

— L'EVOLUZIONE DIGITALE E LE PROSPETTIVE FUTURE

Tesoreria intelligente

Rolling forecast, finanza predittiva e consulenza evoluta.

— Dott.ssa Monica Manfredini · Commercialista e Revisore Legale



EVENTO ORGANIZZATO DA



— CASO GUIDA · ALFA MECCANICA

Un'impresa può essere in utile e restare senza cassa.

CONTO ECONOMICO

+€75.000

marginale su un ordine da €300.000

≠

PROFILO FINANZIARIO

—€225.000

cassa assorbita prima dell'incasso a 90 giorni

Caso didattico: Alfa Meccanica, ricavi annui €6 mln, liquidità iniziale €180.000, buffer minimo €80.000.

— REDDITO E TEMPO

Il margine arriva subito. Il denaro, novanta giorni dopo.



Uscite: €120.000 al giorno 30 • €45.000 al giorno 45 • €60.000 entro il giorno 60 •
incasso €300.000 al giorno 90.

— DAL DOCUMENTO STATICO ALLA DISCIPLINA

Il rolling forecast non indovina il futuro. **Mantiene aperto l'orizzonte.**

BUDGET ANNUALE

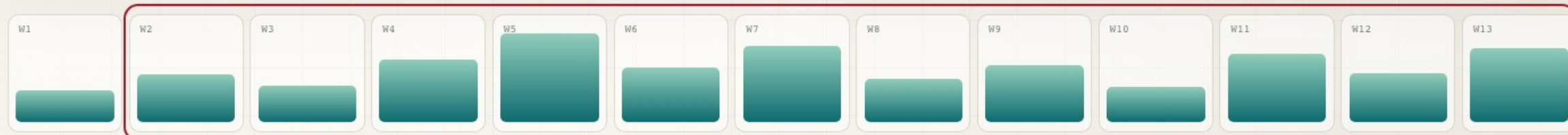
12 mesi

Traduce strategia e obiettivi. Diventa fragile se resta l'unica fotografia della liquidità.

VISTA OPERATIVA

13 settimane

Chiude una settimana, ne aggiunge una in coda e aggiorna le ipotesi senza cancellare la storia.



Le 13 settimane sono una prassi diffusa, non un obbligo generalizzato per ogni impresa e situazione.

Il cliente paga tre settimane dopo. Il rischio appare **prima dello sconfinamento**.



Il forecast diventa governance quando ogni variazione ha una causa, un'azione, un responsabile e una data.

LUN

Chiudere gli actual

Riconciliare saldi e versionare il forecast.

MAR

Aggiornare le fonti

Scadenziari, banche, imposte, paghe e ordini.

MER

Decidere sulle variazioni

Trenta minuti su soglie, cause e contromisure.

Non si rilegge tutto il file. Si guarda che cosa è cambiato, quale soglia può essere superata e quale azione deve partire.

La banca resta libera di valutare il merito creditizio; riceve però un'informazione più ampia, tempestiva e verificabile.

— PRIMA DI INTEGRARE, RICONCILIARE

Dieci fonti non fanno ancora **un'unica verità operativa.**



"Single source of truth" non significa per forza un solo software: significa una base informativa coerente, riconciliata e risalibile.

01

Definizioni comuni

Cliente, scadenza, saldo e scenario significano la stessa cosa in ogni fonte.

02

Saldi riconciliati

Ogni differenza è spiegata prima che entri nel forecast o nel modello.

03

Chiavi e tracciabilità

Ogni numero risale alla riga originaria, alla versione e al responsabile.

— ARCHITETTURA DELLA PREVISIONE

Prima del modello viene la **qualità del dato.**

01

Deterministico

Saldi, stipendi, imposte, rate e scadenze contrattuali. Qui servono completezza e regole corrette.

02

Predittivo

Comportamenti incerti: quando arriverà davvero un incasso, con quale distribuzione e quale errore.

03

Management overlay

Informazioni qualitative documentate: contestazioni, trattative e investimenti non ancora registrati.

— CASO 3 · NESSUN ALGORITMO LO CORREGGE DA SOLO

Dati sbagliati producono previsioni sostanzialmente sbagliate.

DUPLICATO

+€60.000

Fattura F-482 importata due volte.

+

USCITA MANCANTE

+€44.000

Versamento IVA assente dal calendario.

