

La fattura, motore di valore

Come Gruppo Enel ha digitalizzato i suoi processi, dal procurement all'invoice management, anche a livello di ecosistema internazionale.

Paolo Morati*

In questa intervista, Rosario Farina, Responsabile Contabilità Generale Country Italy e Responsabile dei Progetti Fatturazione Elettronica e Conservazione Digitale ed Antonio Lombardi, Head of Accounting Processes and Systems

and BPO Management di Gruppo, illustrano la strada che, da più di dieci anni, il Gruppo Enel sta seguendo nella digitalizzazione dei processi amministrativi a livello nazionale e globale.

Quali sono i trend di trasformazione digitale che oggi stanno cambiando i processi di amministrazione delle grandi utility?

Antonio Lombardi. Per rispondere a questa domanda occorre fare una premessa che parte dalla gestione dei processi, ambito del quale mi occupo direttamente. In Italia quando ci si parla di Enel l'immagine che affiora alla mente è quella di una grande azienda che si occupa di elettricità. In realtà, è qualcosa di più. Negli ultimi 14 anni Enel si è trasformata in una realtà multicountry presente in oltre 40 Paesi. Si tratta di un elemento importante da mettere in evidenza per poter comprendere la complessità dei processi amministrativi – che noi abbiamo in parte in outsourcing – sui quali si fonda la nostra attività e per i quali abbiamo previsto un percorso di omogenizzazione e standardizzazione estremamente delicato tenendo



Antonio Lombardi, Head of Accounting Processes and Systems and BPO Management di Gruppo Enel

conto che siamo soggetti a vincoli di settore e sottoposti a verifiche da parte dell'authority di riferimento molto più stringenti rispetto ad altri comparti.

Puntando ad obiettivi di efficienza e flessibilità, ecco che la digitalizzazione gioca in questo un ruolo fondamentale e strategico, laddove riteniamo che la tecnologia possa supportare i processi a partire dalla fatturazione elettronica passando per la robotica fino ai sistemi di process mining, creando dei riferimenti globali e riducendo al minimo le esigenze di personalizzazione locale. Il tutto liberando risorse fronte amministrativo perché diventino gestori efficaci di processi nonché tecnici evoluti, un tema ancor più critico in un'ottica di strategia globale di acquisto, ed ottimizzando più in generale il rapporto con e tra i diversi attori della value chain coinvolti.

Come Enel ha affrontato il tema della trasformazione digitale? Progresso, esigenze e percorso compiuto fino ad ora.

Rosario Farina. Noi siamo di fatto passati da una gestione dei documenti con visione locale ad una gestione dei processi su piattaforme globali in un'ottica di monitoraggio evoluto degli stessi. Possiamo definirci dei precursori avendo avviato la digitalizzazione di tutto il patrimonio documentale nel 2009 partendo, come è logico, dall'Italia e poi prevedendo di diffondere anche all'estero lo stesso approccio. Basta pensare che già nel 2009 Enel aveva adottato la fatturazione elettronica secondo lo standard XML UBL (Universal Business Language), molto prima dell'obbligo introdotto in Italia solo dal 2019. Allora si parlava di 'paperless' che non è solo dematerializzazione dell'esistente ma un'occasione di ripensamento dei processi e di valorizzazione del dato. Siamo quindi partiti con il traguardo dell'efficienza operativa e dell'abbassamento dei costi di gestione per poi 'scoprire' di poter creare un rapporto digitale con i diversi stakeholder coinvolti e introdurre una governance di processo più



ampia, aprendo i sistemi a informazioni sull'intero ciclo dell'ordine e non limitate soltanto ai dati principali della fattura, clusterizzando di fatto il dato e valorizzandolo indipendentemente dal luogo in cui risiede e dalla funzione aziendale owner del singolo step del processo (Procurement, Business, Amministrazione) Nel caso specifico della fattura non abbiamo quindi ricreato pedissequamente i campi e la tipologia di dati contenuti in quella cartacea, ma abbiamo compiuto un passo ulteriore per dare vita a percorsi specifici che, ad esem-



