GRUPPO DePasquale

ANDAF Lombardia

Dal controllo alla strategia

Il CFO tra AI, processi e competenze

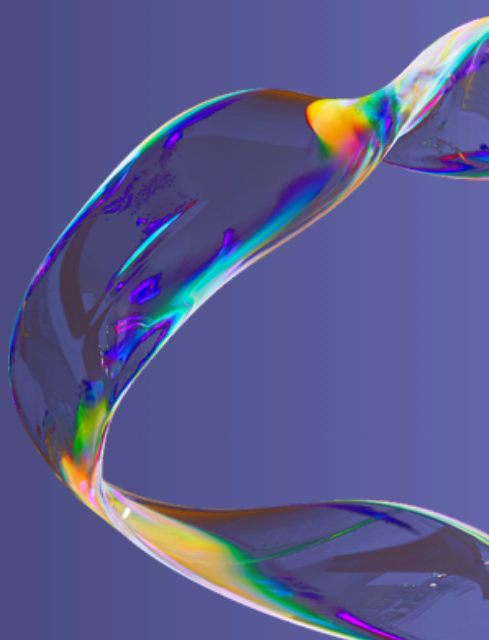
Come il Business Process Outsourcing supporta ed accelera l'evoluzione del ruolo del CFO e della funzione Finance nell'era dell'AI



WHITE PAPER GRUPPO DE PASQUALE & ANDAF LOMBARDIA - LUGLIO 2026

Gruppo De Pasquale, oltre 40 anni di expertise nel BPO - e nella gestione di processi aziendali, anche complessi - con approccio distintivo incentrato su: profonda conoscenza del business del cliente e capacità di offrire il giusto mix di competenze specialistiche, soft skill e tecnologie avanzate. Tramite le sue aziende partner attive in diverse aree di business – Winflow (Smart Outsourcing multiindustry); Sint (Insurance Advanced Outsourcing); Sanmarco Consulting (Information Technology); PLF (Facility e Warehouse Management); Come Stai (Digital Health) – gestisce, instaurando rapporti di partnership, attività e processi di noti player del mercato, sostenendo percorsi di innovazione organizzativa, operativa e tecnologica, volti a migliorare la competitività aziendale e il governo dell'evoluzione del mercato.
www.gruppodepasquale.com

ANDAF - Associazione nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari - dal 1968 rappresenta i CFO e i responsabili delle funzioni Amministrazione, Finanza, Controllo di Gestione, Pianificazione Strategica, Risk Management e Internal Audit delle aziende italiane. Promuove lo scambio di esperienze e informazione tra i Soci, ne favorisce la formazione e la crescita professionale e si fa portavoce delle loro esigenze ed esperienze presso le sedi istituzionali.
https://www.andaf.it/



INDICE

03 Abstract

Quale sarà il ruolo del CFO nei prossimi anni. Perché il CFO sta passando dal presidio del dato alla regia del cambiamento.

04 Lo scenario

Le evidenze dell'Indagine 2026 condotta da ANDAF Lombardia su priorità, maturità digitale, AI e competenze.

08 Le esigenze del CFO

Le condizioni organizzative necessarie per trasformare responsabilità crescenti in capacità decisionale.

09 Le risposte del BPO

Un modello operativo per liberare capacità, standardizzare processi e accelerare l'innovazione.

Chiave di lettura. Il white paper combina le evidenze del webinar "Dal controllo alla strategia: il CFO tra AI, processi e competenze", organizzato da Gruppo De Pasquale, il 07 luglio 2026, con i dati dell'"Indagine 2026: sfide e priorità del CFO nell'era dell'intelligenza artificiale" di ANDAF Lombardia

Gruppo De Pasquale, oltre 40 anni di expertise nel BPO e nella gestione di processi aziendali, anche complessi - con approccio distintivo incentrato su: profonda conoscenza del business del cliente e capacità di offrire il giusto mix di competenze specialistiche, soft skill e tecnologie avanzate.

ANDAF - Associazione nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari - dal 1968 rappresenta i CFO e i responsabili delle funzioni Amministrazione, Finanza, Controllo di Gestione, Pianificazione Strategica, Risk Management e Internal Audit delle aziende italiane.

