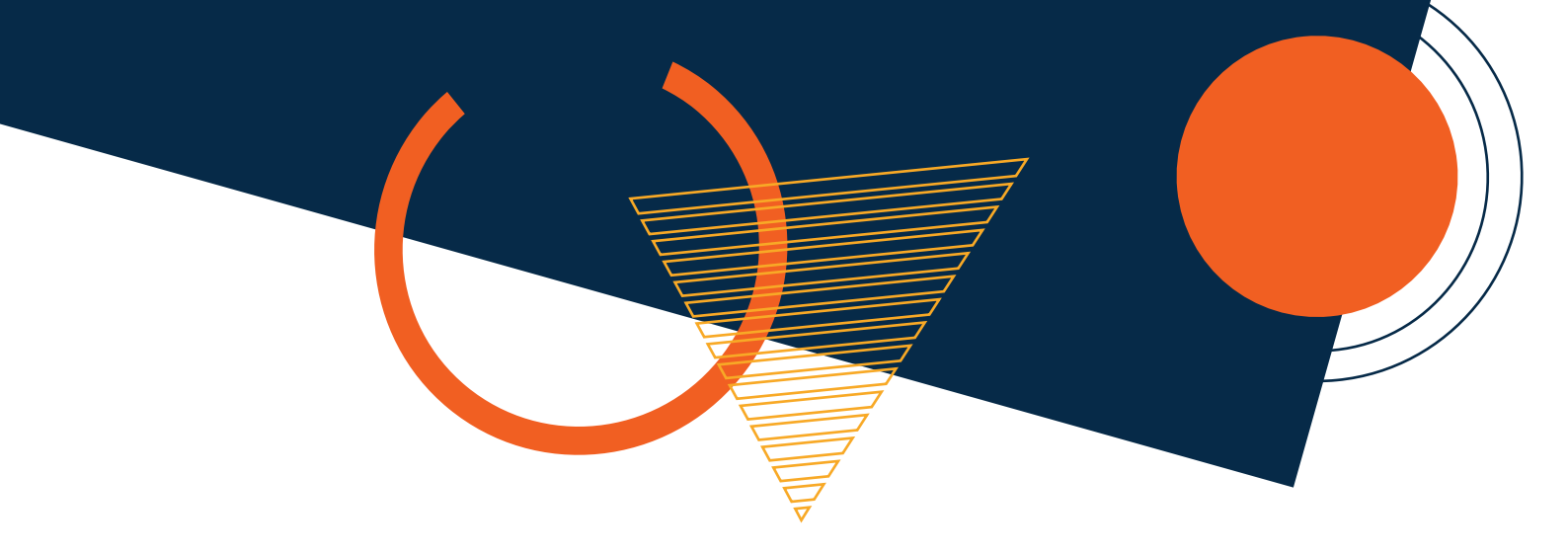


IL RENDICONTO FINANZIARIO NELLE IMPRESE ITALIANE

Conoscenza, utilizzo e ruolo
nei processi decisionali

FINANCE **INSIGHT** | SURVEY NAZIONALE 2026
WHITE PAPER



SOMMARIO

Executive summary	3
Introduzione	10
Capitolo 1 La maturità della cultura finanziaria	15
Capitolo 2 Il ruolo della cassa nelle decisioni	21
Capitolo 3 Percezione del valore e ostacoli all'adozione	27
Capitolo 4 Il rapporto con banche, finanziatori e altri stakeholder	35
Capitolo 5 Digitalizzazione e strumenti di lavoro	41
Capitolo 6 Quando il rendiconto viene messo alla prova dai dati	46
Conclusione	56

EXECUTIVE SUMMARY

DAL RENDICONTO FINANZIARIO ALLE DECISIONI



La cultura della cassa è ampiamente diffusa tra le imprese che hanno partecipato a **Finance inSight 2026**. La vera discontinuità emerge nel passaggio successivo: trasformare la conoscenza del rendiconto finanziario e la disponibilità delle informazioni sui flussi di cassa in un utilizzo sistematico nei processi decisionali.

È questa la principale evidenza di Finance inSight 2026, la ricerca promossa da inFinance per comprendere quale ruolo abbia assunto il rendiconto finanziario nel governo delle imprese.

La survey ha coinvolto complessivamente **508 partecipanti** tra febbraio e luglio 2026. Dopo la fase iniziale di screening, 353 imprese sono risultate coerenti con il perimetro dimensionale definito per la ricerca. Le analisi successive sono riferite alla base effettiva dei rispondenti a ciascuna domanda.

La ricerca ha indagato il livello di conoscenza del rendiconto, le modalità e la frequenza di redazione, gli ambiti di utilizzo, il contributo alle decisioni, il rapporto con banche e finanziatori, gli strumenti impiegati e gli ostacoli che possono limitarne un utilizzo più evoluto.

L'89,7% dei rispondenti alla relativa domanda dichiara una conoscenza almeno intermedia del rendiconto finanziario. Il 49,1% lo aggiorna mensilmente, mentre il 34,4% dichiara di utilizzarlo regolarmente nelle decisioni del management.

Le percentuali provengono da domande differenti rivolte alla stessa base di 273 rispondenti e non descrivono, da sole, un percorso statistico individuale. Indicano una **distanza tra conoscenza dello strumento, continuità di aggiornamento e utilizzo decisionale**. Incrociando però le risposte dei singoli rispondenti, circa uno su quattro (25,3%, 69 su 273) dichiara contemporaneamente una conoscenza almeno intermedia, un aggiornamento mensile e un utilizzo regolare del rendiconto nelle decisioni.

89,7%

conosce il rendiconto
finanziario a un livello
almeno intermedio

49,1%

lo aggiorna
mensilmente

34,4%

lo utilizza regolarmente
nelle decisioni di
management

Lette insieme, però, fanno emergere un punto centrale: conoscere il rendiconto, produrlo con continuità e utilizzarlo nelle decisioni sono tre dimensioni distinte della maturità finanziaria.

La distanza più interessante sembra quindi collocarsi non tanto nella conoscenza dello strumento, quanto nella sua **integrazione nei processi manageriali**.

EXECUTIVE SUMMARY

DAL RENDICONTO FINANZIARIO ALLE DECISIONI



Questa lettura è coerente con un altro risultato della ricerca. Il **cash flow operativo**, con un punteggio di 7,11 su 8, emerge come la **principale priorità tra gli obiettivi finanziari** indicati per i prossimi esercizi, davanti alla generazione stabile e ricorrente di utili, che ottiene 6,15. La cassa viene quindi riconosciuta come una variabile rilevante per il governo dell'impresa, non soltanto come risultato finale della gestione.

Ma riconoscerne l'importanza non significa ancora utilizzarla sistematicamente.

Quando l'analisi dei flussi entra nel processo decisionale, può incidere sulle scelte. Il 65,6% dei rispondenti alla relativa domanda dichiara almeno una modifica delle decisioni in seguito all'analisi del rendiconto: nella gestione operativa, nei programmi di investimento o nelle decisioni relative a debito e finanziamenti. Il dato non dimostra un rapporto causale, ma segnala che per una parte rilevante dei rispondenti l'informazione finanziaria entra concretamente nella valutazione delle decisioni.

65,6% dei rispondenti alla relativa domanda dichiara che l'analisi dei flussi di cassa ha portato almeno una volta l'azienda a modificare una decisione rilevante.



Il valore del rendiconto, quindi, non sembra risiedere soltanto nella sua capacità di rappresentare la dinamica finanziaria dell'impresa. Il passaggio decisivo avviene quando quell'informazione entra nei processi attraverso i quali il management valuta alternative e assume decisioni.

Tra gli ostacoli sottoposti ai rispondenti, la limitata disponibilità di competenze interne registra il punteggio più elevato (2,98 su 4), mentre il costo degli strumenti rispetto ai benefici percepiti ottiene quello più basso (2,03). Il 61,5% dichiara inoltre di redigere materialmente il rendiconto attraverso Excel. Lo strumento utilizzato, tuttavia, non misura da solo la maturità del processo: competenze, qualità dei dati, frequenza di aggiornamento, responsabilità e integrazione nelle decisioni restano dimensioni distinte.

La dimensione prospettica emerge con particolare evidenza. Il 96,9% dei rispondenti riconosce al rendiconto un contributo, pieno o parziale, nell'individuazione anticipata di segnali di crisi o squilibrio finanziario. Nel business plan, l'83,7% considera il rendiconto finanziario previsionale molto importante perché mostra la sostenibilità futura del progetto; un ulteriore 14,3% lo considera abbastanza importante in quanto richiesto da banche e investitori.

96,9% riconosce al rendiconto un contributo, pieno o parziale, nell'individuazione anticipata degli squilibri | 83,7% considera molto importante il rendiconto previsionale perché mostra la sostenibilità futura del progetto | +14,3% lo considera abbastanza importante in quanto richiesto da banche e investitori.



EXECUTIVE SUMMARY

DAL RENDICONTO FINANZIARIO ALLE DECISIONI



Finance inSight propone, a partire da queste evidenze, una lettura della maturità nell'utilizzo del rendiconto finanziario articolata in quattro profili: Emergenti, Informative, Consapevoli e Cash Driven.

Framework Finance inSight

EMERGENTI ► INFORMATIVE ► CONSAPEVOLI ► CASH DRIVEN

Una possibile traiettoria nell'utilizzo del cash flow: dalla disponibilità dell'informazione alla sua integrazione strutturale e prospettica nelle decisioni.

I quattro profili non rappresentano una segmentazione statistica del campione, ma una chiave interpretativa delle dimensioni osservate nella ricerca. Descrivono una possibile evoluzione da un presidio ancora limitato dei flussi di cassa fino a una situazione nella quale la cassa diventa un input esplicito e prospettico delle decisioni.

Alla survey, che osserva conoscenze, comportamenti e modalità di utilizzo dichiarate, Finance inSight 2026 affianca un secondo punto di osservazione: l'analisi condotta da Alessandro Mattavelli su 25.493 rendiconti finanziari relativi all'esercizio 2025. L'analisi documentale sposta l'attenzione dall'utilizzo del rendiconto alla qualità della sua costruzione, rilevando errori e anomalie nella rappresentazione dei flussi.

EVOLUZIONE DEL MODELLO

Conoscere ► Redigere ► Redigere bene ► Utilizzare ► Decidere

Le due prospettive non misurano lo stesso fenomeno e non devono essere utilizzate per validarsi reciprocamente. Letti insieme, i risultati pongono però una questione concreta: la disponibilità dell'informazione finanziaria è necessaria, ma il suo valore dipende dalla qualità con cui viene costruita, dalla capacità di interpretarla e dal modo in cui entra nelle decisioni.

Il rendiconto finanziario crea valore quando aiuta l'impresa non soltanto a comprendere ciò che è accaduto, ma anche a decidere che cosa fare.

EXECUTIVE SUMMARY

DAL RENDICONTO FINANZIARIO ALLE DECISIONI



Le principali evidenze della ricerca

Finance inSight 2026 restituisce l'immagine di un gruppo di imprese nel quale l'attenzione alla cassa è diffusa, ma con livelli differenti di integrazione del rendiconto nei processi di gestione e decisione.

Sei evidenze sintetizzano i principali risultati.

1. La conoscenza è diffusa. L'utilizzo sistematico molto meno.

89,7% dichiara una conoscenza almeno intermedia del rendiconto finanziario | 49,1% lo aggiorna mensilmente | 34,4% lo utilizza regolarmente nelle decisioni di management

Le percentuali provengono da domande differenti rivolte alla stessa base di 273 rispondenti. Descrivono tre dimensioni distinte — conoscenza, continuità e utilizzo — e non consentono, considerate separatamente, di ricostruire le sovrapposizioni tra le singole risposte. L'incrocio delle risposte individuali mostra che le tre condizioni si verificano congiuntamente nel 25,3% dei rispondenti.



Conoscere il rendiconto finanziario non significa ancora utilizzarlo sistematicamente per decidere.

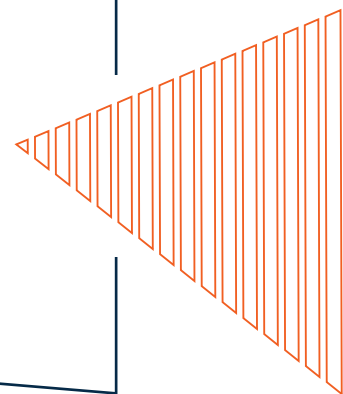
2. Quando i flussi entrano nelle decisioni, possono modificarle

65,6% dei rispondenti alla relativa domanda dichiara che l'analisi dei flussi di cassa ha portato almeno una volta l'azienda a modificare una decisione rilevante

Le modifiche dichiarate riguardano soprattutto la gestione operativa (26,74%), i piani di investimento (25,64%) e debiti o finanziamenti (13,19%). Il dato non attribuisce all'analisi dei flussi un effetto causale autonomo, ma mostra che l'informazione finanziaria viene associata dai rispondenti a cambiamenti concreti nelle decisioni.

EXECUTIVE SUMMARY

DAL RENDICONTO FINANZIARIO ALLE DECISIONI



**Il rendiconto acquista valore manageriale quando entra
nella valutazione delle decisioni.**



3. Il cash flow operativo è al centro delle priorità finanziarie

Alla richiesta di ordinare gli obiettivi finanziari per i prossimi esercizi, il cash flow operativo positivo e crescente ottiene il punteggio più elevato.

PRIORITÀ FINANZIARIE

7,11	Cash flow operativo positivo e crescente
6,15	Generazione stabile e ricorrente di utili
5,49	Ottimizzazione del capitale circolante
5,16	Riduzione dell'indebitamento finanziario
4,91	Aumento del fatturato

Tra gli obiettivi proposti dalla survey, la generazione di cash flow operativo positivo e crescente ottiene il punteggio più elevato: 7,11 su 8. Seguono la generazione stabile e ricorrente di utili e l'ottimizzazione del capitale circolante.



**La generazione di cassa emerge come una priorità
finanziaria esplicita per i rispondenti.**

4. Al rendiconto viene riconosciuto un valore anche in chiave prospettica

Il 96,9% dei rispondenti ritiene che il rendiconto finanziario possa contribuire, pienamente o in parte, a individuare anticipatamente segnali di crisi o squilibrio finanziario.

Nel business plan, l'83,7% considera il rendiconto finanziario previsionale molto importante perché mostra la sostenibilità futura del progetto; un ulteriore 14,3% lo considera abbastanza importante in quanto richiesto da banche e investitori.

EXECUTIVE SUMMARY

DAL RENDICONTO FINANZIARIO ALLE DECISIONI



96,9% riconosce al rendiconto un contributo, pieno o parziale, nell'individuazione anticipata degli squilibri | 83,7% considera molto importante il rendiconto previsionale perché mostra la sostenibilità futura del progetto | +14,3% lo considera abbastanza importante in quanto richiesto da banche e investitori.

I risultati misurano l'utilità percepita dello strumento, non l'effettiva capacità predittiva dei sistemi utilizzati dalle imprese. Indicano però che al rendiconto viene attribuita una funzione che va oltre la lettura consuntiva.

Il valore attribuito alla cassa guarda anche al futuro: il passaggio decisivo è trasformare questa percezione in capacità previsionale.

