruppo** e permette di gestire in modo strutturato:

- il **position keeping** degli strumenti finanziari di debito, investimenti e derivati
- la **costruzione di previsionali di liquidità di breve e medio termine**, utilizzando anche tecniche di stima avanzate quali il **Machine Learning e Cognitive Analytics**
- la **riconciliazione dei saldi e pagamenti** in modo **automatizzato** tramite tecniche RPA
- l'analisi dei principali **rischi finanziari e di mercato** (e.g. IRR, FX, Commodity, Credit Counterparty) e l'applicazione di **strategie di copertura ed hedge accounting**
- la preparazione della **reportistica finanziaria gestionale** (e.g. Survival horizon, Posizione finanziaria netta, liquidity ladder, IR sensitivity) e **regolamentare** (e.g. Emir TR, hedge accounting, Transfer Pricing)
- la gestione di meccanismi di **Cash Pooling** e l'integrazione con **banche e servizi bancari attivi**

# I nostri contatti



**STEFANO APPETITI**  
SENIOR PARTNER

+39 335 6988763

sappetiti@deloitte.it



**ELISABETTA TISATO**  
PARTNER

+39 348 8863012

etisato@deloitte.it



**ANDREA FONDI**  
DIRECTOR

+39 342 3461406

afondi@deloitte.it



**GIUSEPPE SCORDIA**  
SENIOR MANAGER

+39 340 2498189

gscordia@deloitte.it



**ALESSANDRO SCOTTO**  
SENIOR MANAGER

+39 02 83328036

ascotto@deloitte.it



**GIANNI CONTENNA**  
MANAGER

+39 366 7635195

gcontena@deloitte.it



**GIORGIA DE PADUA**  
MANAGER

+39 3346223881

gdepadua@deloitte.it

Questo documento è stato realizzato grazie ai contributi ed approfondimenti dei seguenti professionisti di servizi finanziari di Deloitte Touche Tohmatsu: Francesca Dalla Vecchia, Dario Genchi, Francesco Giorgio, Maurizio Nigro, Beatrice Maggi e Erica Fucci



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL", its global network of member firms, and their related entities, DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Developed by DCM Pursuit Center of Excellence (PCoE)

© 2024 Deloitte Central Mediterranean S.r.l. All rights reserved