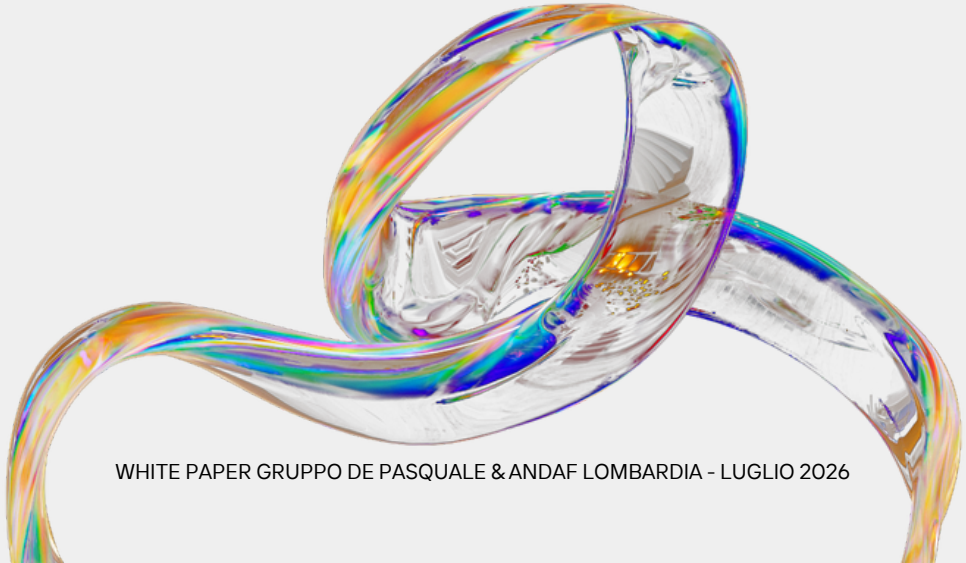
Dal presidio dei numeri alla regia delle decisioni

L'intelligenza artificiale sta modificando la velocità e la modalità con cui le imprese analizzano informazioni, prevedono scenari e prendono decisioni. Anche per la funzione Finance, tuttavia, la trasformazione non coincide con l'adozione di un nuovo strumento; riguarda il modo in cui persone, processi, dati e tecnologie vengono orchestrati per creare valore.

Il CFO è al centro di questo passaggio; non smette di garantire rigore e controllo ma amplia il proprio mandato e diventa Business Partner.

Alla responsabilità tradizionale su bilanci, costi, liquidità e conformità si affiancano la pianificazione dinamica, il supporto alle decisioni, il governo dei rischi, la qualità del dato e la valutazione degli investimenti, anche tecnologici. Il suo contributo si misura sempre più nella tempestività e nell'affidabilità delle decisioni che rende possibili.

La tesi del White Paper. L'AI accelera il cambiamento, ma non sostituisce le fondamenta. Dati affidabili, processi semplificati, competenze adeguate e una governance chiara vengono prima dell'automazione. Il BPO può colmare la distanza tra ambizione strategica e capacità operativa.



Tre messaggi da portare nel Board

- **il ruolo è già cambiato**: quasi nove CFO su dieci del campione, secondo l'indagine condotta da ANDAF Lombardia, percepiscono la funzione più strategica rispetto al passato;
- **la maturità operativa non è ancora omogenea**: integrazione dei sistemi, forecasting evoluto ed adozione strutturata dell'AI restano discontinue;
- **la trasformazione richiede un nuovo operating model**: standardizzare e semplificare, misurare ed affidare a partner specializzati le attività idonee libera capacità per analisi e decisioni. Per questo, il BPO può avere un importante ruolo di abilitatore del cambiamento.

Il CFO diventa Business Partner

A mutare non è soltanto il perimetro della funzione Finance, ma il modo in cui le imprese prendono le decisioni.
L' 88% del campione intervistato considera il ruolo del CFO oggi più strategico rispetto al passato.
La funzione Finance non si limita più a produrre bilanci, controllare i costi e presidiare la conformità. Contribuisce a definire le strategie, orientare gli investimenti, governare i rischi, ottimizzare i processi, supportare il business ed affiancare il management nelle decisioni: il CFO assume così il ruolo di Business Partner.