5. Le competenze pesano più dei costi tra gli ostacoli dichiarati

Tra gli ostacoli testati, la limitata disponibilità di competenze interne registra il punteggio più elevato (2,98 su 4), mentre i costi rispetto ai benefici percepiti ottengono quello più basso (2,03). La survey non consente di individuare una causa del mancato utilizzo del rendiconto, ma segnala una differenza netta nella rilevanza attribuita ai diversi ostacoli.

OSTACOLI Scala 1-4

2,98	Limitata disponibilità di competenze interne
2,72	Percezione di non necessità rispetto a dimensione / complessità aziendale
2,63	Difficoltà nell'elaborazione o nel reperimento dei dati
2,03	Costi elevati rispetto ai benefici percepiti

Tra gli ostacoli testati, il costo pesa meno della disponibilità di competenze interne.

EXECUTIVE SUMMARY

DAL RENDICONTO FINANZIARIO ALLE DECISIONI



6. Excel resta lo strumento più utilizzato per la redazione

61,5% dei rispondenti alla relativa domanda dichiara di redigere materialmente il rendiconto finanziario attraverso fogli Microsoft Excel®

Il 16,9% utilizza software contabili o ERP, l'11,0% strumenti dedicati di analisi finanziaria e il 10,6% si affida a un consulente esterno. Allo stesso tempo, il 67,1% dichiara di disporre di sistemi strutturati di controllo e monitoraggio finanziario che includono i flussi di cassa. I due dati misurano aspetti differenti: lo strumento di redazione non coincide necessariamente con il sistema attraverso il quale l'impresa governa l'informazione finanziaria.

Lo strumento utilizzato non determina da solo la qualità del processo: conta come dati, controlli, competenze e decisioni vengono collegati.

Una fotografia in sei numeri

FINANCE INSIGHT 2026 IN SEI NUMERI



89,7% Conoscenza almeno intermedia

49,1% Aggiornamento mensile

34,4% Utilizzo regolare nelle decisioni

65,6% Decisioni modificate dall'analisi dei flussi

61,5% Redazione attraverso Excel

7,11/8 Priorità attribuita al cash flow operativo

Nel loro insieme, i risultati mostrano una cultura della cassa più diffusa sul piano della conoscenza e della consapevolezza che su quello dell'utilizzo sistematico nelle decisioni. È su questa distanza che si concentra il resto della ricerca.



INTRODUZIONE, METODOLOGIA E CAMPIONE

Perché una ricerca sul rendiconto finanziario

La capacità di leggere e governare i flussi di cassa è una dimensione centrale della gestione finanziaria. Redditività e crescita rimangono fondamentali, ma non esauriscono la valutazione della sostenibilità dell'impresa: trasformare i risultati economici in cassa, finanziare gli investimenti, sostenere il debito e governare il capitale circolante condiziona concretamente le possibilità di sviluppo.

In questo contesto, il rendiconto finanziario può svolgere una funzione più ampia della sola rappresentazione consuntiva delle variazioni di liquidità. Se prodotto con continuità, interpretato correttamente e affiancato da una prospettiva previsionale, aiuta il management a comprendere la dinamica finanziaria dell'azienda e a valutare le conseguenze delle proprie decisioni.

È da questa considerazione che nasce Finance inSight 2026, la ricerca promossa da inFinance per approfondire il ruolo del rendiconto finanziario e dei flussi di cassa nei processi decisionali delle imprese.

La ricerca osserva quanto il rendiconto sia conosciuto e diffuso, come venga utilizzato, quale spazio occupi nei processi di gestione, quali benefici gli vengano attribuiti e quali fattori possano limitarne un impiego più sistematico.

La ricerca si concentra quindi su alcune domande manageriali:

- ▶ quanto è diffusa la conoscenza del rendiconto finanziario?
- ▶ con quale frequenza e attraverso quali modalità viene prodotto?
- ▶ quanto entra nei processi decisionali?
- ▶ in quali ambiti viene utilizzato?
- ▶ quale valore gli viene riconosciuto in chiave prospettica?
- ▶ quali ostacoli ne limitano l'adozione o un utilizzo più evoluto?
- ▶ quale ruolo assumono strumenti digitali, sistemi di controllo e competenze?
- ▶ come viene utilizzato nel rapporto con banche, finanziatori e altri stakeholder?

Il filo conduttore è uno: comprendere quanto la cultura della cassa sia diventata cultura della decisione.



INTRODUZIONE, METODOLOGIA E CAMPIONE

Metodologia

Finance inSight 2026 è stata realizzata attraverso una survey online rivolta alle imprese italiane. La raccolta delle risposte si è svolta dal 9 febbraio al 5 luglio 2026.

Complessivamente hanno partecipato alla survey 508 rispondenti. Il questionario prevedeva una fase iniziale di screening dimensionale, finalizzata a concentrare le successive sezioni di approfondimento su uno specifico perimetro di imprese.

Lo screening è stato costruito utilizzando le classi dimensionali previste dal questionario. Sono rientrate nel perimetro le imprese appartenenti alle fasce di ricavi da 10 milioni di euro in su e, tra quelle con ricavi inferiori a 10 milioni di euro, le imprese con almeno 50 dipendenti.

Al termine dello screening, **353 imprese rientravano nel perimetro dimensionale così definito, mentre 155 partecipanti non rientravano nei criteri previsti.**



**IL PERIMETRO
DELLA RICERCA**

508 Partecipanti
allo screening

353 Imprese rientranti
nel perimetro dimensionale

Come leggere i risultati

La numerosità delle risposte varia nel corso del questionario. Delle 353 imprese rientranti nel perimetro dimensionale, 273 hanno risposto al primo blocco di domande sostanziali. La base si riduce ulteriormente nel corso della survey per effetto delle interruzioni della compilazione, delle mancate risposte e delle regole di instradamento previste per alcune domande.

Per questo le percentuali riportate nel White Paper sono riferite alla base effettiva della singola domanda, indicata quando rilevante per la corretta interpretazione dei risultati.

Percentuali provenienti da domande differenti possono descrivere dimensioni complementari dello stesso fenomeno, ma non devono essere interpretate automaticamente come una sequenza individuale. È il caso, per esempio, di conoscenza del rendiconto, frequenza di aggiornamento e utilizzo decisionale: le tre domande hanno la stessa base di 273 rispondenti, ma le percentuali considerate separatamente non consentono di ricostruire le sovrapposizioni tra le rispettive categorie di risposta.

NOTA METODOLOGICA – La classe dimensionale utilizzata nel questionario era “10–49 milioni di euro”. Il criterio operativo di screening riflette pertanto le classi di risposta effettivamente somministrate e non coincide puntualmente con la soglia di 11 milioni di euro prevista dall’art. 2435-bis c.c.

INTRODUZIONE, METODOLOGIA E CAMPIONE

Il perimetro della ricerca

Le 353 imprese rientranti nei criteri dimensionali costituiscono il perimetro di riferimento della ricerca. È importante distinguere questo gruppo sia dai 508 partecipanti iniziali sia dalle basi effettive delle singole domande. Le analisi delle sezioni successive utilizzano le basi effettive dei rispondenti alle singole domande. Le caratteristiche anagrafiche del perimetro vengono invece descritte sulle 353 imprese, per le variabili disponibili in modo omogeneo.

IL PERIMETRO DELLA RICERCA

508	partecipanti allo screening
353	imprese nel perimetro dimensionale
273	rispondenti al primo blocco di approfondimento



Profilo delle imprese

Il profilo delle 353 imprese comprese nel perimetro viene descritto attraverso le tre variabili disponibili in modo omogeneo: fascia di ricavi, settore di attività e distribuzione geografica.

DISTRIBUZIONE PER FASCIA DI RICAVI

Base: 353 imprese

44,76%	10–49 milioni di euro	3,40%	5–9 milioni di euro
30,88%	50–200 milioni di euro	0,85%	<5 milioni di euro
20,11%	> 200 milioni di euro		

Il 95,75% delle imprese del perimetro presenta ricavi pari o superiori a 10 milioni di euro. Le imprese con ricavi inferiori a 10 milioni sono 15 e rientrano nel perimetro in funzione del criterio dimensionale relativo all'organico.

NOTA METODOLOGICA | COSA SIGNIFICA “SKIPPED” | Nei dati della survey, la voce “Skipped” non equivale semplicemente a una mancata risposta. Può comprendere sia partecipanti che, non rientrando nel perimetro dimensionale definito dallo screening, non hanno avuto accesso alle successive sezioni di approfondimento, sia partecipanti rientranti nel perimetro che hanno interrotto la compilazione o non hanno risposto a una specifica domanda. Per questa ragione, nel White Paper vengono utilizzate le basi effettive dei rispondenti alle singole domande, anziché interpretare il numero degli “Skipped” come misura generale della non risposta.

INTRODUZIONE, METODOLOGIA E CAMPIONE

DISTRIBUZIONE PER SETTORE DI ATTIVITÀ

41,36%	Industria	8,78%	Altro
26,63%	Servizi	1,98%	Agricoltura
21,25%	Commercio		

DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA

72,80%	Nord Italia	Base: 353 imprese
15,58%	Centro Italia	
11,61%	Sud e Isole	

Il numero di dipendenti non viene invece utilizzato per descrivere l'intero perimetro analizzato, poiché la relativa domanda faceva parte della logica di screening ed è stata sottoposta soltanto a una parte dei partecipanti. Il dato non è quindi disponibile in modo omogeneo per tutte le 353 imprese.

Profilo dei rispondenti

Tra i rispondenti che hanno indicato il proprio ruolo professionale prevalgono figure manageriali e professionali con responsabilità o competenze nell'area economico-finanziaria dell'impresa.

La base è composta da 229 rispondenti. Il gruppo più numeroso è costituito da direttori generali, CFO e manager di primo livello (44,1%), seguito dai responsabili amministrazione, finanza e controllo (28,8%).

PROFILO DEI RISPONDENTI

44,1%	Direttore generale/CFO/manager di primo livello
28,8%	Responsabile amministrazione, finanza e controllo
14,0%	Controller/Financial analyst
9,6%	Altro
3,5%	Titolare/socio/azionista

Base:
229 rispondenti



La natura dei rispondenti è rilevante anche per interpretare i risultati: Finance inSight non osserva direttamente i comportamenti aziendali, ma raccoglie pratiche dichiarate, valutazioni e percezioni. Le percentuali relative all'utilizzo del rendiconto devono quindi essere lette come risposte fornite dai soggetti intervistati.

Perimetro e limiti della ricerca

Finance inSight 2026 offre una lettura manageriale del rapporto tra imprese e flussi di cassa. La partecipazione alla survey è avvenuta su base volontaria attraverso i canali di inFinance e dei soggetti che hanno contribuito alla diffusione della ricerca. Il campione non è stato costruito secondo un disegno



INTRODUZIONE, METODOLOGIA E CAMPIONE

probabilistico e non può quindi essere considerato rappresentativo dell'intero universo delle imprese italiane.

I risultati descrivono il perimetro considerato e le basi effettive dei rispondenti alle singole domande. Consentono di osservare pratiche dichiarate, percezioni, priorità e differenze nel modo in cui il rendiconto finanziario viene conosciuto, prodotto e utilizzato, senza estendere automaticamente tali evidenze all'intera popolazione delle imprese italiane.

Questa impostazione richiede prudenza anche nell'interpretazione delle relazioni tra le variabili. La survey consente di individuare associazioni, differenze e segnali rilevanti, ma non permette di attribuire rapporti causali.

Per questa ragione il White Paper distingue tre livelli di lettura:

DATO	INTERPRETAZIONE	IMPLICAZIONE MANAGERIALE
Ciò che emerge direttamente dalle risposte raccolte.	La lettura che Finance inSight propone per mettere in relazione le evidenze.	La domanda o il possibile insegnamento che il risultato pone a imprenditori, CFO e management.

Questa distinzione accompagna l'intero documento.

Due punti di osservazione

Alla survey viene affiancata una seconda **analisi**, realizzata da **Alessandro Mattavelli sui rendiconti finanziari** depositati da imprese italiane.

I due lavori osservano aspetti differenti. La survey raccoglie ciò che i rispondenti dichiarano di conoscere, fare e utilizzare all'interno dell'impresa; l'analisi documentale osserva invece caratteristiche, errori e anomalie rilevabili nei rendiconti pubblicati.

Le due prospettive non vengono utilizzate per validarsi reciprocamente. Il loro accostamento consente di osservare due dimensioni della cultura finanziaria: l'utilizzo manageriale dell'informazione e la qualità della sua rappresentazione.

CAPITOLO 1

LA MATURITÀ DELLA CULTURA FINANZIARIA

1

Quanto è diffusa la conoscenza del rendiconto finanziario tra i rispondenti alla ricerca? E soprattutto: quanto questa conoscenza si traduce in un utilizzo strutturato dello strumento nei processi di gestione e decisione?

È da questa distinzione che prende avvio l'analisi. La conoscenza tecnica è una condizione importante, ma non sufficiente: occorre osservare anche con quale continuità il rendiconto viene aggiornato, quali funzioni gli vengono attribuite e quanto entra nelle decisioni del management.

Evidenze emerse

Su 273 rispondenti, l'89,74% dichiara una conoscenza intermedia o avanzata del rendiconto finanziario. I rispondenti che si collocano sui livelli inferiori sono 28.

La conoscenza dichiarata, tuttavia, non dice ancora quale ruolo il rendiconto occupi nella gestione. Un primo elemento utile arriva dalla frequenza con cui viene aggiornato.



FREQUENZA DI AGGIORNAMENTO

49,08%	mensilmente
20,51%	trimestralmente
30,40%	annualmente o soltanto in sede di bilancio

Complessivamente, il 69,6% dei rispondenti alla domanda dichiara un aggiornamento almeno trimestrale. Per una quota consistente, quindi, il rendiconto non è confinato al solo momento di predisposizione del bilancio.

La frequenza, però, non equivale automaticamente all'utilizzo.

Alla domanda sull'impiego del rendiconto nel processo decisionale del management, il 34,43% dei 273 rispondenti dichiara di utilizzarlo regolarmente e il 35,16% solo in alcuni casi, per esempio nel budgeting o nei piani di investimento. Il 25,64% dichiara che il rendiconto viene redatto ma non utilizzato nelle decisioni; il 4,76% risponde "Non so / non è di mia competenza".

89,74% conoscenza almeno intermedia | 69,6% aggiornamento almeno trimestrale | 34,43% utilizzo regolare nelle decisioni.

I tre valori provengono da domande differenti rivolte alla stessa base di 273 rispondenti e misurano dimensioni diverse. Considerati separatamente, non consentono di ricostruire le sovrapposizioni tra le singole risposte. L'incrocio dei microdati mostra però che 69 rispondenti su 273, pari al 25,3%, dichiarano

CAPITOLO 1

LA MATURITÀ DELLA CULTURA FINANZIARIA

1

contemporaneamente una conoscenza intermedia o avanzata, un aggiornamento mensile e un utilizzo regolare del rendiconto nelle decisioni. Il dato considera quindi la frequenza mensile di aggiornamento, più restrittiva rispetto all'aggregato «almeno trimestrale» riportato nel box.

Dove viene utilizzato

Tra i 273 rispondenti alla domanda, il rendiconto viene indicato soprattutto per il monitoraggio periodico delle performance (57,88%) e per pianificazione, budget e forecast (57,51%). Seguono la comunicazione con banche e finanziatori (41,76%), l'analisi di investimenti o acquisizioni (30,77%) e il supporto nelle situazioni di tensione finanziaria o ristrutturazione (21,61%). Il 17,22% non indica alcun ambito specifico. La domanda consentiva risposte multiple.