Rosario Farina, Responsabile Contabilità Generale Country Italy e Responsabile dei Progetti Fatturazione Elettronica e Conservazione Digitale di Gruppo Enel



pio, abilitano la contabilizzazione automatica delle fatture, la partecipazione del fornitore a un percorso digitale e la rendicontazione dei finanziamenti italiani ed europei attraverso un'autenticazione digitale del documento. Per noi, la fatturazione elettronica digitale è la cornucopia dei dati gestionali in cui abbiamo inserito quegli elementi chiave che fanno da collante tra il processo di procurement, l'accettazione di beni e servizi, il sistema del fornitore per arrivare infine ai pagamenti. Ecco che la fattura diventa non solo un documento ma il crocevia di tutto il ciclo dell'ordine. Insomma, non si tratta solo di avere più spazio per le idee e meno per la carta, ma di aprire uno scrigno contenente informazioni e relativo valore per

dar vita a una partnership digitale con i nostri fornitori. Ecco che il percorso di digitalizzazione avviato nel 2009 ha portato a saving economici molto rilevanti, liberando le scrivanie degli amministrativi in precedenza coperte dalla carta con conseguente efficienza operativa e successiva governance dei processi. Tutto ciò producendo documenti nativamente digitali per un monitoraggio a 360 gradi di tutto il loro ciclo di vita e considerando il dato indipendentemente dal luogo e dal suo contenuto originario, nonché del suo veicolo. Considerando, di fatto, la piattaforma digitale come una grande agorà.

A.L. Faccio un esempio concreto. Nel 2005 dovevamo rendicontare un progetto con riferimento a circa 50.000 fatture a partire dal 1997. Un'attività che aveva richiesto mesi e mesi di intenso lavoro di diverse persone, qualcosa che oggi grazie alla digitalizzazione può avvenire in pochi minuti individuando tutta una serie di informazioni contenute in fattura compresi i relativi corollari. Si parla di quanto il fornitore ha fatturato, i termini temporali del pagamento, la certezza di chi ha mandato avanti la pratica con le relative autorizzazioni, e così via. Cambiando la qualità di fare amministrazione e portandola anche in altri Paesi. E qui posso dire che in Italia siamo senz'altro avanti anche rispetto ad altri paesi: negli States ad esempio è difficile effettuare pagamenti con bonifico mentre è usato ancora molto l'assegno; al contrario in Messico o in Cile o in Colombia il legislatore ha introdotto qualcosa di simile alla

LA TECNOLOGIA UTILIZZATA

La piattaforma di procurement descritta in questo articolo è basata su JAGGAER One una soluzione Source2Pay studiata per raccogliere e analizzare i dati di acquisto, gestire una comunicazione ordinata e tracciata con i fornitori e automatizzare le attività ripetitive dell'approvvigionamento. Questa è integrata con Yubik Invoice Management, una soluzione di DocFlow per la fatturazione elettronica B2B che ha tra gli obiettivi quello di orchestrare tutte le fasi meno strutturate del processo, quale lo scambio informativo e documentale con le aree tecniche coinvolte, fino alla gestione di tutta la documentazione necessaria.

fatturazione elettronica. Ecco che noi stiamo cercando di creare un framework comune per tutti per portare ovunque operiamo la digitalizzazione avanzata.

Partendo dalla più ampia soluzione di procurement, come è quindi nato il progetto di invoice management e come si è inserito nella vostra strategia?

R.F. Tutto parte dalla decisione del Procurement di far evolvere i propri processi che all'epoca erano basati su una piattaforma che gestiva le gare dei fornitori e le ricadute in termini di contratti da veicolare informaticamente verso SAP, soluzione integrata con tutti i processi di gestione amministrativa. Precedentemente il fornitore veniva contattato digitalmente nella fase di gara e definizione dei contratti, ma poteva emettere anche una fattura cartacea all'unità di business di riferimento dopodiché l'amministrazione la contabilizzava con un proprio portale Web, non totalmente integrato con quello del Procurement.