Il CFO del futuro non sarà valutato per la sola capacità di controllare i numeri, ma per quella di trasformare tempestivamente dati e informazioni in decisioni.
L'AI non origina questa evoluzione: la accelera e la rende irreversibile. La necessità di decidere rapidamente e di analizzare, interpretare e gestire volumi crescenti di dati, in un contesto di mercato che cambia velocemente, rende la tecnologia un supporto fondamentale, ma sposta il vero fattore competitivo sulle persone. Il tempo liberato dall'automazione va reinvestito nello sviluppo di competenze capaci di leggere mercati, scenari e trend, riducendo anche il divario di velocità tra grandi imprese, più strutturate, e PMI, che valutano con maggiore gradualità la sostenibilità degli investimenti in innovazione ed organizzazione.

Il BPO rappresenta una risposta concreta ed efficace: non una semplice esternalizzazione delle attività amministrative, ma un modello operativo che combina in modo efficiente gestione operativa, controllo, specializzazione ed innovazione. Una leva organizzativa che libera tempo per attività che generano maggior valore, quali: pianificazione, analisi, governo del rischio, supporto alle decisioni e sviluppo del business, ed accelera la trasformazione della funzione Finance.

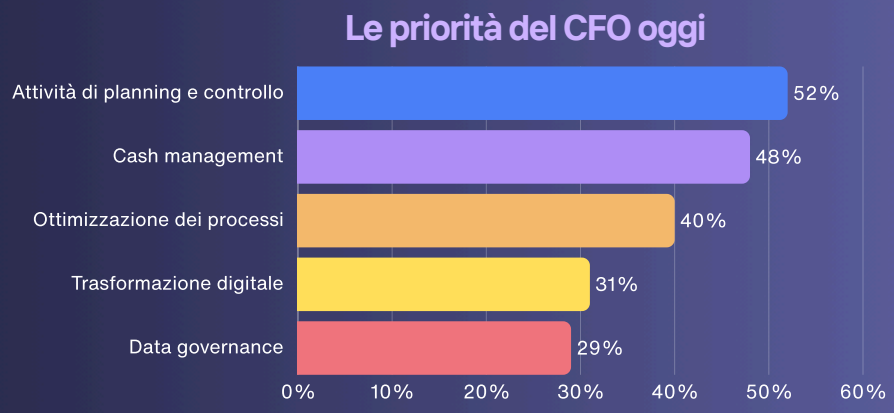
Fonti: ANDAF Lombardia Futuro del Finance in Italia - Indagine 2026: sfide e priorità del CFO nell'era dell'intelligenza artificiale" e articolo "CFO: dal controllo alla strategia." redatto sulla base dei contenuti emersi dal webinar organizzato da Gruppo De Pasquale, «Dal controllo alla strategia», Il CFO tra AI, processi e competenze", 07 luglio 2026.

Un mandato più strategico, in un'agenda ancora molto operativa.

Il CFO è chiamato a tenere insieme velocità, controllo e trasformazione.

52% agilità di planning e controllo	**48%** cash management	**40%** ottimizzazione dei processi aziendali

Ruolo più strategico per l'**88%** dei CFO



Fonte: «Futuro del Finance in Italia - Indagine 2026: sfide e priorità del CFO nell'Era dell'Intelligenza artificiale di ANDAF Lombardia.

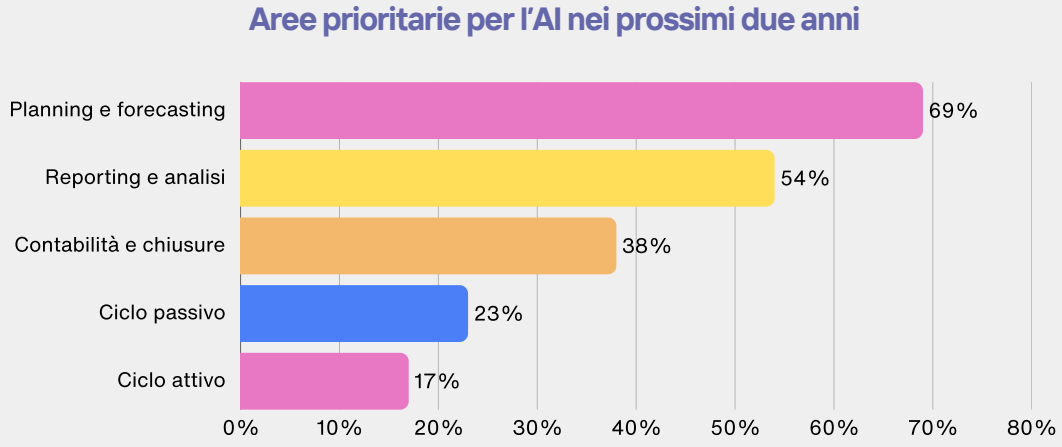
Il dato sull'evoluzione del ruolo è netto: l'88% dei rispondenti vede il ruolo del CFO più strategico. Ma l'agenda quotidiana resta concentrata su attività che richiedono presidio continuo. La trasformazione deve quindi avvenire senza indebolire controllo, cash management, ottimizzazione dei processi ed affidabilità dei dati.