AMBITI DI UTILIZZO

Base: 273 rispondenti
Risposte multiple

57,88%	Monitoraggio delle performance
57,51%	Pianificazione, budget e forecast
41,76%	Comunicazione con banche e finanziatori
30,77%	Investimenti e acquisizioni
21,61%	Tensione finanziaria o ristrutturazione
17,22%	Nessun ambito specifico

La mancata selezione di un determinato ambito non significa che l'impresa non svolga quella specifica attività, ma soltanto che il rendiconto finanziario non è stato indicato come strumento utilizzato in quell'ambito.

Interpretazione dei risultati

Conoscere il rendiconto non significa ancora utilizzarlo per decidere.

La survey non evidenzia un problema generalizzato di conoscenza dello strumento. La distanza emerge quando si passa dalla disponibilità dell'informazione alla sua integrazione stabile nei processi decisionali.

Possiamo definire questa distanza un "divario di attivazione": il rendiconto è conosciuto e, in molti casi, prodotto con continuità, ma non sempre diventa un input sistematico delle decisioni.

CAPITOLO 1

LA MATURITÀ DELLA CULTURA FINANZIARIA

1

La survey non consente di attribuire il divario a una causa univoca. Suggestisce piuttosto di leggere la maturità nell'utilizzo del rendiconto attraverso più dimensioni: competenza, continuità del processo, capacità di interpretazione e integrazione dell'informazione nelle decisioni.

Implicazioni manageriali

Per una funzione Finance, la domanda rilevante non è quindi soltanto “sappiamo costruire il rendiconto?”, ma “**che cosa accade dopo che lo abbiamo costruito?**”. **Un rendiconto aggiornato mensilmente rende l'informazione disponibile con maggiore frequenza**, ma non garantisce che arrivi al management quando vengono assunte decisioni operative, finanziarie o di investimento. Il salto di qualità consiste quindi nel ridurre la distanza tra produzione dell'informazione e decisione: sviluppare le competenze per interpretare i flussi, garantire continuità al processo e portare la cassa nei momenti in cui il management valuta le alternative.

Quattro profili di maturità nell'utilizzo del cash flow

A partire dalle evidenze della survey, **Finance inSight** propone **quattro profili interpretativi dell'utilizzo del cash flow**. Non sono cluster statistici del campione, ma descrivono modalità differenti con cui l'informazione sui flussi può entrare nei processi aziendali.

► EMERGENTI

Il rendiconto è conosciuto in modo limitato o utilizzato in maniera occasionale. L'informazione sui flussi di cassa non è ancora inserita in un processo strutturato.

► INFORMATIVE

Il rendiconto viene prodotto e rende disponibili informazioni sui flussi di cassa, ma il suo utilizzo rimane prevalentemente informativo e il collegamento con le decisioni è ancora occasionale.

► CONSAPEVOLI

Il rendiconto viene aggiornato con continuità e utilizzato per leggere la dinamica finanziaria dell'impresa. I flussi entrano nelle valutazioni del management, anche se non ancora in modo sistematico in tutti i processi decisionali.

► CASH DRIVEN

I flussi di cassa costituiscono un input strutturale dei processi decisionali. La lettura consuntiva si integra con quella prospettica e contribuisce alla valutazione di investimenti, finanziamenti, sostenibilità e alternative gestionali.

CAPITOLO 1

LA MATURITÀ DELLA CULTURA FINANZIARIA

1

QUATTRO PROFILI DI MATURITÀ NELL'UTILIZZO DEL CASH FLOW

Da un utilizzo limitato o prevalentemente informativo a un'integrazione strutturale e prospettiva dei flussi nei processi decisionali

	Competenza	Continuità	Integrazione	Prospettiva
EMERGENTI	●	○	○	○
INFORMATIVE	●	●	◐	○
CONSAPEVOLI	●	●	●	◐
CASH DRIVEN	●	●	●	●

Le quattro dimensioni della maturità

I profili vanno letti attraverso quattro dimensioni complementari, non attraverso un singolo indicatore.

- ▶ **Competenza:** comprendere il significato dei flussi
- ▶ **Continuità:** produrre e aggiornare l'informazione con regolarità
- ▶ **Integrazione:** utilizzare i flussi nei processi decisionali
- ▶ **Prospettiva:** utilizzare il cash flow anche per valutare scenari e sostenibilità futura

Una traiettoria, non una classifica

I quattro profili non esprimono un giudizio sulla qualità dell'impresa né una graduatoria assoluta. Rappresentano **una possibile traiettoria nell'utilizzo dell'informazione finanziaria**: dalla disponibilità del dato alla sua integrazione strutturale nelle decisioni. Nella stessa impresa possono inoltre coesistere livelli diversi di maturità a seconda del processo considerato. Il punto non è quindi produrre il rendiconto più spesso, ma utilizzarlo dove e quando serve per valutare le alternative.

La prospettiva futura rappresenta un ulteriore salto di qualità: non soltanto comprendere come si sia formata la cassa, ma valutare come le decisioni di oggi possano modificarla domani. È in questo passaggio che **il rendiconto supera la sola funzione consuntiva e diventa uno strumento di governo**.

Framework interpretativo - non rappresenta una segmentazione statistica del campione.

CAPITOLO 1

LA MATURITÀ DELLA CULTURA FINANZIARIA

1

Consuntivo e prospettico rispondono a due domande diverse

Il **rendiconto finanziario consuntivo** ricostruisce come si sono generati e assorbiti i flussi di cassa in un periodo già trascorso. La **proiezione finanziaria** guarda avanti e stima l'effetto atteso di gestione operativa, capitale circolante, investimenti e finanziamenti sulla liquidità futura.

Il primo aiuta a capire che cosa è accaduto.

Il secondo aiuta a valutare che cosa potrebbe accadere.

Per il management sono entrambi utili: la maturità non consiste nel sostituire il consuntivo con il prospettico, ma nel collegarli.

FOCUS NORMATIVO: chi è obbligato a redigere il rendiconto?

L'art. 2425-ter c.c. disciplina il rendiconto finanziario nell'ambito del bilancio d'esercizio. L'obbligo non riguarda tuttavia tutte le società.

Le società che possono redigere il bilancio in forma abbreviata ai sensi dell'art. 2435-bis c.c. sono esonerate dalla redazione del rendiconto finanziario. In sintesi, possono adottare il bilancio abbreviato le società che non abbiano superato, nel primo esercizio o successivamente per due esercizi consecutivi, due dei seguenti limiti: 5,5 milioni di euro di totale attivo, 11 milioni di euro di ricavi delle vendite e delle prestazioni e 50 dipendenti occupati in media durante l'esercizio.

Il perimetro dimensionale utilizzato dalla survey non coincide puntualmente con quello previsto dalla normativa per il bilancio in forma abbreviata. I risultati della ricerca non consentono quindi di classificare le singole imprese rispondenti in funzione dell'obbligo civilistico di redazione del rendiconto.

L'obbligo civilistico riguarda il documento consuntivo. La prospettiva previsionale risponde invece a una finalità gestionale differente: anticipare fabbisogni, tensioni e impatti finanziari delle decisioni future.

Perché conta: essere obbligati a redigere il rendiconto non significa necessariamente utilizzarlo come strumento di governo.

CAPITOLO 1

LA MATURITÀ DELLA CULTURA FINANZIARIA

1

Dalla ricerca alla pratica Quattro domande da portare in Direzione

Aggiornare il rendiconto con frequenza e utilizzarlo nelle decisioni sono due dimensioni differenti. Per trasformare l'informazione in uno strumento di governo, occorre portarla nei momenti in cui il management analizza i risultati e valuta le alternative.

Un modo semplice per farlo è portare con continuità nella discussione manageriale **quattro domande**:

Quanta cassa ha generato la gestione operativa?

Quanta cassa è stata assorbita o liberata dal capitale circolante e attraverso quali componenti — crediti, scorte e debiti?

Quanta cassa è stata assorbita dagli investimenti?

Qual è stato l'effetto complessivo sulla posizione finanziaria e sulla capacità di sostenere il servizio del debito?

Test di verifica

Nelle ultime decisioni rilevanti - operative, di investimento o di finanziamento - il management ha considerato anche l'effetto atteso sui flussi di cassa?
Se la risposta è sistematicamente negativa, il rendiconto rischia di rimanere uno strumento prevalentemente informativo, anziché diventare parte del processo decisionale.



CAPITOLO 2

IL RUOLO DELLA CASSA NELLE DECISIONI

2

Quando le imprese analizzano il rendiconto finanziario, su quali informazioni concentrano maggiormente l'attenzione? E soprattutto: l'analisi dei flussi arriva a modificare le decisioni?

Il capitolo osserva il passaggio dalla lettura dell'informazione finanziaria al suo utilizzo nelle decisioni, analizzando tre aspetti: le componenti del rendiconto considerate più rilevanti, le decisioni che i rispondenti dichiarano di aver modificato e il contributo attribuito ai flussi nell'individuazione anticipata di possibili squilibri.

Evidenze emerse

Il flusso di cassa operativo è l'informazione osservata con maggiore attenzione.

Il cash flow operativo è l'informazione più frequentemente indicata dai rispondenti (84,6%), seguito dalla variazione del capitale circolante (60,1%). Il risultato concentra quindi l'attenzione soprattutto sulla capacità della gestione operativa di generare cassa e sulle risorse assorbite o liberate dal ciclo corrente.

ELEMENTI CONSIDERATI PIÙ SIGNIFICATIVI NELL'ANALISI DEL RENDICONTO FINANZIARIO

Base: 273 rispondenti
Risposte multiple

84,6%	Flusso di cassa operativo
60,1%	Variazione del capitale circolante netto
48,4%	Rimborso o incremento dell'indebitamento finanziario
28,2%	Saldo finale delle disponibilità liquide
18,3%	Investimenti netti

Il dato sul capitale circolante indica attenzione alla sua variazione complessiva, ma non consente di stabilire con quale profondità vengano analizzate le singole componenti — crediti, magazzino e debiti operativi. La minore frequenza con cui vengono indicati gli investimenti netti (18,3%) segnala una **diversa centralità attribuita alle componenti del rendiconto**, ma **non consente di stabilirne le cause**.

CAPITOLO 2

IL RUOLO DELLA CASSA NELLE DECISIONI

2

Quando l'analisi entra nelle decisioni, gli effetti dichiarati sono concreti.

Uno dei risultati più interessanti della ricerca riguarda le conseguenze dell'analisi dei flussi.

Il 65,57% dei rispondenti alla domanda dichiara almeno una modifica delle decisioni in seguito all'analisi dei flussi di cassa. Nel 26,74% dei casi la modifica riguarda decisioni operative, nel 25,64% i piani di investimento e nel 13,19% debiti o finanziamenti. Il 24,18% non segnala conseguenze sulle decisioni, mentre il 10,26% risponde "Non so / non è di mia competenza".

65,57% dei rispondenti alla relativa domanda dichiara che l'analisi dei flussi di cassa ha portato almeno una volta l'azienda a modificare una decisione rilevante.



COME L'ANALISI DEI FLUSSI HA MODIFICATO LE DECISIONI

26,74%	Modifica della gestione operativa
25,64%	Revisione dei piani di investimento
13,19%	Rinegoziazione di debiti o finanziamenti
24,18%	Nessuna conseguenza operativa
10,26%	Non sa / non è di propria competenza

Il risultato descrive quanto dichiarato dai rispondenti e non permette di attribuire all'analisi dei flussi un effetto causale autonomo sulle decisioni. Mostra però che, per una parte rilevante dei rispondenti, l'informazione finanziaria viene associata a cambiamenti concreti nelle scelte aziendali.

Al rendiconto viene attribuito un ruolo nell'individuazione anticipata degli squilibri.

Il 50,39% dei rispondenti ritiene che il rendiconto possa aiutare a individuare tensioni finanziarie prima che emergano nel conto economico; un ulteriore 46,51% gli attribuisce questa capacità solo in parte. Complessivamente, il **96,90% riconosce quindi allo strumento un contributo pieno o parziale nell'individuazione anticipata di possibili squilibri.**

CAPITOLO 2

IL RUOLO DELLA CASSA NELLE DECISIONI

2

IL RENDICONTO PUÒ AIUTARE A INDIVIDUARE IN ANTICIPO CRISI O SQUILIBRI FINANZIARI?

50,39%	Sì, consente di individuare squilibri prima che emergano nei conti economici
46,51%	In parte, va integrato con altri strumenti
2,33%	No, crisi e squilibri si manifestano prima nei ricavi e nella marginalità
0,78%	Altro



96,90% dei rispondenti attribuisce al rendiconto finanziario un contributo, pieno o parziale, nell'individuazione anticipata di crisi o squilibri finanziari.

Il risultato misura una percezione dei rispondenti, non la capacità predittiva effettiva dei sistemi utilizzati dalle imprese.

Interpretazione dei risultati

Dalla lettura della cassa alla capacità di intervenire

La rilevanza attribuita al cash flow operativo e al capitale circolante mostra che l'attenzione dei rispondenti si concentra soprattutto sui meccanismi attraverso i quali la gestione corrente genera o assorbe cassa.

Il dato più interessante riguarda però il rapporto con le decisioni. Per una parte rilevante dei rispondenti, l'analisi dei flussi non rimane confinata alla lettura dei risultati, ma viene associata a modifiche nelle scelte operative, di investimento o di finanziamento.

Il valore manageriale del rendiconto non sta soltanto nel mostrare dove è andata la cassa, ma nel portare quell'informazione dentro il processo attraverso il quale una decisione viene valutata.

CAPITOLO 2

IL RUOLO DELLA CASSA NELLE DECISIONI

2

Il risultato assume particolare interesse se letto insieme a quanto emerso nel Capitolo 1. Il 34,43% misura un utilizzo dichiarato come regolare del rendiconto nelle decisioni; il 65,57% rileva invece se l'analisi dei flussi abbia prodotto almeno una modifica tra le decisioni proposte dalla domanda. I due valori misurano quindi fenomeni differenti: continuità di utilizzo e capacità dichiarata di incidere, almeno in alcune circostanze, sulle scelte.

Consuntivo e prospettico non sono la stessa cosa

Un rendiconto consuntivo spiega come si sono generati e assorbiti i flussi in un periodo trascorso. Per valutare tensioni future occorre invece proiettare la dinamica finanziaria in avanti, incorporando le informazioni disponibili sulle future entrate e uscite di cassa.

La risposta del 46,51% - “può aiutare, ma va integrato con altri strumenti” - è particolarmente significativa in questa prospettiva: **l'anticipazione degli squilibri richiede un sistema informativo più ampio del solo documento consuntivo.**

Implicazioni manageriali

Portare la cassa prima della decisione

Per il management, l'implicazione è operativa: **la lettura della cassa produce il massimo valore quando entra nella valutazione delle alternative prima che la decisione venga assunta.** Questo richiede di collegare risultati economici, capitale circolante, investimenti e fonti di finanziamento in una lettura coerente degli effetti attesi sulla liquidità.

Il tema è particolarmente rilevante per investimenti e finanziamenti. Un investimento può essere economicamente conveniente e, nello stesso tempo, generare un fabbisogno di cassa che deve essere previsto e finanziato. Lo stesso principio vale per la gestione operativa. Una crescita dei ricavi può assorbire cassa attraverso l'aumento dei crediti o delle scorte; una variazione dei termini di pagamento può modificare il fabbisogno finanziario.