→

SALDO CORRETTO

€26.000

Non €130.000: gap di €54.000 sotto il buffer.

La prima innovazione non è l'algoritmo. È il controllo che impedisce all'errore di entrare nel forecast.

Quindici giorni di ottimismo anticipano €246.575 di cassa.

RICAVO MEDIO GIORNALIERO

$$\begin{aligned} & \text{€}6.000.000 \div 365 \\ & = \text{€}16.438 \end{aligned}$$

CREDITI COMMERCIALI MEDI · €986.000

$$\begin{aligned} & \rightarrow \text{€}986.000 \div \text{€}16.438 \\ & \approx 60 \text{ giorni} \end{aligned}$$

COMPORTAMENTO OSSERVATO

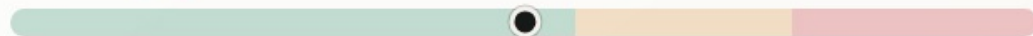
60 giorni



Per circa 60 giorni la liquidità resta impegnata nei crediti verso clienti.

TARGET INSERITO NEL BUDGET

45 giorni



Legittimo solo se sostenuto da acconti, solleciti, condizioni o responsabilità verificabili.

Dati didattici. Il passaggio da 60 a 45 giorni anticipa €246.575 di cassa soltanto se le azioni producono evidenza.

La cassa resta nel ciclo operativo per ottantacinque giorni.



STORIA OSSERVATA

$$60 + 70 - 45$$

Il capitale rimane impegnato per 85 giorni tra acquisto, magazzino, vendita e incasso.

OBIETTIVO MANAGERIALE

Solo dopo l'evidenza

Il forecast distingue ciò che l'impresa ha già dimostrato da ciò che vuole ottenere con azioni, owner e tempi verificabili.

DSO · giorni di incasso dei crediti

DIO · giorni di giacenza del magazzino

DPO · giorni di pagamento dei fornitori

CCC · ciclo di conversione del contante

— LEVE SOSTENIBILI

La prima fonte
di finanziamento
può essere già
dentro l'impresa.



Il capitale circolante è una fonte di cassa. **Non è una leva senza limiti.**

DIO

Magazzino

Ridurre le scorte senza creare rotture di stock, ritardi o perdita di continuità produttiva.

DPO

Fornitori

Allungare i tempi senza compromettere partner strategici, condizioni future o affidabilità della filiera.

DSO

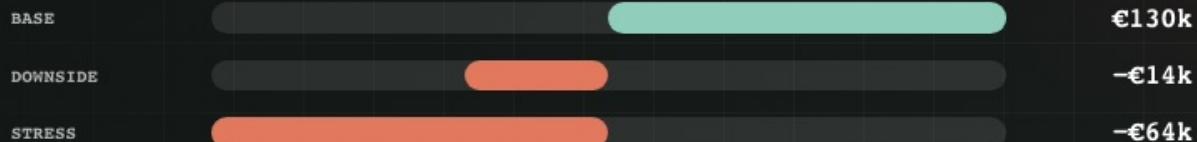
Clienti

Accelerare gli incassi senza distruggere la relazione commerciale o trasferire il rischio altrove.

Il professionista trasforma gli indicatori in decisioni finanziariamente utili e operativamente sostenibili.

CASO 5 · STRESS TEST OPERATIVO

Uno scenario è utile solo se sappiamo che cosa fare dopo.



Base: €180k iniziali + €600k incassi - €650k pagamenti = €130k finali

RINVIO INVESTIMENTO

€50.000

ANTICIPO CREDITI NETTO

€58.800

DILAZIONE FORNITORE

€40.000



Meno incassi e più costi trasformano un margine di sicurezza in **un saldo negativo**.

SALDO INIZIALE

€180k

+

INCASSI

€480k

-

PAGAMENTI

€674k

=

SALDO FINALE

-€14k

INCASSI

Il 20% di €600k slitta: -€120k. Nel periodo gli incassi scendono a €480k.

PAGAMENTI

Energia €80k × +30% = +€24k: le uscite passano da €650k a €674k.

DECISIONE

Il fabbisogno emerge prima: si attivano contromisure mentre esistono ancora alternative.

Un imprevisto da
€50.000 porta il
fabbisogno a €64.000
— senza contare una
linea inutilizzabile.

DAL DOWNSIDE ALLO STRESS

$$-€14k - €50k = -€64k$$

La riparazione urgente si aggiunge a incassi già ridotti e pagamenti già più alti.