Il paradosso. Al CFO viene chiesto di dedicare più tempo e risorse alle sfide del futuro mentre continua a rispondere della qualità dell'operatività presente.

AI: l'ambizione corre più veloce dell'adozione strutturata

La sperimentazione è diffusa, ma integrazione, competenze e ritorno dell'investimento frenano la scala.

L'adozione dell'intelligenza artificiale nella funzione Finance si trova ancora in una fase prevalentemente sperimentale: il 42% delle aziende ha avviato progetti pilota, mentre il 23% registra un utilizzo individuale di strumenti come Copilot e ChatGPT.
Una quota equivalente, pari al 23%, non evidenzia ancora alcuna adozione significativa. Soltanto l'8% ha sviluppato casi d'uso strutturati con un'integrazione parziale nei processi, mentre appena il 4% dispone di soluzioni di AI integrate nei sistemi gestionali. Il quadro mostra quindi un interesse crescente verso queste tecnologie, ma anche una distanza ancora rilevante tra sperimentazione ed adozione strutturata.



Il gap di esecuzione. Il 46% non registra un'adozione significativa dell'AI o la utilizza soprattutto tramite strumenti individuali; solo il 12% dispone di casi d'uso strutturati o integrati. Eppure, planning e reporting sono già indicati come aree prioritarie dei prossimi due anni.

Dati, sistemi e forecasting: le fondamenta sono ancora frammentate

Prima dell'introduzione dell'AI viene la capacità di produrre una versione affidabile, condivisa e tempestiva della realtà aziendale.

21% CFO guida la data governance	**8%** Integrazione completa tra sistemi e operations	**8%** **Planning** **predittivo o evoluto**

Data governance: responsabilità da chiarire

Nel 40% delle organizzazioni del campione ruoli e responsabilità sulla Data Governance non sono definiti o lo sono soltanto in modo informale. Il CFO ha un ruolo guida nel 21% dei casi; nel 23% è coinvolto, ma non necessariamente come owner. La qualità del dato è dunque riconosciuta come decisiva, mentre il modello di responsabilità resta spesso incompleto.

Sistemi: l'integrazione piena è ancora l'eccezione

Solo l'8% dichiara un'integrazione completa tra ERP, CRM, HR e Operations. Il 31% opera con sistemi disconnessi o con interfacce limitate; il restante campione si colloca prevalentemente tra integrazione parziale e buona integrazione dei sistemi principali. In questo contesto, riconciliazioni e controlli manuali assorbono capacità che potrebbe essere destinata all'analisi.

Forecasting: si evolve la frequenza, meno la capacità predittiva

Il 38% utilizza processi di continuous o rolling forecasting, ma soltanto l'8% integra modelli predittivi o evoluti nei processi decisionali. Inoltre, appena il 26% aggiorna le previsioni in modalità rolling continua o dinamica in funzione degli eventi. La distanza tra disponibilità del dato e decisione in tempo utile resta quindi un tema organizzativo, non solo tecnologico.

> **La sequenza ottimale.** Governare il dato, integrare i flussi, standardizzare i processi e solo dopo automatizzare: saltare un passaggio rende l'innovazione fragile e difficile da scalare.

Cinque condizioni per trasformare responsabilità in capacità decisionale

Il 52% del campione considera la trasformazione digitale tra le principali sfide.
Tuttavia, Il CFO non ha bisogno soltanto di nuovi strumenti, ma di un “sistema operativo Finance” più maturo che preveda:

1. Capacità e tempo per la strategia
Ridurre le attività ripetitive, manuali e di riconciliazione per dedicare più tempo e risorse a pianificazione, individuazione e studio di scenari, allocazione del capitale e supporto al business.