Per questo, portare la cassa dentro una decisione richiede di considerarne gli effetti almeno su quattro dimensioni:

- ▶ generazione operativa di cassa
- ▶ capitale circolante
- ▶ investimenti
- ▶ servizio del debito

CAPITOLO 2

IL RUOLO DELLA CASSA NELLE DECISIONI

2

Dalla ricerca alla pratica

Prima di una decisione rilevante: quattro domande sulla cassa:

Quale effetto avrà la decisione sulla generazione operativa di cassa?

Quanto capitale circolante aggiuntivo richiederà?

Quali uscite per investimenti produrrà e con quale distribuzione temporale?

La cassa attesa sarà sufficiente a sostenere anche il servizio del debito?

Perché conta

Una decisione può essere economicamente conveniente e, nello stesso tempo, generare un fabbisogno finanziario che deve essere previsto e coperto.



Dal capitale circolante alle sue determinanti

L'attenzione dichiarata alla variazione del capitale circolante rappresenta un punto di partenza importante per il controllo finanziario.

Per il management, il passaggio successivo consiste nel comprendere quali componenti abbiano determinato l'assorbimento o il rilascio di cassa: crediti commerciali, scorte e debiti verso fornitori.

Indicatori come DSO (giorni medi di incasso), DIO (giorni medi di permanenza delle scorte) e DPO (giorni medi di pagamento) possono aiutare a collegare la variazione complessiva del capitale circolante ai fenomeni operativi che l'hanno generata.

DAL CAPITALE CIRCOLANTE ALLA CASSA

Un aumento del fatturato non produce necessariamente un aumento immediato della liquidità. Se crediti verso clienti e scorte crescono più rapidamente dei debiti verso fornitori, una parte della crescita può assorbire cassa. Per questo la variazione del capitale circolante aiuta a comprendere quanta parte del risultato economico si sia trasformata in liquidità e quanta sia rimasta assorbita nel ciclo operativo.

CAPITOLO 2

IL RUOLO DELLA CASSA NELLE DECISIONI

2

DALLA RICERCA ALLA PRATICA UN INDICATORE SEMPLICE: IL CASH RUNWAY

Il cash runway esprime, in termini di mesi, per quanto tempo l'impresa potrebbe sostenere l'attuale ritmo di assorbimento della liquidità disponibile, nell'ipotesi che tale ritmo rimanga invariato.

Cash runway = disponibilità liquide / assorbimento netto medio mensile di cassa

Per esempio, con 1,2 milioni di euro di liquidità e un assorbimento medio di 100 mila euro al mese, il cash runway è pari a circa 12 mesi. È un indicatore semplice, ma va interpretato con cautela: utilizza un ritmo medio di assorbimento e non sostituisce una previsione finanziaria. Investimenti, rimborsi di finanziamenti, scadenze fiscali o variazioni del capitale circolante possono modificare rapidamente l'autonomia finanziaria effettiva.

Perché conta

Il cash runway trasforma il saldo di liquidità da fotografia statica a una prima indicazione della capacità dell'impresa di sostenere nel tempo un assorbimento di cassa. Per le decisioni più rilevanti deve però essere affiancato da una previsione analitica dei flussi futuri.



La cassa diventa uno strumento di governo quando non serve soltanto a spiegare una decisione già presa, ma entra nella valutazione prima che quella decisione venga assunta.

CAPITOLO 3

PERCEZIONE DEL VALORE E OSTACOLI ALL'ADOZIONE

3

Quanto valore attribuiscono le imprese al rendiconto finanziario? E che cosa può limitarne un utilizzo più sistematico ed evoluto?

I capitoli precedenti hanno mostrato che il rendiconto è ampiamente conosciuto, ma il suo utilizzo regolare nelle decisioni è meno diffuso; quando l'analisi dei flussi entra nel processo decisionale, può essere associata a cambiamenti concreti nelle scelte aziendali. Resta quindi una domanda: che cosa rende più difficile trasformare il valore riconosciuto alla cassa in una pratica gestionale strutturata?

Evidenze emerse

Un'utilità riconosciuta in ambiti diversi

La survey ha innanzitutto chiesto ai rispondenti di valutare l'utilità del rendiconto finanziario rispetto a diverse finalità, su una scala da 1 a 4.

Il punteggio più elevato riguarda l'analisi della dinamica del capitale circolante, con 3,43 su 4, seguito dall'analisi dei flussi generati dalle diverse gestioni, con 3,35.

Seguono il monitoraggio della liquidità in contesti di crisi (3,30), il supporto a investimenti e decisioni strategiche (3,27) e l'analisi della redditività e sostenibilità finanziaria (3,21). La valutazione della solidità aziendale verso terzi registra 3,02.

UTILITÀ ATTRIBUITA AL RENDICONTO FINANZIARIO

Base: 249 rispondenti
Scala 1-4

3,43	Analisi della dinamica del capitale circolante
3,35	Analisi dei flussi generati dalle diverse gestioni
3,30	Monitoraggio della liquidità in contesti di crisi
3,27	Supporto a investimenti e decisioni strategiche
3,21	Analisi della redditività e sostenibilità finanziaria
3,02	Valutazione della solidità aziendale verso terzi

Una seconda domanda ha misurato quanto un utilizzo consapevole del rendiconto possa contribuire al miglioramento di cinque ambiti aziendali.

CAPITOLO 3

PERCEZIONE DEL VALORE E OSTACOLI ALL'ADOZIONE

3

La pianificazione finanziaria registra il valore più elevato, con 3,50 su 4. Seguono il dialogo con i finanziatori (3,30), la gestione della liquidità (3,29), la prevenzione delle crisi (3,21) e la valutazione degli investimenti (3,21).

CONTRIBUTO ATTRIBUITO A UN UTILIZZO CONSAPEVOLE DEL RENDICONTO

Base: 241 rispondenti
Scala 1-4

3,50	Pianificazione finanziaria
3,30	Dialogo con i finanziatori
3,29	Gestione della liquidità
3,21	Prevenzione delle crisi
3,21	Valutazione degli investimenti

Le differenze tra gli ambiti sono contenute e tutti i valori si collocano sopra il punto medio della scala. Più che identificare una singola funzione dominante, il risultato segnala quindi una **percezione positiva e trasversale dell'utilità del rendiconto**.

Le competenze interne emergono come l'ostacolo più rilevante tra quelli testati

Il quadro diventa particolarmente interessante quando si passa dal valore percepito agli ostacoli.

Tra i quattro fattori sottoposti ai rispondenti, la limitata disponibilità di competenze interne registra il punteggio più elevato, 2,98 su 4.

Seguono la percezione che lo strumento non sia necessario rispetto alla dimensione o complessità aziendale, con 2,72, e le difficoltà nell'elaborazione o nel reperimento dei dati, con 2,63.

I costi elevati rispetto ai benefici percepiti registrano invece il valore più basso: 2,03.

CAPITOLO 3

PERCEZIONE DEL VALORE E OSTACOLI ALL'ADOZIONE

3

OSTACOLI A UN UTILIZZO PIÙ EFFICACE DEL RENDICONTO

Base: 236 rispondenti
Scala 1-4

- 2,98 Limitata disponibilità di competenze interne
- 2,72 Percezione di non necessità rispetto a dimensione/
complessità aziendale
- 2,63 Difficoltà nell'elaborazione o nel reperimento dei dati
- 2,03 Costi elevati rispetto ai benefici percepiti



**Tra gli ostacoli testati dalla survey, le competenze
interne pesano più del costo degli strumenti.**

Il risultato riguarda esclusivamente i quattro ostacoli proposti dalla survey: non identifica la causa principale del mancato utilizzo del rendiconto, ma mostra che la disponibilità di competenze interne riceve il punteggio più elevato, mentre il costo quello più basso.

Una parte significativa dei rispondenti attribuisce priorità al rafforzamento dei sistemi

Il 34,6% dei rispondenti attribuisce alta priorità al potenziamento dei sistemi di rendicontazione della cassa nei successivi 24 mesi e un ulteriore 34,6% indica una priorità media. Il 16,5% ritiene invece di avere una bassa priorità perché si considera già adeguato, il 10,4% dichiara di avere già implementato i sistemi al meglio e il 3,9% non prevede interventi.

PRIORITÀ DI POTENZIAMENTO DELLA RENDICONTAZIONE DI CASSA NEI PROSSIMI 24 MESI

Base: 231 rispondenti
Scala 1-4

- 34,6% Alta priorità: obiettivo strategico
- 34,6% Media priorità: sarà potenziato se necessario
- 16,5% Bassa priorità: ci riteniamo già adeguati
- 10,4% Nessuna: già implementato al meglio
- 3,9% Nessuna: non prevista

CAPITOLO 3

PERCEZIONE DEL VALORE E OSTACOLI ALL'ADOZIONE

3

69,3% dei rispondenti attribuisce priorità alta o media al potenziamento dei sistemi di rendicontazione della cassa nei prossimi 24 mesi.



La generazione di cassa è al vertice delle priorità finanziarie dichiarate

Alla richiesta di ordinare gli obiettivi finanziari per i prossimi esercizi, il cash flow operativo positivo e crescente registra il punteggio più elevato: 7,11. Seguono la generazione stabile e ricorrente di utili (6,15), l'ottimizzazione del capitale circolante (5,49), la riduzione dell'indebitamento finanziario (5,16) e l'aumento del fatturato (4,91).

PRIORITÀ FINANZIARIE

Base:
231 rispondenti

7,11	Cash flow operativo positivo e crescente
6,15	Generazione stabile e ricorrente di utili
5,49	Ottimizzazione del capitale circolante
5,16	Riduzione dell'indebitamento finanziario
4,91	Aumento del fatturato
3,48	Riduzione dei tempi di incasso dai clienti
2,69	Incremento della distribuzione di dividendi

Nella graduatoria proposta dalla survey, la generazione di cash flow operativo positivo e crescente occupa la prima posizione tra le priorità finanziarie dichiarate. Il risultato non implica una minore rilevanza di crescita e redditività, che misurano dimensioni differenti della performance aziendale.

Interpretazione dei risultati

Dal valore riconosciuto alla capacità organizzativa

Il rendiconto riceve valutazioni positive in tutti gli ambiti proposti dalla survey e la generazione di cash

Il punteggio deriva dall'ordinamento degli obiettivi finanziari registrato nella survey. Alla prima posizione sono attribuiti 8 punti, alla seconda 7 e così via. Il valore riportato rappresenta il punteggio medio ottenuto da ciascun obiettivo.

CAPITOLO 3

PERCEZIONE DEL VALORE E OSTACOLI ALL'ADOZIONE

3

flow operativo occupa la prima posizione tra le priorità finanziarie dichiarate. Allo stesso tempo, il 69,3% dei rispondenti attribuisce priorità alta o media al rafforzamento dei sistemi di rendicontazione della cassa.

Tra gli ostacoli testati, la disponibilità di competenze interne registra il punteggio più elevato, mentre il costo degli strumenti ottiene quello più basso. La questione si sposta quindi dalla sola disponibilità dello strumento alla capacità dell'organizzazione di produrre, interpretare e utilizzare l'informazione finanziaria con continuità.

Il risultato non consente di concludere che investire in competenze sia, da solo, sufficiente a rendere più efficace l'utilizzo del rendiconto. Suggerisce però che **la qualità dell'informazione finanziaria dipende anche dalla capacità dell'organizzazione di costruirla, interpretarla e portarla nei processi decisionali.**

Software e automazione possono ridurre i tempi di elaborazione, facilitare l'accesso ai dati e rendere più stabile il processo. Non sostituiscono però la capacità di comprendere che cosa abbia generato o assorbito cassa, quali fenomeni richiedano attenzione e quali conseguenze finanziarie possano derivare dalle alternative disponibili.

Dalla competenza individuale alla capacità organizzativa

La competenza finanziaria diventa particolarmente rilevante quando smette di essere patrimonio di una singola persona e viene incorporata nei processi dell'impresa.

Questo significa rendere chiari i criteri con cui vengono costruite le informazioni, definire responsabilità e periodicità, collegare dati economici, patrimoniali e finanziari e creare momenti nei quali l'analisi dei flussi entra nel confronto manageriale. La capacità organizzativa si misura quindi nella possibilità di rendere l'informazione finanziaria disponibile, comprensibile e utilizzabile con continuità, senza dipendere esclusivamente dalle competenze di una singola persona.

In questa prospettiva, il 69,3% che attribuisce priorità alta o media al rafforzamento dei sistemi segnala uno spazio percepito di miglioramento, senza indicare quali interventi verranno effettivamente realizzati.

La competenza diventa capacità organizzativa quando non dipende soltanto da chi sa leggere i numeri, ma entra stabilmente nel modo in cui l'impresa produce informazioni e prende decisioni.

CAPITOLO 3

PERCEZIONE DEL VALORE E OSTACOLI ALL'ADOZIONE

3

La voce dei rispondenti dietro i numeri: che cosa dicono le imprese

La domanda facoltativa ha raccolto 23 commenti liberi, dei quali 16 contengono un'osservazione sostanziale. La numerosità è limitata e le risposte sono autoselezionate: non rappresentano quindi evidenze statistiche, ma aiutano a dare voce ad alcuni dei temi che emergono dalla ricerca.

Dai 16 commenti sostanziali emergono alcuni temi ricorrenti. Ne riportiamo tre, accompagnati da una selezione delle osservazioni ricevute.

CULTURA E COINVOLGIMENTO DEL MANAGEMENT

“Rendiconto finanziario e gestione dei flussi ritenuto molto importante dal responsabile AFC e CFO, ma nullo per il CDA, che non ne tiene conto nelle proprie decisioni.”

“Manca cultura nel management: si guarda spesso ai fatturati e ai margini, sempre meno attenzione alla cassa.”

“In un'impresa familiare dove i soci hanno ereditato l'attività è molto difficile creare una cultura dei numeri. Spesso dalla Direzione mi vengono richiesti solo i dati di ricavi e costi operativi.”

ADEGUATEZZA DELLO SCHEMA RISPETTO ALLE ESIGENZE GESTIONALI

“Il rendiconto finanziario ‘standard’ è piuttosto complesso e poco rilevante ai fini gestionali. Nella mia azienda ne utilizziamo uno in formato interno.”

“Utilizziamo operativamente il rendiconto diretto, molto più gestibile e trasferibile.”

IL VALORE DELLA CASSA E DEL CAPITALE CIRCOLANTE

“In alcuni settori del nostro business prima non era utilizzato: ora è fondamentale. Cash is king.”

“Il circolante è determinante: il turnover delle scorte è figlio di organizzazione, corretta pianificazione della produzione, tempi di attraversamento degli approvvigionamenti.”

CAPITOLO 3

PERCEZIONE DEL VALORE E OSTACOLI ALL'ADOZIONE

3

Implicazioni manageriali

Dalla disponibilità dello strumento alla costruzione del processo

Per rendere l'informazione finanziaria affidabile, tempestiva e utilizzabile occorre costruire un processo: chiarire chi la produce, con quale frequenza, a partire da quali dati, chi la interpreta e in quali momenti decisionali deve entrare.

La tecnologia può rendere il processo più rapido, ripetibile e scalabile, ma produce valore quando responsabilità, dati, competenze e utilizzo dell'informazione sono chiaramente collegati.