LINEA A REVOCA

Fido indisponibile per 60 giorni

Nello stress test la capacità inutilizzata della linea non è considerata disponibile per 60 giorni: il piano deve reggere anche senza quell'appoggio.

La domanda non è "quanto fido abbiamo?". È "quale fonte è certa, attivabile e disponibile quando serve?".

— STRESS · DAL RISCHIO ALLA RISPOSTA

Tre azioni riportano la cassa appena sopra il buffer.

AZIONE 01

€50.000

Rinviare l'investimento

Posticipare un investimento discrezionale preserva cassa senza comprimere l'operatività corrente.

AZIONE 02

€58.800

Anticipare i crediti

€60.000 anticipati, meno un costo ipotetico del 2%: €1.200 di costo e €58.800 netti.

AZIONE 03

€40.000

Negoziare il pagamento

Spostare pagamenti verso un fornitore non critico, con accordo e nuova scadenza documentata.

EFFETTO COMPLESSIVO

€50.000 + €58.800 +
€40.000 = €148.800



€84.800

-€64.000 + €148.800
BUFFER MINIMO €80.000

Avere €350.000 non significa poter investire €350.000.

$$\begin{array}{c} \text{DISPONIBILE} \\ \text{€350k} \end{array} - \begin{array}{c} \text{BUFFER} \\ \text{€80k} \end{array} - \begin{array}{c} \text{OBBLIGHI INCERTI} \\ \text{€70k} \end{array} = \begin{array}{c} \text{TEMPORANEAMENTE LIBERO} \\ \text{€200k} \end{array}$$

57% DAVVERO IMPIEGABILE



Il rolling forecast protegge da investimenti costruiti su liquidità solo apparente.

Orizzonte: otto settimane. €350.000 - €80.000 - €70.000 = €200.000 temporaneamente disponibili.

DISCIPLINA A DUE VIE

Evitare sia l'illusione sia l'immobilizzo

La stessa vista impedisce di eccedere nella prudenza e lasciare capitale inutilizzato senza motivo.

— 02 · FINANZA PREDITTIVA

Una scadenza è una
data contrattuale.
Un incasso è un
comportamento.

L'AI non elimina l'incertezza: può renderla visibile, misurabile e collegata a una decisione.

— DUE FAMIGLIE • DUE COMPITI DIVERSI

Machine learning e AI generativa **non** fanno lo stesso lavoro.

MACHINE LEARNING • STIMARE

Impara schemi dai dati storici.

Trova relazioni ricorrenti per classificare o prevedere: per esempio, la finestra probabile in cui una fattura sarà incassata.

INPUT

Scadenze, ritardi, importi, comportamenti

OUTPUT

→ **Probabilità, classi, finestre di incasso**

Nel caso Alfa: stima quando potrebbe arrivare la cassa.

ML

AI GENERATIVA • CREARE

Produce nuovo contenuto da istruzioni e contesto.

Genera testo, sintesi o spiegazioni a partire da numeri già verificati. ChatGPT è un esempio familiare di interfaccia generativa.

INPUT

Numeri verificati, contesto, vincoli

OUTPUT

→ **Testo, sintesi, spiegazioni da controllare**

Nel caso Alfa: spiega scenario, cause e azioni.

GEN

Il machine learning stima. L'AI generativa spiega. La decisione resta umana.

UNA FATTURA DA €50.000

Il modello non sceglie una data certa. Ordina i futuri possibili.



Probabilità puramente illustrative. In un progetto reale devono essere stimate, calibrate e validate sui dati disponibili.

— 100 FATTURE SIMILI • €1 MILIONE

La probabilità diventa un profilo di cassa operativo.

€200k

entro agosto

€500k

1-15 settembre

€200k

16-30 settembre

€100k

successivamente

Paghe

Cadono prima o dopo il picco?

Imposte

Sono coperte nello scenario tardivo?

Linea di credito

Serve per dieci giorni o sei settimane?

— DAL DATO ALLA DECISIONE

Il modello è solo un passaggio dentro **un processo verificabile.**



Il modello non conosce il futuro: trasforma l'esperienza passata in una stima verificabile.

Un modello entra in produzione quando ha dimostrato di essere utile.