2. Dati affidabili e disponibili rapidamente
Rendere ruoli, fonti e controlli espliciti; migliorare integrazione, qualità e tracciabilità per accorciare il tempo che separa il dato dalla decisione.

3. Processi standardizzati, misurabili e scalabili
Disegnare flussi end-to-end con responsabilità chiare, livelli di servizio e indicatori condivisi. La standardizzazione è la premessa per automazione e AI.

4. Governance tecnologica e sicurezza dei dati
Valutare architetture, trattamento dei dati e protezione del patrimonio informativo, fornitori e rischi connessi, alla luce delle evoluzioni normative, tra cui GDPR, NIS2, AI Act, e protezione del patrimonio informativo, mantenendo il controllo sulle decisioni sensibili.

5. Competenze e cambiamento organizzativo
Il 67% del campione ritiene che le competenze siano solo parzialmente adeguate. Dunque, occorre colmare il gap digitale, formare i team dell’area Finance con competenze anche digitali e superare i modelli organizzativi a silos. La tecnologia produce valore soltanto quando le persone comprendono nuovi processi, responsabilità e criteri di utilizzo.

Il punto di equilibrio. Più velocità senza compromettere il controllo e la governance dei processi. Il nuovo modello deve aumentare simultaneamente tempestività, affidabilità e capacità di adattamento.

Il BPO accelera la trasformazione della funzione Finance

Come può il CFO assumere un ruolo realmente strategico se resta assorbito dall'operatività quotidiana?

Il BPO rappresenta una risposta concreta ed efficace: non una semplice esternalizzazione delle attività amministrative, ma un modello operativo che combina in modo efficiente gestione operativa, controllo, specializzazione ed innovazione. Una leva organizzativa che libera tempo per attività che generano maggior valore, quali: pianificazione, analisi, governo del rischio, supporto alle decisioni e sviluppo del business, ed accelera la trasformazione della funzione Finance.

Affidare processi amministrativi e contabili standardizzabili a un partner specializzato consente di accedere rapidamente a competenze specialistiche, metodologie consolidate e tecnologie già operative, assicurando continuità operativa e flessibilità. Il BPO cresce, a livello globale, ad un tasso medio annuo di circa l'8% (Fonte: Business Research Insight periodo 2026 - 2035), con Finance & Accounting tra i segmenti più dinamici, conferma la rilevanza del modello, che in particolare:

- **libera capacità strategica -** riducendo la mole di operatività gestita dall'area Finance;
- **aumenta qualità e controllo -** introducendo SLA e KPI specifici, maggiore tracciabilità e chiare responsabilità di esecuzione;
- **rende il modello scalabile -** adattando risorse e capacità a volumi, stagionalità, crescita del business e trasformazioni societarie;
- **accelera l'accesso a competenze e tecnologia -** portando know-how specialistico, automazione e casi d'uso AI pronti da implementare e adattare al contesto cliente;
- **trasforma il dato operativo in patrimonio decisionale -** migliorando qualità, tempestività e coerenza dei flussi che alimentano reporting e forecasting.

Il principio operativo. Prima di automatizzare è necessario semplificare. Solo processi stabili, misurabili e governati permettono all'AI di aumentare velocità, accuratezza e trasparenza, senza introdurre opacità o indebolire i controlli, anzi, potenziandoli.

Il controllo non si perde, si rafforza

L'azienda mantiene ownership, policy, soglie decisionali e supervisione.
Il partner di BPO assume la responsabilità dell'esecuzione nel perimetro concordato, con livelli di servizio, indicatori e meccanismi di escalation condivisi.
Il risultato è un controllo più strutturato, basato su evidenze e performance misurabili, che libera tempo e risorse affinché il CFO possa dedicarsi ad attività strategiche per il business.