Dalla ricerca alla pratica

Dal rendiconto al processo: cinque domande

Responsabilità: chi è responsabile della produzione e dell'aggiornamento del rendiconto?

Frequenza: ogni quanto l'informazione viene aggiornata rispetto alle esigenze decisionali?

Dati: le informazioni necessarie sono disponibili in modo tempestivo e affidabile?

Interpretazione: chi traduce i flussi in indicazioni comprensibili per il management?

Decisione: in quali riunioni e processi decisionali il dato di cassa viene effettivamente utilizzato?

Perché conta

il valore del rendiconto dipende anche dalla qualità del processo che rende l'informazione disponibile, comprensibile e utilizzabile nelle decisioni.





CAPITOLO 3

PERCEZIONE DEL VALORE E OSTACOLI ALL'ADOZIONE

3

Un rafforzamento che riguarda anche competenze e organizzazione

Il 69,3% dei rispondenti attribuisce priorità alta o media al potenziamento dei sistemi di rendicontazione della cassa nei successivi 24 mesi. Il dato non indica quali interventi verranno effettivamente realizzati, ma segnala uno spazio percepito di rafforzamento.

La scelta degli strumenti dovrebbe partire dalle esigenze informative e decisionali: quali informazioni servono al management, con quale frequenza, a partire da quali dati e con quali competenze per interpretarle. Software, ERP, Business Intelligence e automazione possono rendere il processo più efficiente e scalabile; il loro valore dipende però dal modo in cui si inseriscono nel processo manageriale.

La cultura della cassa evolve quando competenze, dati, responsabilità e strumenti trasformano l'informazione finanziaria in una capacità stabile dell'organizzazione.



CAPITOLO 4

IL RAPPORTO CON BANCHE, FINANZIATORI E ALTRI STAKEHOLDERS

4

Il rendiconto finanziario è già un linguaggio utilizzato nel confronto con finanziatori e mercato? E quanto le imprese riescono a confrontare la propria dinamica finanziaria con quella degli altri operatori del settore?

I capitoli precedenti hanno osservato soprattutto l'utilizzo del rendiconto all'interno dell'impresa. Questo capitolo sposta l'attenzione verso l'esterno: da una parte il rapporto con banche e finanziatori, dall'altra il confronto con le performance finanziarie degli altri operatori del settore.

Evidenze emerse

Il rendiconto entra nel dialogo con banche e finanziatori, ma non per tutti

Un primo dato proviene dal Capitolo 1. Tra i 273 rispondenti alla relativa domanda, il 41,76% indica la comunicazione con banche e finanziatori tra gli ambiti nei quali utilizza il rendiconto finanziario. La domanda consentiva risposte multiple.

Il dato non consente di stabilire con quale frequenza il rendiconto venga effettivamente condiviso né quale peso gli attribuiscono i finanziatori nelle proprie valutazioni. Mostra però che, per una parte dei rispondenti, lo strumento viene utilizzato anche oltre i confini dell'impresa.



41,76% dei rispondenti alla relativa domanda indica la comunicazione con banche e finanziatori tra gli ambiti di utilizzo del rendiconto finanziario.

Un secondo elemento riguarda il valore percepito: il contributo attribuito a un utilizzo consapevole del rendiconto nel dialogo con i finanziatori ottiene 3,30 su 4. Utilizzo dichiarato e valore percepito sono misure differenti, ma entrambe collocano il rapporto con i finanziatori tra gli ambiti nei quali il rendiconto assume una funzione esterna.

Nel business plan prevale il valore attribuito alla sostenibilità futura del progetto

L'83,72% dei rispondenti alla relativa domanda considera il rendiconto finanziario previsionale molto importante perché mostra la sostenibilità futura del progetto. Un ulteriore 14,34% lo considera abbastanza importante in quanto richiesto da banche e investitori.

CAPITOLO 4

IL RAPPORTO CON BANCHE, FINANZIATORI E ALTRI STAKEHOLDERS

4

83,72% considera il rendiconto finanziario previsionale molto importante perché mostra la sostenibilità futura del progetto | 14,34% lo considera abbastanza importante perché richiesto da banche e investitori.

IMPORTANZA DEL RENDICONTO FINANZIARIO PREVISIONALE NEL BUSINESS PLAN

BASE: 258 RISPONDENTI

- 83,72%** Molto importante: mostra la sostenibilità futura del progetto
- 14,34%** Abbastanza importante: è richiesto da banche e investitori
- 1,94%** Altre risposte

Il confronto sui flussi con altre imprese è ancora poco diffuso tra i rispondenti

Il quadro cambia quando l'attenzione si sposta dal rapporto con i finanziatori al confronto con il settore.

Il 18,18% dei rispondenti alla relativa domanda dichiara di effettuare già un benchmark delle proprie performance attraverso i flussi finanziari. Il 35,5% si confronta invece attraverso margini e indicatori economici tradizionali, mentre il 39,8% dichiara di non avere accesso a dati comparabili sui flussi finanziari. Il restante 6,49% risponde "Non so / non è di mia competenza".

- 18,18%** Effettua benchmark sui flussi finanziari
- 35,5%** Si confronta su margini e indicatori economici tradizionali
- 39,8%** Non ha accesso a dati comparabili sui flussi finanziari
- 6,49%** Non sa / non è di propria competenza

CONFRONTO DELLE PERFORMANCE FINANZIARIE CON ALTRE IMPRESE DEL SETTORE

BASE: 231 RISPONDENTI

Il dato più interessante è il 39,8% che dichiara di non avere accesso a informazioni comparabili sui flussi. Questo risultato non dimostra che benchmark finanziari di questo tipo non esistano nel mercato italiano. Segnala però che, per una quota rilevante dei rispondenti, l'accesso a dati comparabili sui flussi viene

CAPITOLO 4

IL RAPPORTO CON BANCHE, FINANZIATORI E ALTRI STAKEHOLDERS

4

percepito come un limite concreto.

Interpretazione dei risultati

Due utilizzi esterni, due livelli di diffusione differenti

Le evidenze mostrano due modalità differenti attraverso le quali l'informazione sui flussi può superare i confini dell'impresa.

La prima riguarda il rapporto con banche e finanziatori. Il 41,76% dei rispondenti alla relativa domanda indica la comunicazione con questi soggetti tra gli ambiti di utilizzo del rendiconto finanziario. Inoltre, il contributo attribuito allo strumento nel dialogo con i finanziatori ottiene una valutazione di 3,30 su 4.

La seconda riguarda il confronto con altre imprese. In questo caso, soltanto il 18,18% dichiara di effettuare benchmark attraverso i flussi finanziari, mentre il 39,8% afferma di non avere accesso a dati comparabili sui flussi.

Le domande misurano fenomeni diversi e le percentuali non identificano necessariamente le stesse imprese. Il confronto suggerisce però che l'utilizzo del rendiconto nel rapporto con i finanziatori è più diffuso, tra i rispondenti, rispetto al suo impiego come strumento di benchmarking finanziario.

L'informazione sui flussi viene utilizzata anche oltre i confini dell'impresa: soprattutto nel dialogo con chi la finanzia, meno frequentemente nel confronto con altre imprese.

Dal documento richiesto al linguaggio della sostenibilità finanziaria

Il risultato sul business plan aggiunge una dimensione importante.

L'83,72% dei rispondenti alla relativa domanda considera il rendiconto finanziario previsionale molto importante perché mostra la sostenibilità futura del progetto. Un ulteriore 14,34% lo considera abbastanza importante perché richiesto da banche e investitori. La distinzione tra le due risposte è significativa. Nel primo caso, il valore attribuito al rendiconto previsionale è intrinseco al processo di valutazione del progetto; nel secondo, emerge soprattutto la sua funzione nel rapporto con soggetti esterni.

Questo suggerisce una lettura manageriale precisa: il rendiconto previsionale può essere utile prima ancora che venga presentato a una banca o a un investitore. Permette all'impresa di interrogarsi sulla sostenibilità

CAPITOLO 4

IL RAPPORTO CON BANCHE, FINANZIATORI E ALTRI STAKEHOLDERS

4

finanziaria del progetto che intende proporre al mercato dei capitali.

Il rendiconto previsionale non esaurisce naturalmente la valutazione della sostenibilità di un progetto, ma introduce una domanda fondamentale: quali flussi produrrà il progetto e come si rifletteranno sulla capacità dell'impresa di sostenerne il fabbisogno finanziario?

Un buon rendiconto previsionale non serve soltanto a spiegare il progetto a chi deve finanziarlo. Serve prima all'impresa per capire se e come quel progetto può essere finanziariamente sostenibile.

Il limite della comparabilità

Il tema del benchmarking apre invece una questione diversa.

Il 39,8% dei rispondenti dichiara di non avere accesso a dati comparabili sui flussi finanziari. Come abbiamo precisato nelle evidenze, questo dato non dimostra che nel mercato italiano non esistano benchmark sui flussi di cassa. Indica che una quota rilevante dei rispondenti non dispone, o ritiene di non disporre, di informazioni comparabili utilizzabili a questo scopo.

Il confronto finanziario presenta inoltre una complessità specifica. Imprese con livelli simili di fatturato o marginalità possono mostrare dinamiche di cassa differenti per effetto del capitale circolante, dell'intensità degli investimenti, della struttura finanziaria e delle caratteristiche del modello di business.

Per questo il benchmark sui flussi, quando disponibile e costruito su imprese realmente comparabili, può aggiungere una prospettiva diversa rispetto al solo confronto economico: non soltanto quanto margine genera l'impresa, ma come quel risultato si traduce in cassa e quale fabbisogno finanziario accompagna il suo funzionamento.

Implicazioni manageriali

Prima verificare la sostenibilità, poi comunicarla

Nel rapporto con banche e finanziatori, il valore manageriale del rendiconto previsionale emerge prima della comunicazione esterna: quando l'impresa utilizza i flussi attesi per verificare se un progetto, un

CAPITOLO 4

IL RAPPORTO CON BANCHE, FINANZIATORI E ALTRI STAKEHOLDERS

4

investimento o un piano di sviluppo siano compatibili con la capacità di generare cassa e con la struttura finanziaria disponibile. Questa lettura rende più solido anche il confronto con il finanziatore, perché consente di mostrare come il progetto dovrebbe generare o assorbire cassa, quando emergerà il fabbisogno e attraverso quali flussi potrà essere sostenuto il servizio del debito.

Il rendiconto previsionale assume così una doppia funzione: strumento interno di verifica della sostenibilità finanziaria e strumento esterno di comunicazione del progetto.

Dalla ricerca alla pratica

Prima di presentare un piano a un finanziatore: cinque domande

Generazione di cassa: quali flussi operativi produrrà il progetto e con quali tempi?

Capitale circolante: quanta cassa sarà assorbita dalla crescita di crediti e scorte, al netto dei debiti operativi?

Investimenti: quali uscite saranno necessarie e quando si manifesteranno?

Fabbisogno finanziario: in quali momenti il progetto richiederà risorse esterne e per quale ammontare?

Decisione: in quali riunioni e processi decisionali il dato di cassa viene effettivamente utilizzato?

Perché conta

Un piano finanziariamente sostenibile non deve soltanto spiegare quante risorse servono, ma anche quando servono e attraverso quali flussi potranno essere sostenuti gli impegni assunti.

Il benchmark come domanda, prima ancora che come dato

Prima di cercare un benchmark, occorre definire che cosa sia realmente utile confrontare. Marginalità, capitale circolante, investimenti e struttura finanziaria contribuiscono tutti alla dinamica della cassa e possono rendere poco significativo il confronto tra imprese apparentemente simili.



CAPITOLO 4

IL RAPPORTO CON BANCHE, FINANZIATORI E ALTRI STAKEHOLDERS

4

Quando dati comparabili sono disponibili, il benchmark sui flussi può quindi affiancare quello economico, non sostituirlo. Il confronto può così estendersi dalla marginalità alla capacità di trasformare i risultati economici in cassa e al fabbisogno finanziario che accompagna la gestione.

La qualità del dialogo finanziario cresce quando l'impresa non si limita a comunicare i propri numeri, ma sa spiegare come risultati economici, capitale circolante, investimenti e debito si trasformano in flussi di cassa.

Il rendiconto diventa così un linguaggio finanziario: prima aiuta l'impresa a verificare la sostenibilità delle proprie scelte, poi consente di rappresentarla con maggiore chiarezza a chi quelle scelte è chiamato a finanziare.

Con quali strumenti viene costruito oggi il rendiconto finanziario? E quanto la tecnologia incide realmente sulla capacità di trasformare i dati di cassa in informazioni utili alla gestione?

I capitoli precedenti hanno mostrato che la maturità finanziaria non dipende da una sola dimensione. Conoscenza, frequenza, qualità dell'informazione, competenze e integrazione nei processi decisionali concorrono tutte a determinare il ruolo che il rendiconto assume nell'impresa.

L'ultimo passaggio riguarda quindi gli strumenti. Non per stabilire quale tecnologia sia "migliore", ma per comprendere come viene materialmente prodotto il rendiconto e in quale contesto organizzativo e informativo viene utilizzato.

Evidenze emerse

Excel è lo strumento più utilizzato per la redazione

Alla domanda su come venga materialmente redatto il rendiconto finanziario, il 61,54% dei 273 rispondenti indica l'utilizzo manuale di fogli Excel. Il 16,85% utilizza software contabili o ERP, il 10,99% strumenti dedicati di analisi finanziaria, mentre il 10,62% si affida al supporto di un consulente esterno.

COME VIENE MATERIALMENTE REDATTO IL RENDICONTO FINANZIARIO?

BASE: 273 RISPONDENTI

61,54%	Manualmente tramite fogli Excel
16,85%	Software contabile/ERP
10,99%	Strumenti dedicati di analisi finanziaria
10,62%	Supporto di un consulente esterno

61,54% | dei rispondenti alla relativa domanda dichiara di redigere materialmente il rendiconto finanziario tramite fogli Excel.

I sistemi strutturati di monitoraggio sono molto più diffusi

La seconda evidenza completa il quadro. L'80,62% dichiara di disporre di sistemi strutturati per il controllo e il monitoraggio della situazione finanziaria. Nel 67,05% dei casi tali sistemi comprendono anche la rendicontazione dei flussi di cassa, mentre il 13,57% dispone di sistemi strutturati senza uno specifico focus

CAPITOLO 5

DIGITALIZZAZIONE E STRUMENTI DI LAVORO

5

sulla cassa. Il 10,47% dichiara di non disporre ma di valutarne l'adozione, mentre il 7,36% non li utilizza e non prevede di introdurli. Il restante 1,55% risponde "Non so / non è chiaro".

SISTEMI STRUTTURATI DI CONTROLLO E MONITORAGGIO FINANZIARIO

BASE: 258 RISPONDENTI

67,05%	Sì, includono la rendicontazione dei flussi di cassa
13,57%	Sì, senza specifico focus sulla cassa
10,47%	No, ma ne stiamo valutando l'adozione
7,36%	No e non prevediamo di adottarli
1,55%	Non so / non è chiaro

Redazione e sistema di controllo non sono la stessa cosa

I due risultati descrivono aspetti differenti. Da un lato, Excel è lo strumento più utilizzato per la redazione materiale del rendiconto; dall'altro, oltre otto rispondenti su dieci dichiarano di disporre di sistemi strutturati di controllo e monitoraggio finanziario.