L'idea del progetto era invece di considerare il fornitore a 360 gradi facendolo 'nascere' già in digitale, e questo grazie a una piattaforma di procurement evoluta, basata su tecnologia JAGGAER e con repository di document &

process management DocFlow e quindi l'introduzione di un nuovo portale. Un progetto che ha coinvolto fortemente la funzione AFC (Administration, Finance and Control) e che vede oggi il fornitore diventare digitale già nel primo momento in cui decide di partecipare a una gara e di conseguenza qualificarsi inserendo i propri dati in anagrafica. Dopo aver ottenuto le credenziali, a seguito dei relativi controlli, partecipa quindi alla gara e in caso di vittoria stipula un contratto inserito nell'ERP. Ecco che nella piattaforma di procurement è fondamentale l'intervento di Amministrazione per far sì che il flusso digitale non si fermi solo al contratto ma sia virtuoso con le relative autorizzazioni alla fatturazione e quindi al pagamento, inserendo quindi da parte nostra un componente aggiuntivo senza dover riquilibrare il fornitore essendo il rapporto nato e certificato digitalmente nella fase iniziale del ciclo dell'ordine. E per questo abbiamo oggi una piattaforma di invoice management che pur avendo attenzione alle personalizzazioni per realtà locali inserisce un modus operandi omogeneo e una governance globale e comune in tutto il mondo per il trattamento dei dati in digitale.

Il traguardo a cui puntavamo – e che è stato effettivamente raggiunto – è stato quello di su-



perare un portale che si fermava al contratto, gestendo invece il rapporto con il fornitore in modo trasparente. Questi può quindi sapere quanto deve fatturare, le modalità di pagamento, gestire l'IBAN – che è uno degli elementi più critici nel sistema internazionale di pagamenti – il tutto attraverso una piattaforma che non si ferma prima della fatturazione ma vive nel tempo. Il segreto di tutto questo è che l'informazione certificata a monte vale per tutti i processi a valle.

Quali sono quindi le esigenze a cui il progetto di invoice management doveva rispondere?

A.L. Al di là di quanto esposto fino adesso, c'è un punto importante da evidenziare in termini di esigenze. Oggi siamo dotati di sistemi di controllo e una piattaforma che rende estremamente sicura e garantita tutta la fase di pagamento azzerando il ricorso ad interventi manuali su tutto il processo e minimizzando così il rischio. Di fatto siamo partiti dall'esigenza di rendere lean il processo di acquisizione della fattura, ma al suo interno abbiamo calato tutta una serie di elementi come la segregation of duties e le policy di gruppo. Un esempio in tal

senso è quello della policy che prevede che, solo entro un determinato importo, gli acquisti possano non essere gestiti a livello locale con i relativi vincoli inseriti direttamente nella piattaforma di invoice management. In sostanza non è possibile inserire fatture che non rispondono in termini di importo, ma anche di tipologie di bene, alle regole globali e l'eventuale benessere deve arrivare da un responsabile deputato, irrobustendo sia gli elementi organizzativi che di processo. Ecco che tutta la digitalizzazione spinta del gruppo deve legarsi a percorsi di change management legati a profili elevati, e questo obbligatoriamente in ogni Paese dove operiamo.

Ad oggi quali sono le operazioni che il sistema di invoice management gestisce e abilita e risultati che avete ottenuto?