Una distinzione utile

Presidio diretto del CFO e del Management	Industrializzazione interna o tramite BPO
Strategia finanziaria e allocazione del capitale	Contabilità generale e attività amministrative standard
Risk appetite, policy e responsabilità di governance	Ciclo attivo e passivo, gestione documentale
Decisioni di business e relazione con il board	Riconciliazioni, matching, controlli operativi
Scelte su dati, architetture e fornitori critici	Tesoreria operativa, pagamenti e preparazione del reporting

Un percorso modulare, volto al miglioramento continuo

Avvalersi di un partner specializzato in Business Process Outsourcing significa adottare un percorso governato di ottimizzazione progressiva dei processi e facilitazione all'introduzione di competenze specialistiche ed innovazione tecnologica. Principali fasi del percorso:

- **assessment e perimetro**: mappare attività, definire volumi, responsabilità, sistemi, dati, vincoli e rischi; distinguere ciò che è strategico da ciò che è operativo e in parte standardizzabile;
- **semplificazione e disegno**: semplificare flussi, definire controlli, eccezioni, SLA, KPI e responsabilità end-to-end prima della transizione;
- **transizione governata**: trasferire conoscenza e operatività per fasi, garantendo continuità, tracciabilità, sicurezza e presidio delle scadenze;
- **ottimizzazione e automazione**: misurare i risultati, rimuovere colli di bottiglia e introdurre automazione o AI dove dati e processi sono maturi.

Aspetti da condividere all'inizio del percorso

KPI & SLA **monitoraggio performance**	**QUALITÀ** **errori ed eccezioni**	**CONTROLLO** **tracciabilità e compliance**
EFFICIENZA **produttività e costo per transazione**	**SCALA** **capacità e picchi gestiti**	**VALORE** **tempo liberato e insight**

La condizione di successo. Il BPO può essere un valido alleato nel processo di cambiamento e crea valore quando agisce come partner, condividendo obiettivi, performance e una roadmap congiunta volta al miglioramento continuo.

Un percorso modulare volto al miglioramento continuo

Il punto di partenza ottimale è un processo con attività caratterizzate da elevati volumi, alta ripetitività e benefici misurabili. Una volta stabilizzati qualità, tempi e governance, il modello può estendersi ad altri flussi ed a casi d'uso più evoluti, evitando di trasferire complessità non adeguatamente gestita.

COME IL BPO SODDISFA QUESTE ESIGENZE

Gruppo De Pasquale: competenze, processi e tecnologia al servizio del CFO

Un ecosistema specializzato per rendere più agile l'operatività e liberare la funzione Finance verso attività a maggior valore.
Con oltre 40 anni di esperienza nel BPO, Gruppo De Pasquale affianca le aziende con soluzioni su misura che integrano modelli operativi consolidati, competenze specialistiche e tecnologia avanzata. Nell'Accounting & Administration il perimetro comprende contabilità generale, ciclo attivo e passivo, riconciliazioni, processi amministrativi, tesoreria e gestione dei pagamenti.

L'approccio è modulare e flessibile e combina la presa in carico dell'operatività e il miglioramento del processo, secondo le policy e il requirements del cliente. Tra le applicazioni concrete emerse dal webinar: il three-way matching tra ordini, fatture e documenti di trasporto; le riconciliazioni contabili intelligenti e la gestione evoluta del ciclo passivo. Casi concreti in cui AI ed automazione migliorano velocità, qualità del dato ed affidabilità dei controlli.

> **Il risultato atteso.** Un CFO meno assorbito dall'execution e più impegnato nella pianificazione, nell'analisi, nel governo dei rischi e nello sviluppo del business; una funzione Finance più solida e veloce nella gestione dell'operatività ordinaria e più pronta ad assecondare il cambiamento in atto.

Il quesito fondamentale per il CFO non è se e come adottare l'AI.
È come costruire una funzione Finance pronta realmente a sfruttarne tutto il potenziale e come costruire processi, dati, competenze e responsabilità capaci di trasformare l'intelligenza artificiale in risultati concreti, tangibili e misurabili.
In questo percorso, il BPO può essere il ponte tra l'ambizione e l'esecuzione, mantenendo la regia del cambiamento in capo al CFO.
L'AI rappresenta un acceleratore della trasformazione, ma il vero vantaggio competitivo nasce dall'integrazione tra persone e, quindi, competenze, processi e tecnologia.

PARLIAMONE marketing@gruppodepasquale.com | gruppodepasquale.com

Fonti e nota metodologica
1. «Futuro del Finance in Italia - Indagine 2026: Sfide e Priorità del CFO nell'Era dell'Intelligenza Artificiale» ANDAF Lombardia
2. Gruppo De Pasquale, «CFO: dal controllo alla strategia», articolo pubblicato sul sito tratto dal webinar del 7 luglio 2026.
3. Gruppo De Pasquale, «Chi siamo». e «Outsourcing Accounting & Administration».