Le due evidenze non sono in contraddizione. La presenza di sistemi strutturati non implica necessariamente che il rendiconto venga generato automaticamente da tali sistemi. Allo stesso modo, l'utilizzo di Excel non consente, da solo, di valutare il livello di integrazione, affidabilità o maturità del processo.

La distinzione è importante perché sposta l'attenzione dalla tecnologia utilizzata alla qualità del processo attraverso il quale i dati vengono raccolti, elaborati, controllati e trasformati in informazione finanziaria.

Lo strumento utilizzato per redigere il rendiconto non coincide necessariamente con il sistema attraverso il quale l'impresa governa l'informazione finanziaria.

Interpretazione dei risultati

Il problema non è Excel. Ma nemmeno Excel è neutrale.

Il fatto che il 61,54% dei rispondenti utilizzi Excel per redigere materialmente il rendiconto finanziario non può essere interpretato, da solo, come un indicatore di scarsa maturità.

CAPITOLO 5

DIGITALIZZAZIONE E STRUMENTI DI LAVORO

5

Un foglio elettronico può essere utilizzato all'interno di processi molto strutturati, alimentati da dati affidabili e sottoposti a controlli rigorosi. Allo stesso modo, la presenza di un ERP o di uno strumento dedicato non garantisce automaticamente che l'informazione prodotta sia corretta, tempestiva o effettivamente utilizzata nelle decisioni.

La questione rilevante non è quindi semplicemente quale strumento venga utilizzato, ma come è costruito il processo che porta dai dati all'informazione finanziaria.

In questa prospettiva, almeno cinque aspetti diventano centrali:

IL PROBLEMA NON È EXCEL

Per valutare la qualità del processo occorre guardare oltre lo strumento utilizzato.

ALIMENTAZIONE	RIPETIBILITÀ	TRACCIABILITÀ	DIPENDENZA DALLE PERSONE	INTEGRAZIONE
Da dove arrivano i dati e quanto intervento manuale richiedono?	Il processo può essere replicato con criteri stabili a ogni aggiornamento?	È possibile ricostruire l'origine dei dati e le elaborazioni effettuate?	Il processo funziona anche in assenza di chi lo ha costruito?	Il rendiconto dialoga con gli altri sistemi e processi di pianificazione, controllo e reporting?

Queste dimensioni non sono state misurate direttamente dalla survey e non consentono quindi di classificare i rispondenti in funzione della qualità dei loro processi. Rappresentano però una chiave manageriale utile per interpretare il dato sugli strumenti.

La tecnologia abilita il processo, non lo sostituisce

La compresenza di strumenti di redazione prevalentemente manuali e sistemi strutturati di monitoraggio mostra che produzione del rendiconto e infrastruttura di controllo possono collocarsi su livelli tecnologici differenti. La digitalizzazione produce valore quando riduce le attività manuali, rende più stabile il processo, accelera l'aggiornamento delle informazioni e facilita il collegamento tra fonti informative diverse.

Ma l'automazione non risolve, da sola, il problema interpretativo. Un sistema può elaborare e organizzare grandi quantità di dati; resta necessario comprendere perché la cassa sia aumentata o diminuita, quali dinamiche abbiano determinato il risultato e quali conseguenze possano derivare dalle alternative disponibili.

CAPITOLO 5

DIGITALIZZAZIONE E STRUMENTI DI LAVORO

5

Automatizzare la produzione dell'informazione non significa automatizzare la capacità di interpretarla.

Dalla produzione del dato alla disponibilità dell'informazione

La tecnologia può ridurre la distanza tra produzione dell'informazione e utilizzo manageriale quando è inserita in un processo nel quale siano chiari dati, responsabilità, frequenza di aggiornamento, controlli e finalità decisionali.

La maturità tecnologica non coincide quindi con la sofisticazione dello strumento, ma con la capacità dell'organizzazione di rendere l'informazione affidabile, tempestiva e utilizzabile.

Implicazioni manageriali

Digitalizzare partendo dal processo, non dallo strumento

La scelta di una tecnologia dovrebbe arrivare dopo aver chiarito quale problema si vuole risolvere. Se il limite principale è la raccolta manuale dei dati, la priorità può essere l'integrazione delle fonti. Se il processo è lento e difficilmente replicabile, può essere necessario intervenire sull'automazione. Se le informazioni sono disponibili ma non entrano nei processi decisionali, il problema potrebbe invece riguardare responsabilità, competenze o modalità di reporting.

Per questo la digitalizzazione del rendiconto non dovrebbe partire dalla domanda "quale software acquistare?", ma dall'analisi del processo esistente e dei suoi punti di debolezza.

Dalla ricerca alla pratica

Prima della tecnologia: cinque domande

Dati: quali informazioni servono e da quali sistemi provengono?

Processo: quali passaggi sono ancora manuali, ripetitivi o difficili da controllare?

Frequenza: con quale rapidità deve essere disponibile l'informazione rispetto alle decisioni da assumere?

CAPITOLO 5

DIGITALIZZAZIONE E STRUMENTI DI LAVORO

5

Responsabilità: chi controlla la qualità del dato e chi interpreta il risultato?

Utilizzo: in quali processi decisionali deve entrare l'informazione prodotta?

Perché conta

Un piano finanziariamente sostenibile non deve soltanto spiegare quante risorse servono, ma anche quando servono e attraverso quali flussi potranno essere sostenuti gli impegni assunti.



L'automazione libera tempo, ma il valore dipende da come viene utilizzato

Uno dei benefici potenziali della digitalizzazione è ridurre il tempo dedicato alla raccolta, riconciliazione ed elaborazione dei dati. Questo può spostare il lavoro della funzione Finance dalla produzione dell'informazione alla sua interpretazione: comprendere le cause delle variazioni, costruire scenari, individuare possibili tensioni e supportare il management nella valutazione delle alternative.

Anche automazione e intelligenza artificiale possono contribuire all'elaborazione dei dati, all'individuazione di anomalie, alla costruzione di scenari e al supporto dell'analisi. Resta però manageriale la responsabilità di verificare la qualità dell'informazione e interpretarne il significato nel contesto specifico dell'impresa. La tecnologia, quindi, non sostituisce la competenza finanziaria. Può renderla più produttiva, tempestiva e scalabile.



La tecnologia crea valore quando riduce il tempo necessario a produrre l'informazione e aumenta quello disponibile per comprenderla e utilizzarla.

Dallo strumento alla capacità informativa

Il vero obiettivo non è quindi digitalizzare il rendiconto in quanto tale, ma costruire una capacità informativa che consenta all'impresa di disporre dei dati finanziari necessari quando servono. Questo richiede un collegamento coerente tra sistemi, dati, processi, competenze e decisioni. La tecnologia rappresenta uno degli elementi di questa architettura, non il suo punto di arrivo. La maturità digitale non si misura dal software utilizzato per produrre il rendiconto, ma dalla capacità dell'impresa di trasformare dati finanziari affidabili in informazioni tempestive e utilizzabili per decidere.

CAPITOLO 6

QUANDO IL RENDICONTO VIENE MESSO ALLA PROVA DAI DATI

6

Capitolo a cura di Alessandro Mattavelli, dottore commercialista, docente universitario, data analyst & AI expert.

Dai comportamenti dichiarati ai rendiconti depositati

La survey Finance inSight ha osservato come le imprese dichiarano di conoscere, produrre e utilizzare il rendiconto finanziario. Ma esiste una seconda prospettiva dalla quale osservare la cultura della cassa: analizzare come il rendiconto viene effettivamente costruito nei bilanci depositati.

È la prospettiva dell'analisi condotta su un ampio insieme di rendiconti finanziari relativi a imprese italiane.

Le due analisi hanno natura diversa e non devono essere sovrapposte. La survey rileva comportamenti, percezioni e modalità di utilizzo dichiarate dai rispondenti; l'analisi sui bilanci osserva invece la qualità e la coerenza delle informazioni finanziarie effettivamente pubblicate.

Non si tratta quindi di utilizzare una ricerca per “validare” l'altra, ma di affiancare due punti di osservazione differenti sullo stesso fenomeno.

La survey osserva come le imprese dichiarano di utilizzare il rendiconto. L'analisi dei bilanci osserva come il rendiconto viene effettivamente costruito e rappresentato nei documenti depositati.

Un'analisi su oltre 25 mila rendiconti finanziari

L'analisi prende avvio da 42.667 società di capitali italiane, identificate attraverso codici fiscali distinti e non rientranti nei casi di esonero considerati nella selezione.

All'interno di questo insieme, 25.493 imprese presentavano nel bilancio 2025 un rendiconto finanziario utilizzabile ai fini dell'analisi.

Il campione documentale comprende imprese distribuite in 105 province, con ricavi complessivi pari a circa 1.184,3 miliardi di euro e quasi 2,94 milioni di dipendenti. Il valore mediano dei ricavi è pari a 17,2 milioni di euro, mentre l'impresa di maggiori dimensioni raggiunge circa 46,1 miliardi di euro di ricavi.

CAPITOLO 6

QUANDO IL RENDICONTO VIENE MESSO ALLA PROVA DAI DATI

6

L'ANALISI DEI RENDICONTI DEPOSITATI

42.667	25.493	105	€1.184,3	2.941.907
società di capitali considerate nella popolazione iniziale	rendiconti finanziari 2025 analizzati	province rappresentate	miliardi di ricavi complessivi	dipendenti

Evidenze emerse

Almeno un rendiconto su cinque presenta un errore rilevante visibile

Tra i 25.493 rendiconti finanziari analizzati, in 5.594 casi è stato individuato almeno un errore rilevante visibile attraverso i controlli applicati. Il dato corrisponde a circa il 21,9% dei rendiconti esaminati: più di uno su cinque.

5.594 rendiconti su 25.493 | circa il 21,9% presenta almeno un errore rilevante visibile.

Il conteggio comprende **due test**: la **coincidenza esatta**, con segno opposto, tra imposte di competenza e imposte pagate (4.665 casi) e **gli errori di segno** nell'area finanziamenti (1.190 casi); le società che presentano entrambe le anomalie sono contate una sola volta. La coincidenza sugli interessi, pur molto più frequente, non rientra nel conteggio per la sua natura indiziaria.

Il risultato richiede una precisazione metodologica. I diversi test utilizzati nell'analisi non hanno tutti lo stesso significato: alcuni consentono di individuare incoerenze finanziarie più nette, mentre altri evidenziano anomalie o coincidenze che rappresentano indizi da approfondire e non necessariamente errori. Per questa ragione, **le evidenze successive distinguono tra errori identificabili**, anomalie e segnali che richiedono ulteriori verifiche.

1. Gli interessi: una coincidenza che merita attenzione

Il **primo test** riguarda il rapporto tra gli interessi passivi rappresentati nel rendiconto finanziario e i

CAPITOLO 6

QUANDO IL RENDICONTO VIENE MESSO ALLA PROVA DAI DATI

6

corrispondenti valori economici rilevati nel bilancio.

Su 25.101 rendiconti per i quali il confronto è stato possibile, nell'83,7% dei casi emerge una coincidenza esatta tra i valori messi a confronto.

È una percentuale molto elevata, ma deve essere interpretata correttamente. La coincidenza non costituisce, da sola, la prova di un errore: in determinate circostanze il flusso monetario relativo agli interessi può effettivamente coincidere con il valore economico di competenza.

Quando però il fenomeno si manifesta con questa frequenza, rappresenta un forte indizio di una possibile trasposizione del dato economico nel rendiconto senza una completa ricostruzione della relativa dinamica monetaria.

83,7% | dei 25.101 rendiconti sottoposti al test sugli interessi presenta una coincidenza esatta tra i valori messi a confronto.

Una coincidenza non è automaticamente un errore. La sua elevata frequenza può però segnalare la necessità di verificare come il flusso sia stato effettivamente ricostruito.

Il punto è rilevante perché il rendiconto finanziario non dovrebbe limitarsi a trasferire valori provenienti dal conto economico: deve rappresentare movimenti finanziari, tenendo conto delle differenze temporali e delle variazioni delle poste patrimoniali collegate.

2. Le imposte mostrano un fenomeno analogo, ma meno esteso

Un **secondo test** riguarda le imposte pagate.

Su 24.988 rendiconti per i quali è stato possibile effettuare il confronto, quasi un caso su cinque presenta una coincidenza esatta tra i valori sottoposti al test.

La coincidenza non prova l'errore nel singolo caso, ma il meccanismo di saldo e acconti la rende statisticamente improbabile quando il dato di cassa è ricostruito dai versamenti effettivi: per questo, a differenza degli interessi, è stata inclusa nel conteggio degli errori rilevanti visibili. Imposte di competenza e imposte effettivamente pagate rispondono a logiche differenti e possono divergere per effetto di debiti e crediti tributari, acconti, saldi e altre dinamiche temporali.

CAPITOLO 6

QUANDO IL RENDICONTO VIENE MESSO ALLA PROVA DAI DATI

6

L'analisi evidenzia inoltre una diversa frequenza del fenomeno in relazione alle dimensioni aziendali: dal 22,8% nella fascia di ricavi compresa tra 0,5 e 5 milioni di euro fino al 5,8% nelle imprese con oltre 500 milioni di euro di ricavi.

Emergono anche differenze territoriali: il fenomeno presenta una frequenza del 28,9% nel Mezzogiorno, rispetto a valori compresi tra il 16,8% e il 18,8% nelle altre macroaree.

Queste differenze sono descrittive. Non consentono, da sole, di individuarne le cause né di attribuirle direttamente alla dimensione o alla localizzazione geografica delle imprese, perché potrebbero intervenire altre caratteristiche nella composizione dei gruppi osservati.

3. I finanziamenti: quando l'anomalia diventa incompatibilità finanziaria

Il **terzo test** riguarda la rappresentazione dei flussi relativi ai finanziamenti.

L'analisi considera 18.652 rendiconti nei quali sono presenti movimenti riconducibili a questa area. In 1.190 casi, pari al 6,4%, vengono rilevati segni incompatibili con la natura finanziaria del movimento rappresentato.

Qui il fenomeno ha una natura differente rispetto alle coincidenze osservate per interessi e imposte. Un'entrata derivante dall'accensione di un finanziamento e un'uscita relativa al suo rimborso hanno infatti una direzione finanziaria determinata. Quando la rappresentazione presenta il segno opposto, l'informazione risulta finanziariamente incoerente.

6,4% | 1.190 dei 18.652 rendiconti con flussi relativi ai finanziamenti presenta anomalie di segno finanziariamente incompatibili.

L'analisi rileva inoltre 3.009 casi, pari al 16,1%, nei quali compaiono movimenti riconducibili alle accensioni senza corrispondenti rimborsi.

Questo secondo fenomeno deve essere tenuto distinto dal precedente. La presenza delle sole accensioni non costituisce automaticamente un errore: in un determinato esercizio un'impresa può effettivamente contrarre nuovi finanziamenti senza effettuare rimborsi.

Il dato assume quindi valore soprattutto come segnale da sottoporre a verifica, non come prova autonoma di errata compilazione.

Quando le anomalie si ripetono nel tempo

CAPITOLO 6

QUANDO IL RENDICONTO VIENE MESSO ALLA PROVA DAI DATI

6

L'analisi introduce infine una prospettiva temporale.

Delle 3.009 società che nel 2025 espongono accensioni senza alcun rimborso, circa un terzo presentava la stessa configurazione già nel 2024: nuove accensioni e nessun rimborso. Si tratta del 5,01% delle 18.652 società con flussi finanziari.