REGOLA STORICA

MAE		10,4 gg
BIAS		-8,4 gg
SOMMA RITARDI PREVISTI		50 gg

MODELLO ML

MAE		2,6 gg
BIAS		-0,2 gg
SOMMA RITARDI PREVISTI		91 gg

MAE · errore medio assoluto: quanti giorni sbaglia in media la previsione, senza considerare il segno.

Bias · tendenza sistematica: valore negativo = incassi anticipati; positivo = incassi posticipati.

ERRORE RIDOTTO

7,8 giorni

ANTICIPO RIDOTTO

8,2 giorni

TOTALE EFFETTIVO

92 giorni

Esempio limitato a cinque fatture: non costituisce una validazione statistica.

— DALLA PREVISIONE ALLA SPIEGAZIONE

L'AI generativa accelera il passaggio dai numeri a una comunicazione verificabile.

NUMERI VERIFICATI

€130k

base · downside -€14k · stress -€64k

Azioni: €148.800

VINCOLI DEL PROMPT

- solo dati forniti
- fatti, cause, azioni, rischio residuo
- massimo 150 parole
- segnalare ciò che manca
- bozza soggetta a verifica

BOZZA DIREZIONALE

Lo scenario base mantiene liquidità positiva, mentre downside e stress diventano negativi. Le azioni pianificate riportano il saldo a €84.800, appena sopra il buffer. Attivare subito le misure con tempi più lunghi e monitorare gli incassi.

I vincoli riducono, ma non eliminano, omissioni o informazioni inventate. La bozza resta sotto controllo umano.

— CODEX · AGENTE OPENAI PER LO SVILUPPO SOFTWARE

Dall'obiettivo al lavoro sul progetto, fino alle modifiche da verificare.

01

Descrivi l'obiettivo

Una regola, un controllo, una correzione o un'attività software espressa in linguaggio naturale.

02

Lavora sul contesto

Codex usa i file e le istruzioni del progetto per aiutare a scrivere, rivedere e correggere il codice.

03

Verifica le modifiche

Le differenze, i test e gli esiti restano visibili: il team controlla prima di adottare il risultato.

app

editor

terminale

flussi automatizzati

Codex aiuta a realizzare il software. Non garantisce che il codice sia corretto e non sostituisce revisione, test e responsabilità.

Fonte: [OpenAI Codex Manual](#) · [OpenAI, Code generation: Use Codex.](#)

Codex può tradurre i requisiti in test. La pipeline decide quando fermarsi.

FATTURE

1.250 righe

 **Duplicati**

F-482 x2

 **Date valide**

31 febbraio

 **Cut-off**

10/09 > 31/07

 **Completezza**

1.248 + 2

 **Quadratura**

€130.000

 **Segno uscite**

€1.430.000



ESITO PIPELINE

STOP

Il responsabile
del dato risolve
l'anomalia prima
dell'elaborazione.

Codex non sceglie quale riga cancellare né quale incasso ritenere affidabile. Privilegi minimi, nessuna autonomia sui pagamenti.

Se il dato è sbagliato, l'AI può sbagliare **più velocemente e con una frase più elegante.**

01

Dato sbagliato

Duplicati, righe mancanti e classificazioni incoerenti vengono amplificati.

02

Data leakage

Il modello viene testato con informazioni che nel momento reale non esistevano.

03

Giudizio automatico

Un numero viene trattato come decisione senza contesto, concentrazioni e conseguenze.

Non inserire dati riservati in strumenti non approvati.

Non riutilizzare un modello per finalità diverse senza una nuova valutazione.

Non affidare all'AI pagamenti o decisioni finanziarie irreversibili.

La compliance parte da tre domande: quali dati, quale decisione, chi risponde.



02.02.2025

AI literacy

L'obbligo di alfabetizzazione in materia di AI è applicabile.



02.08.2026

AI Act

Il regolamento diventa in larga parte applicabile secondo la sua tempistica.



GDPR

Dati personali

Resta rilevante quando le informazioni riguardano persone fisiche.



L. 132/2025

Professioni

AI strumentale e di supporto; prevalenza della prestazione intellettuale e informazione chiara al cliente.

● Quadro aggiornato al 13.07.2026 • Digital Omnibus adottato, pubblicazione in GUUE attesa

Un forecast interno della liquidità, per questa sola finalità e salvo ulteriori caratteristiche o impieghi, non coincide normalmente con gli usi ad alto rischio dell'Allegato III.

Fonti ufficiali: [AI Act](#) • [GDPR](#) • [L. 132/2025, art. 13](#).