R.F. Parliamo di standardizzazione e uniformità del processo in un'ottica digitale, e inserimento di controlli e linee guida validi per tutte le country dove operiamo, e quindi di una governance 'viva'. Riepilogo in breve quanto detto prima. Il fornitore non deve nascere su un pezzo di carta ma in digitale e deve dichiarare l'IBAN. Deve esserci un contratto digitale e deve es-



serci un responsabile tracciato del contratto, ci deve essere un flusso di informazioni da e verso il fornitore uguale indipendentemente dalla country, la società, la tipologia di bene. Il rapporto amministrativo deve essere chiaro e trasparente. Il fornitore, dal canto suo, riceve e condivide le informazioni in tempo reale laddove in precedenza doveva cercare il referente amministrativo di turno e in più Paesi. Oggi, invece, nella piattaforma può visualizzare il suo scenario a 360 gradi, ad esempio quali fatture ha in pagamento a livello globale, quali società richiedono di fatturare, quali sono le fatture che deve emettere, quali sono i riferimenti delle fatture pagate e non pagate. Prima doveva rivolgersi a una serie infinita di amministrativi, mentre oggi ha chiaro che cosa deve fare, quali sono le informazioni contrattuali di base e addirittura riceve la proposta di compilazione della propria fattura da parte di Enel dove inserire solo gli estremi che mancano. Ecco che abbiamo una governance non solo dichiarata ma anche esercitata e un rapporto digitale omogeneo con ricadute positive anche per la digitalizzazione degli attori della value chain e di ritorno ancora su di noi, tutti parte di un unico ecosistema.

Quali sono infine eventuali altri passi che prevedete di compiere su questo fronte anche alla luce di nuovi sviluppi fronte normativo ed europeo?

R.F. Avendo tutte queste informazioni digitalizzate da quelle gestionali ai tempi di attraversamento delle fatture, di contabilizzazione, di pagamento si possono basare su questo Data Lake del ciclo dell'ordine anche altre tecnologie evolute come il process mining per identificare inefficienze, eccezioni e quant'altro. Nel frattempo si sta studiando anche un'attività di confirming per cui una fattura può diventare automaticamente auto liquidante nel momento in cui viene emessa grazie ad Enel che, mettendo a disposizione determinate informazioni, può abilitare i fornitori a tutta una serie di servizi

satellitari come l'accesso al credito finanziario. E qui torniamo al punto di partenza, senza un percorso iniziato nel 2009, dove abbiamo compiuto i primi passi nella digitalizzazione, oggi non potremmo parlare di questi servizi avanzati.

Relativamente alla evoluzione delle normative questa è certamente importante ma non rappresenta un vincolo per i nostri obiettivi di partnership, visione, omogenizzazione e governance. D'altro canto bisogna mantenere una compliance rispetto ai diversi tracciati esistenti nei Paesi dove siamo presenti. Qui è importante che i nostri partner tecnologici, come JAGGAER e DocFlow, non solo ci forniscano la tecnologia ma anche rappresentino un presidio rispetto al tema della compliance, consigliandoci prima che siamo noi a indicare cosa fare. Enel infine partecipa al Forum per la fatturazione elettronica istituito dal Ministero delle Finanze e le nostre best practice italiane sono state esaminate dalla Commissione Europea sul perché della nostra elevata percentuale di digitalizzazione e automazione contabile. Il tutto in attesa dell'adozione dei futuri tracciati europei universali (Un/Cefact e UBL)

A.F. Il nostro approccio, digitale e di processo, attraverso l'elemento base del rapporto B2B – che è poi la fattura – ha introdotto tutta una serie di logiche lean che partono anche dalle esigenze del fornitore. Non nascondo che ci sono stati casi in cui proprio il singolo fornitore ci chiedeva perché una stessa fattura per uno stesso bene avesse trattamenti diversi nei vari Paesi. Ecco che il prossimo anno avremo completato il progetto in tutte le aree geografiche dove operiamo. In definitiva quanto abbiamo fatto, che stiamo facendo e che faremo è qualcosa di fondamentale per tutti gli attori coinvolti e per noi decisivo in quanto il business si muove molto velocemente, e chi non digitalizza i processi è destinato a restare fuori dal mercato.

*REDATTORE EXECUTIVE.IT