La ripetizione nel tempo è particolarmente interessante perché sposta l'attenzione dal singolo dato al processo attraverso il quale il rendiconto viene costruito.

Un'anomalia occasionale può derivare da molteplici circostanze. Quando una stessa criticità tende a ripresentarsi, diventa invece più rilevante interrogarsi sulle procedure, sui criteri di elaborazione e sui controlli utilizzati nella predisposizione del documento.

Quando un'anomalia si ripete nel tempo, il tema non riguarda più soltanto il singolo valore: diventa rilevante interrogarsi sul processo che lo ha prodotto.

Una lettura complessiva delle evidenze

I test non devono essere sommati né interpretati come se misurassero tutti la stessa tipologia di errore. La natura delle evidenze è differente: in alcuni casi emerge un'incoerenza finanziaria identificabile, in altri una coincidenza o una configurazione che richiede ulteriori verifiche.

Nel loro insieme, tuttavia, i risultati pongono una questione rilevante: la presenza formale del rendiconto finanziario non garantisce, da sola, che la dinamica della cassa sia stata ricostruita e rappresentata correttamente.

È proprio questa distinzione tra disponibilità del documento e qualità della sua costruzione ad aprire il passaggio successivo del capitolo: l'interpretazione dei risultati.

Interpretazione dei risultati

Il rendiconto non è una riclassificazione automatica del bilancio

Nel loro insieme, le evidenze portano a una considerazione centrale: costruire un rendiconto finanziario significa ricostruire la dinamica della cassa, non semplicemente riclassificare informazioni già presenti nel conto economico e nello stato patrimoniale.

CAPITOLO 6

QUANDO IL RENDICONTO VIENE MESSO ALLA PROVA DAI DATI

6

I dati contabili costituiscono naturalmente il punto di partenza. Ma il passaggio dalle grandezze economiche e patrimoniali ai flussi finanziari richiede di comprendere la natura delle operazioni, ricostruirne gli effetti monetari e verificarne la coerenza.

È in questa prospettiva che assumono significato le anomalie osservate. La coincidenza tra una grandezza economica e il relativo flusso finanziario può essere perfettamente corretta nel singolo caso. Quando però determinate coincidenze si presentano con frequenza elevata, diventa ragionevole interrogarsi sul processo attraverso il quale il dato finanziario è stato ricostruito.

Gli errori di segno rilevati sui finanziamenti mostrano il problema da un'altra prospettiva: anche quando il dato di partenza è disponibile, la sua corretta rappresentazione richiede la comprensione della logica finanziaria dell'operazione.

Se il rendiconto deve raccontare la cassa, deve essere costruito sulla cassa.

Dalla correttezza formale alla qualità dell'informazione

Il tema non riguarda soltanto la correttezza tecnica del documento.

Un rendiconto finanziario può assolvere pienamente la propria funzione manageriale solo se l'informazione che contiene rappresenta in modo attendibile i fenomeni finanziari che hanno interessato l'impresa.

La distinzione è importante perché un'informazione non correttamente ricostruita rischia di indebolire proprio le funzioni che la ricerca ha mostrato essere più rilevanti: comprendere la generazione di cassa operativa, leggere le dinamiche del capitale circolante, valutare gli investimenti, monitorare la liquidità e supportare il dialogo con i finanziatori.

La qualità tecnica del rendiconto e la sua utilità manageriale non sono quindi due temi separati. La prima costituisce una condizione perché la seconda possa esprimersi pienamente.

Questo vale anche quando il rendiconto viene utilizzato in chiave prospettica. Se la lettura dei flussi storici non rappresenta correttamente i meccanismi attraverso i quali l'impresa genera e assorbe cassa, anche la costruzione delle ipotesi future può poggiare su una base informativa meno solida.

Il processo conta quanto il documento

La persistenza della configurazione a sole accensioni tra due esercizi introduce un ulteriore elemento.

CAPITOLO 6

QUANDO IL RENDICONTO VIENE MESSO ALLA PROVA DAI DATI

6

Quando una criticità si ripete, l'attenzione tende a spostarsi dal singolo valore alle modalità con cui l'informazione viene prodotta. Diventano quindi rilevanti i criteri utilizzati, le fonti informative, le riconciliazioni effettuate, le responsabilità e i controlli previsti nel processo di redazione.

Questa lettura si collega anche al tema della digitalizzazione affrontato nel capitolo precedente. L'automazione può ridurre le attività manuali e rendere più stabile e ripetibile il processo, ma automatizzare un criterio non corretto significa renderne più efficiente anche la ripetizione.

La tecnologia può quindi contribuire alla qualità del rendiconto quando opera all'interno di un processo correttamente progettato, alimentato da dati affidabili e accompagnato da adeguate competenze finanziarie.

La qualità del rendiconto non dipende soltanto dallo strumento con cui viene prodotto, ma dalla qualità del processo che trasforma i dati contabili in flussi finanziari.

Due prospettive diverse sulla cultura della cassa

L'analisi dei rendiconti depositati e la survey osservano dimensioni differenti della cultura della cassa. La prima porta l'attenzione sulla qualità e sulla coerenza dell'informazione rappresentata; la seconda su conoscenze, comportamenti e modalità di utilizzo dichiarate dai rispondenti.

Le due analisi riguardano popolazioni differenti e non consentono di collegare le anomalie osservate nei bilanci agli ostacoli rilevati dalla survey. Letti insieme, i due punti di osservazione mostrano però che alla disponibilità e all'utilizzo dell'informazione si aggiunge una condizione preliminare: la qualità della sua costruzione.

Ne emerge una concezione più ampia della cultura della cassa. Non basta conoscere il rendiconto, produrlo con continuità o portarlo nelle decisioni. Occorre anche essere in grado di costruire correttamente l'informazione che contiene.

Dalla cultura della cassa alla qualità dell'informazione

conoscere il rendiconto ➔ produrre l'informazione ➔ costruirla correttamente ➔ interpretarla ➔ utilizzarla per decidere

CAPITOLO 6

QUANDO IL RENDICONTO VIENE MESSO ALLA PROVA DAI DATI

6

Un tema al centro anche dell'evoluzione dei principi contabili

La qualità della rappresentazione dei flussi finanziari è oggetto di attenzione anche nell'evoluzione dei principi contabili nazionali.

Nel maggio 2026, l'Organismo Italiano di Contabilità ha posto in consultazione una proposta di revisione dell'OIC 10 – Rendiconto finanziario, sviluppata anche sulla base di una Post-Implementation Review condotta su 1.030 bilanci.

L'analisi dell'OIC ha evidenziato, tra gli altri aspetti, eterogeneità nelle prassi applicative, criticità nella classificazione di alcune tipologie di flussi e utilizzo di voci residuali, elementi che hanno contribuito alla riflessione sulla revisione del principio.

È importante non sovrapporre questa attività all'analisi presentata nelle pagine precedenti. La ricerca di Mattavelli e il lavoro dell'OIC hanno metodologie, campioni e finalità differenti. Il processo di revisione dell'OIC 10 rappresenta piuttosto un segnale autonomo dell'attenzione dedicata alla qualità, alla chiarezza e alla comparabilità dell'informazione contenuta nel rendiconto finanziario.

OIC 10: UN PRINCIPIO IN EVOLUZIONE

La revisione proposta nel 2026 interviene su diversi aspetti della rappresentazione dei flussi finanziari. Il progetto è stato preceduto da una Post-Implementation Review su 1.030 bilanci, finalizzata a osservare le modalità applicative del principio e le principali criticità emerse nella prassi.



Implicazioni manageriali

Redigere bene prima di utilizzare meglio

Le evidenze di questo capitolo introducono una condizione preliminare rispetto ai temi affrontati nel resto della ricerca: prima di utilizzare il rendiconto per decidere, occorre poter fare affidamento sulla qualità dell'informazione che contiene.

Questo significa considerare la redazione non come un adempimento da completare a valle del bilancio, ma come un processo attraverso il quale ricostruire e comprendere la dinamica finanziaria dell'impresa.

Per la funzione Finance, la domanda non dovrebbe quindi essere soltanto “il rendiconto è stato predisposto?”, ma anche “siamo in grado di spiegare e riconciliare i flussi che contiene?”

CAPITOLO 6

QUANDO IL RENDICONTO VIENE MESSO ALLA PROVA DAI DATI

6

Dalla ricerca alla pratica

Cinque controlli prima di considerare chiuso il rendiconto

Riconciliazione — la variazione complessiva delle disponibilità liquide è coerente con i saldi iniziali e finali?

Competenza e cassa — interessi, imposte e altre grandezze economiche sono stati tradotti nei corrispondenti movimenti finanziari, quando necessario?

Segni — entrate e uscite sono rappresentate con una direzione finanziaria coerente con la natura delle operazioni?

Classificazione — i flussi sono attribuiti alle corrette aree operative, di investimento e di finanziamento?

Coerenza nel tempo — criteri, classificazioni e modalità di costruzione sono coerenti tra esercizi oppure le variazioni sono spiegabili e documentate?

Perché conta

Controllare il rendiconto significa verificare non soltanto che “torni”, ma che rappresenti correttamente come l’impresa ha generato e assorbito cassa



La riconciliazione è anche uno strumento di comprensione

Un processo di controllo efficace non serve soltanto a intercettare errori.

Ricostruire perché un flusso differisce dal corrispondente valore economico, comprendere l’effetto delle variazioni patrimoniali o spiegare un movimento finanziario obbliga l’organizzazione a entrare nella dinamica che ha prodotto quel risultato.

La riconciliazione diventa così anche un momento di comprensione del business. Consente di collegare conto economico, stato patrimoniale e cassa e di verificare se la rappresentazione finanziaria è coerente con ciò che è realmente accaduto nell’impresa.

CAPITOLO 6

QUANDO IL RENDICONTO VIENE MESSO ALLA PROVA DAI DATI

6

Tecnologia e controlli devono lavorare insieme

Automatizzare la costruzione del rendiconto può ridurre attività manuali, aumentare la frequenza di aggiornamento e rendere il processo più replicabile. Ma **l'automazione dovrebbe essere accompagnata da regole di controllo, riconciliazioni e responsabilità chiaramente definite.**

Un processo automatizzato può infatti riprodurre sistematicamente anche una classificazione o una logica non corretta.

La tecnologia è quindi particolarmente efficace quando non elimina il controllo, ma lo rende più tempestivo, tracciabile e sistematico.

Automatizzare il rendiconto non significa rinunciare al controllo. Significa creare le condizioni perché il controllo possa diventare più sistematico.

Dall'adempimento all'informazione

Se viene trattato prevalentemente come documento da predisporre, il rischio è concentrare l'attenzione sulla sua compilazione. Se viene considerato una rappresentazione della dinamica finanziaria dell'impresa, cambia anche la domanda: non basta che il documento esista, deve raccontare correttamente che cosa ha generato e assorbito cassa.

Compilare il rendiconto senza ricostruire realmente i flussi non è soltanto un errore tecnico. È soprattutto un'occasione mancata per comprendere meglio la dinamica finanziaria dell'impresa.



CONCLUSIONE

DALLA CULTURA DELLA CASSA ALLA CULTURA DELLA DECISIONE

7

Finance inSight 2026 restituisce l'immagine di una cultura della cassa presente nelle imprese che hanno partecipato alla ricerca, ma caratterizzata da livelli differenti di integrazione nei processi manageriali.

Il rendiconto finanziario è ampiamente conosciuto, viene aggiornato con una certa frequenza da una parte rilevante dei rispondenti e gli viene riconosciuta utilità in numerosi ambiti della gestione. Allo stesso tempo, il suo utilizzo regolare nei processi decisionali riguarda una quota più contenuta dei rispondenti.

È in questa distanza che si colloca uno dei principali risultati della ricerca: conoscere il rendiconto non significa ancora utilizzarlo per decidere.

Ma il percorso emerso da Finance inSight suggerisce anche un passaggio ulteriore. Non basta produrre l'informazione e non basta utilizzarla: occorre che quella informazione sia costruita correttamente, resa disponibile con continuità e interpretata nel contesto delle decisioni che l'impresa deve assumere.

Conoscere non basta

La conoscenza rappresenta il punto di partenza.

L'89,7% dei rispondenti al primo blocco sostanziale dichiara una conoscenza almeno intermedia del rendiconto finanziario. Il dato segnala una familiarità diffusa con lo strumento tra i partecipanti alla ricerca.

La distanza emerge quando si passa dalla conoscenza all'utilizzo. Il 69,6% dichiara un aggiornamento almeno trimestrale, mentre il 34,4% indica un utilizzo regolare del rendiconto nel processo decisionale del management.

Sono misure differenti e non identificano necessariamente le stesse imprese, ma descrivono un passaggio importante: la disponibilità dell'informazione non ne determina automaticamente l'integrazione nelle decisioni.

La maturità finanziaria richiede quindi qualcosa in più della competenza tecnica necessaria a leggere o produrre un rendiconto.

Redigere significa costruire l'informazione

L'analisi dei rendiconti depositati aggiunge una dimensione fondamentale. Perché l'informazione possa supportare una decisione deve, prima di tutto, rappresentare correttamente la dinamica finanziaria dell'impresa.

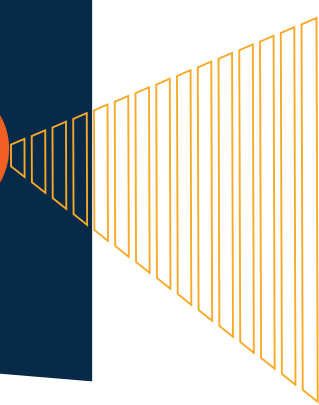
La qualità del rendiconto non dipende soltanto dalla correttezza formale del documento. Dipende dalla capacità di ricostruire i flussi, riconciliare le informazioni, comprenderne la natura e rappresentare



CONCLUSIONE

DALLA CULTURA DELLA CASSA ALLA CULTURA DELLA DECISIONE

7



correttamente ciò che ha generato o assorbito cassa. Da questo punto di vista, redigere il rendiconto è già un processo di comprensione finanziaria dell'impresa. La cultura della cassa non riguarda quindi soltanto l'utilizzo dell'informazione, ma anche la qualità con cui quell'informazione viene costruita.

Il valore emerge quando l'informazione entra nella decisione

Uno dei risultati più significativi della survey riguarda ciò che accade dopo l'analisi dei flussi.

Il 65,6% dei rispondenti alla relativa domanda dichiara almeno una modifica delle decisioni in seguito all'analisi del rendiconto: nelle scelte operative, nei programmi di investimento o nelle decisioni relative a debito e finanziamenti.

Il dato non misura un utilizzo sistematico e non dimostra un rapporto causale tra rendiconto e qualità delle decisioni. Mostra però che, per una parte rilevante dei rispondenti, l'informazione finanziaria è in grado di entrare concretamente nel processo decisionale.

È probabilmente questo il passaggio che separa maggiormente il rendiconto inteso come documento dal rendiconto inteso come strumento manageriale.

Il suo valore non risiede soltanto nella capacità di spiegare ciò che è accaduto, ma nella possibilità di modificare ciò che l'impresa decide di fare dopo averlo compreso.

La prospettiva futura è il vero salto

La ricerca mostra anche quanto la dimensione prospettica sia centrale.