AI literacy non è un
corso una tantum.
E la capacità di
usare, valutare e
fermare il sistema.

APPLICABILE DAL

02.02.2025

Fornitori e deployer adottano misure di alfabetizzazione
proporzionate al contesto concreto.

01 Conoscenze tecniche**02** Esperienza ed educazione**03** Formazione ricevuta**04** Contesto e finalità d'uso**05** Persone o gruppi coinvolti

Fonte: Reg. (UE) 2024/1689, artt. 4 e 113. Al 13.07.2026 il Digital Omnibus è adottato
ma non ancora pubblicato in GUUE.

Che cosa trattiamo? E quale parte della prestazione resta umana?

DATI PERSONALI

GDPR

Il GDPR entra in gioco quando il dato è riferibile a una persona fisica.

- ✓ Dipendenti, referenti, professionisti e ditte individuali.
- ✓ Comportamenti di pagamento o valutazioni individuali.
- ✓ Finalità, base giuridica, minimizzazione, accuratezza e sicurezza.

PROFESSIONI INTELLETTUALI

132

L'AI supporta la prestazione: non sostituisce la responsabilità professionale.

- ✓ Uso strumentale e di supporto all'attività professionale.
- ✓ Prevalenza del lavoro intellettuale del professionista.
- ✓ Informazione al cliente chiara, semplice ed esaustiva.

L'alto rischio dipende dall'uso previsto, non dalla tecnologia.

ALLEGATO III · CHE COS'È

Otto aree

È l'elenco dell'AI Act di alcune finalità considerate ad alto rischio. Un forecast interno su dati aziendali, senza valutare persone fisiche o il loro accesso a servizi, normalmente resta fuori.

RIVALUTA 01

Merito creditizio di persone fisiche

RIVALUTA 02

Assunzione, gestione o valutazione dei lavoratori

RIVALUTA 03

Accesso a servizi essenziali o benefici

RIVALUTA 04

Funzioni critiche di sicurezza

biometria

infrastrutture critiche

istruzione

lavoro

servizi essenziali e credito

attività di contrasto

migrazione e frontiere

giustizia e democrazia

Fonte: Reg. (UE) 2024/1689, art. 6 e Allegato III. La conclusione sul forecast è un'inferenza qualificata, non un'esenzione automatica.

— DALLA PREVISIONE ALLA DECISIONE

L'intelligenza artificiale non elimina l'incertezza: aiuta a rappresentarla, misurarla e gestirla con maggiore anticipo.

01

Scadenza

La data contrattuale è il punto di partenza certo.

02

Comportamento

Il pagamento effettivo diventa una previsione probabilistica.

03

Scenari

Percorso centrale e avverso misurano l'impatto sulla cassa.

04

Soglia → azione

Una regola predefinita attiva la risposta di liquidità.

Per molte PMI il suo ruolo si avvicina a quello di un CFO esterno.

RUOLO VICINO AL CFO ESTERNO

Traduce gli eventi in driver finanziari

Collega forecast, alternative, banca e decisioni.

MODEL STEWARD

Pretende evidenze

Scopo, dati, validazione temporale, override, monitoraggio e condizioni di sospensione.



Novanta giorni per passare dal dato frammentato a **un processo governato.**



— LA BUSSOLA DELLA TESORERIA

Il futuro non è una
previsione perfetta.
È una decisione
migliore, presa
abbastanza presto.

Anticipare

Vedere il rischio quando esistono ancora alternative.

Spiegare

Ricostruire dato, ipotesi, errore e causa.

Decidere

Associare al segnale azioni, costi, tempi e responsabili.

— QUESTION TIME

Portiamo un caso sulla bussola.

01

Quale fatto genera il flusso?

02

Quali dati sono certi?

03

Quale ipotesi è stimata?

04

Quale azione scatta?

05

Chi risponde della
decisione?



**Monica
Manfredini**

Dott. Commercialista
e Revisore Legale

Certified Early Warning European Mentor Academy

Commissione Finanza Reporting del CNDCEC

— GRAZIE

Restiamo in contatto.

MAIL

monica@studiomanfredinonline.it

WEB

<https://www.monicamanfredinicommercialista.it>

PROGETTO

www.quicapisco.it

CELL

+3386040239 / 0143418164 Monica Manfredini

LINKEDIN

Monica Manfredini

FACEBOOK

Commercialista Monica Manfredini