Nel business plan, l'83,7% dei rispondenti alla relativa domanda considera il rendiconto finanziario previsionale molto importante perché mostra la sostenibilità futura del progetto. La generazione di cash flow operativo ottiene inoltre il punteggio più elevato tra le priorità finanziarie sottoposte alla valutazione dei rispondenti: 7,11 su 8.

Questi risultati spostano il rendiconto oltre la lettura consuntiva.

La domanda manageriale non è più soltanto "come abbiamo generato o assorbito cassa?", ma diventa "che cosa accadrà alla cassa se prenderemo questa decisione?"

Investimenti, crescita, capitale circolante, indebitamento e distribuzione di risorse possono essere letti anche attraverso questa prospettiva.

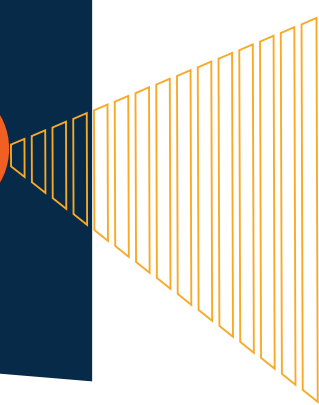
Il salto di qualità avviene quando il flusso di cassa non serve soltanto a misurare gli effetti delle decisioni già prese, ma entra nella valutazione delle alternative prima che la decisione venga assunta.



CONCLUSIONE

DALLA CULTURA DELLA CASSA ALLA CULTURA DELLA DECISIONE

7



La cultura della cassa diventa cultura della decisione quando l'informazione finanziaria entra nel processo prima della scelta, non soltanto nella sua misurazione successiva.

La tecnologia è un abilitatore

Gli strumenti possono accelerare questa evoluzione, ma non sostituirla.

Excel è lo strumento più utilizzato per la redazione materiale del rendiconto tra i rispondenti alla relativa domanda, mentre una quota molto ampia dichiara di disporre di sistemi strutturati di controllo e monitoraggio finanziario.

La ricerca non consente di associare uno specifico strumento a un determinato livello di maturità. Mostra piuttosto che strumento di redazione e sistema di governo dell'informazione non coincidono necessariamente.

Digitalizzazione, automazione e intelligenza artificiale possono rendere più efficiente la produzione dell'informazione e liberare tempo per attività a maggiore contenuto interpretativo. Il loro valore dipende però dalla capacità dell'organizzazione di trasformare dati affidabili e tempestivi in informazioni utilizzabili nelle decisioni.

La maturità finanziaria è una capacità organizzativa

Tra gli ostacoli sottoposti alla valutazione dei rispondenti, la disponibilità limitata di competenze interne registra il punteggio più elevato, mentre il costo degli strumenti rispetto ai benefici percepiti ottiene quello più basso.

Il dato suggerisce che l'evoluzione della cultura della cassa non può essere affrontata soltanto come un progetto tecnologico.

La maturità finanziaria richiede competenze, ma anche la capacità di incorporarle nei processi dell'impresa: responsabilità definite, dati affidabili, periodicità coerenti con le esigenze decisionali, criteri condivisi e momenti nei quali l'informazione finanziaria entra effettivamente nella valutazione delle alternative.

CONCLUSIONE

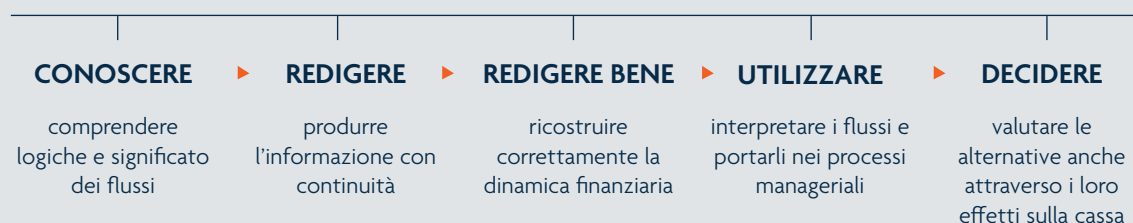
DALLA CULTURA DELLA CASSA ALLA CULTURA DELLA DECISIONE

7

Dal rendiconto alla decisione

Il percorso che emerge dalla ricerca può essere rappresentato attraverso cinque passaggi:

DALLA CULTURA DELLA CASSA ALLA CULTURA DELLA DECISIONE



Non si tratta necessariamente di un percorso lineare né di una classificazione delle imprese. È una chiave di lettura che mette in relazione qualità dell'informazione, capacità di interpretarla e integrazione nei processi decisionali.

Il rendiconto finanziario, in questa prospettiva, smette di essere soltanto un documento contabile. Diventa un punto di collegamento tra performance economica, struttura patrimoniale, liquidità, investimenti, finanziamenti e prospettive future.

La maturità finanziaria non si misura da quanti numeri un'impresa produce, ma da quanto quei numeri aiutano a prendere decisioni migliori.



PATROCINI E PARTNER DELLA RICERCA

Finance **inSight** 2026 è stato realizzato anche grazie al contributo di associazioni e imprese che hanno sostenuto il progetto, collaborato alla sua diffusione e favorito il confronto con la comunità finanziaria e imprenditoriale.

Con il patrocinio di:



Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari

ANDAF riunisce CFO e professionisti dell'area Amministrazione, Finanza e Controllo, promuovendo lo sviluppo delle competenze, il confronto professionale e la diffusione della cultura economico-finanziaria nelle imprese.

Associazione Controller Italia



Assocontroller è l'associazione nazionale degli esperti del controllo di gestione. Promuove lo sviluppo e il riconoscimento della professione del Controller, la qualificazione delle competenze e la formazione continua, valorizzandone il ruolo di business partner a supporto del management.

Hanno contribuito attivamente alla ricerca:



DocFinance è una software house specializzata nella finanza d'impresa e nella gestione della tesoreria. La sua soluzione integra pianificazione finanziaria, tecnica bancaria e contabilità, automatizza i processi di incasso e pagamento e si collega ai sistemi ERP e bancari, supportando la gestione e il monitoraggio dei flussi finanziari.



Innexa è la fintech company del sistema delle Camere di commercio italiane. Supporta le imprese nell'accesso al credito, alla finanza complementare e al Fintech, sviluppando strumenti e iniziative dedicati anche all'analisi economico-finanziaria e alla cultura finanziaria d'impresa.



PATROCINI E PARTNER DELLA RICERCA

Con il supporto di:

Leenus®

Leenus è una piattaforma integrata per l'analisi e la valutazione d'impresa, rivolta a banche, imprese e professionisti. Integra dati e strumenti per l'analisi economico-finanziaria, il benchmark, il business plan e le analisi forward looking, supportando la lettura delle performance e la valutazione degli scenari.

Agicap

Agicap è una piattaforma tecnologica per la gestione della tesoreria e dei flussi di cassa. Integra dati bancari e contabili per supportare il monitoraggio della liquidità, le previsioni di cassa e la gestione dei pagamenti, collegandosi ai sistemi bancari ed ERP aziendali.



4Planning sviluppa soluzioni software per la tesoreria, la pianificazione economico-finanziaria e patrimoniale e il controllo di gestione. Le sue soluzioni supportano l'analisi dei dati consuntivi e prospettici, la costruzione di scenari e il monitoraggio dell'evoluzione economico-finanziaria dell'impresa.

Media partner: **AZIENDABANCA**

 **Wall Street Italia**

Partner grafico:

Un ringraziamento speciale all'agenzia Miss Key & Mr. Wolf, che ha curato l'identità visiva di **Finance inSight 2026** e il progetto grafico di questo White Paper. Un contributo prezioso, che ha dato forma e riconoscibilità all'intera iniziativa.



Osservatorio Finance inSight

Un osservatorio permanente sulla cultura finanziaria delle imprese

Finance inSight nasce con l'obiettivo di osservare come evolve il modo in cui le imprese comprendono, utilizzano e trasformano l'informazione economico-finanziaria in decisioni.

L'edizione 2026 ha concentrato l'attenzione sul **rendiconto finanziario e sui flussi di cassa**, esplorandone conoscenza, modalità di utilizzo, ruolo nei processi decisionali, rapporto con finanziatori e stakeholder, competenze e strumenti di lavoro.

Ma la cultura finanziaria di un'impresa non si esaurisce nella gestione e nell'interpretazione dei flussi di cassa.

Capitale circolante, investimenti, struttura finanziaria, pianificazione e controllo sono parti di uno stesso sistema: quello attraverso il quale le decisioni operative e strategiche si traducono in risultati economici, patrimoniali e finanziari.

Per questo Finance inSight non si esaurisce nell'edizione 2026, ma prosegue come percorso continuativo di osservazione della cultura finanziaria delle imprese.

Il percorso dell'Osservatorio

2026: CASH FLOW

Rendiconto finanziario e flussi di cassa

2027: WORKING CAPITAL

Capitale circolante e dinamiche finanziarie della gestione operativa

PROSSIME EDIZIONI

Nuovi temi della cultura finanziaria e dei processi decisionali d'impresa

2026: Cash Flow

La prima edizione ha osservato il rapporto delle imprese con il rendiconto finanziario: dalla conoscenza dello strumento alla sua redazione, dalla qualità dell'informazione alla lettura dei flussi e al loro utilizzo nelle decisioni.

2027: Working Capital

La prossima edizione sarà dedicata al capitale circolante e alle dinamiche finanziarie della gestione operativa.

Crediti commerciali, scorte e debiti verso fornitori rappresentano uno dei principali punti di collegamento tra attività operativa e generazione di cassa.

Finance inSight 2027 approfondirà quindi il modo in cui le imprese misurano e governano il Working Capital e ne integrano le dinamiche nei propri processi decisionali, proseguendo il percorso avviato con l'analisi dei flussi di cassa.

Un patrimonio di conoscenza che cresce nel tempo

L'obiettivo dell'Osservatorio è **costruire progressivamente una lettura più ampia della cultura finanziaria delle imprese**, dedicando le diverse edizioni a temi specifici e mettendo a disposizione nuove evidenze per il confronto tra imprenditori, CFO, manager e professionisti.

UFFICIO STUDI inFinance

L'Ufficio Studi inFinance sviluppa attività di ricerca e analisi sui temi della finanza d'impresa, con l'obiettivo di trasformare dati, esperienze e competenze in strumenti utili per comprendere l'evoluzione dei processi finanziari e decisionali delle imprese



IVAN FOGLIATA

Direttore scientifico – Ufficio Studi inFinance

Analista finanziario, Dottore Commercialista, formatore e consulente, è co-founder ed executive partner di inFinance, dove dirige scientificamente le aree Finanza Aziendale e Banking. Svolge attività di docenza in ambito universitario e corporate ed è autore e co-autore di numerose pubblicazioni dedicate alla finanza d'impresa. È CEO di FSA e Presidente del Consiglio di Amministrazione di Alto Adige Banca / Südtirol Bank.

MICHELE MOGLIA

Advisor & Trainer di inFinance

Dottore Commercialista, analista finanziario e formatore, è specializzato in corporate finance, pianificazione finanziaria e gestione degli equilibri economico-finanziari. Si occupa inoltre di rapporti impresa-banca, business plan, ristrutturazione del debito e operazioni di finanza ordinaria e straordinaria.

DIANA LESIC

Advisor & Trainer di inFinance

Analista finanziaria, è specializzata in corporate finance, valutazione degli investimenti e pianificazione finanziaria. Affianca le imprese nei percorsi di crescita e nelle operazioni di finanza straordinaria ed è esperta nella valutazione di intangible assets secondo gli International Valuation Standards.

GESSICA VALSECCHI

Advisor & Trainer di inFinance

Dottoranda Commercialista, analista finanziaria e formatrice, è specializzata in corporate finance, pianificazione finanziaria e contenzioso bancario. Si occupa inoltre di strumenti finanziari complessi e innovazione finanziaria digitale, con particolare attenzione a fintech, crypto assets e digital assets.

ALESSANDRO PE

Junior Analyst di inFinance

Laureato in ambito economico presso l'Università degli Studi di Brescia, opera nell'ambito della corporate finance. Collabora con l'Ufficio Studi inFinance alle attività di ricerca e divulgazione, contribuendo alla realizzazione di approfondimenti sui temi della finanza d'impresa, del credito e dell'evoluzione normativa.

FEDERICO TEBALDINI

Junior Analyst di inFinance

Opera nell'ambito della corporate finance e collabora con l'Ufficio Studi inFinance alle attività di ricerca e divulgazione sui temi della finanza d'impresa. Ha contribuito alla realizzazione di approfondimenti dedicati, tra gli altri, al credito, alla valutazione finanziaria e all'evoluzione dei modelli di finanziamento.

ALESSANDRO MATTAVELLI

Analista finanziario, Data Analyst ed esperto di Intelligenza Artificiale

Dottore Commercialista, Analista finanziario e Data Analyst, è professore di Strategia e Rating d'Impresa presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore. Svolge attività di formazione e consulenza sui temi della finanza aziendale, del controllo di gestione e del merito creditizio, con particolare attenzione all'analisi dei dati e all'applicazione dell'Intelligenza Artificiale ai processi finance.

Ha collaborato con l'Ufficio Studi inFinance a Finance inSight 2026, curando l'analisi dei rendiconti finanziari depositati alla base del Capitolo 6.

Competenze specialistiche e strumenti operativi per la finanza aziendale, il controllo di gestione e il banking.

inFinance affianca manager, professionisti, imprese e banche attraverso **formazione**, **consulenza** e **sviluppo di contenuti specialistici**, con un approccio pragmatico orientato agli obiettivi.

FORMAZIONE PER MANAGER E PROFESSIONISTI

Percorsi dedicati allo sviluppo di competenze specialistiche e strumenti operativi attraverso:



MASTER

Percorsi strutturati e completi

- Corporate finance
- Controlling
- Banking



EXECUTIVE PROGRAM

Percorsi avanzati di specializzazione

- CFO Forward
- Currency Risk Management
- Finance Next



DIGITAL ACADEMY

Competenze specialistiche e strumenti operativi

- Analisi di bilancio
- Pianificazione finanziaria
- Analisi della redditività

SOLUZIONI PER BANCHE E IMPRESE

FORMAZIONE AZIENDALE

- Percorsi progettati sulle esigenze dell'azienda
- Casi aziendali integrati nei percorsi

CONSULENZA

- Competenze specialistiche a supporto del business

DIVULGAZIONE E CULTURA FINANZIARIA

Accanto alla formazione e alla consulenza, inFinance dedica una parte significativa della propria attività alla divulgazione. Libri, webinar, video, eventi e contenuti digitali nascono con un obiettivo comune: rendere la cultura economico-finanziaria più accessibile, concreta e utile per chi deve prendere decisioni.

- ♦ ARTICOLI
- ♦ VIDEO
- ♦ WORKING PAPER
- ♦ EVENTI
- ♦ WEBINAR
- ♦ LIBRI

IL NOSTRO APPROCCIO

Analisi delle esigenze
Confronto con il cliente e definizione degli obiettivi

Progettazione
Sviluppo della proposta e del percorso operativo

Sviluppo della soluzione
Integrazione di processi, casi e contenuti aziendali

Validazione & Delivery
Validazione condivisa e supporto operativo



inFinance S.r.l.

Via Domenichino 27 20149 Milano

P. IVA 09220050968

t. +39 02 86.89.17.63

info@infinance.it

www.infinance.it

Seguici anche su



Il sistema interno di gestione per la qualità
è certificato secondo la norma UNI EN ISO
9001:2015 per i settori EA 35 e EA 37

