

# La nuova Guida sul Sistema di controllo di gestione

Il controllo di gestione in azienda: le nuove linee guida di Borsa Italiana come possibile modello di riferimento

orino, 20 aprile 2012

Fabrizio Ceppi  
Equity Market Listing  
Borsa Italiana  
London Stock Exchange Group

## Perché Borsa Italiana si occupa di SCG?

### Se c'è

- Corretta definizione degli scenari a supporto delle strategie
- Coerenza tra strategia e azione
  - Allineamento dell'organizzazione alla strategia

**CREAZIONE DI VALORE**

### Se manca

- Errata valutazione della *performance*
- Comunicazioni inesatte al mercato
- Azioni correttive non tempestive

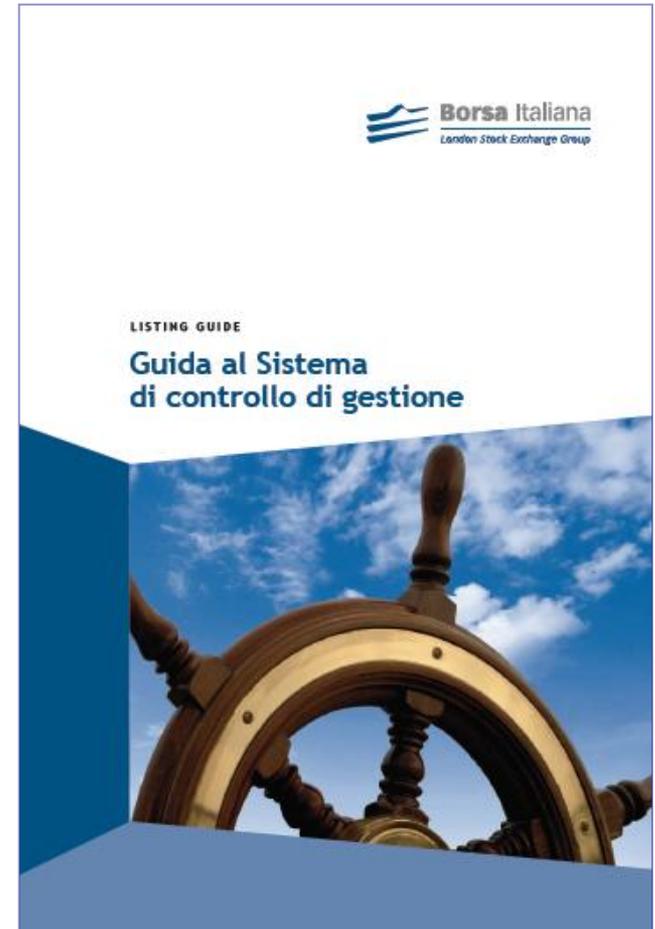
**RISCHI ELEVATI**

## La Guida al Sistema di controllo di gestione

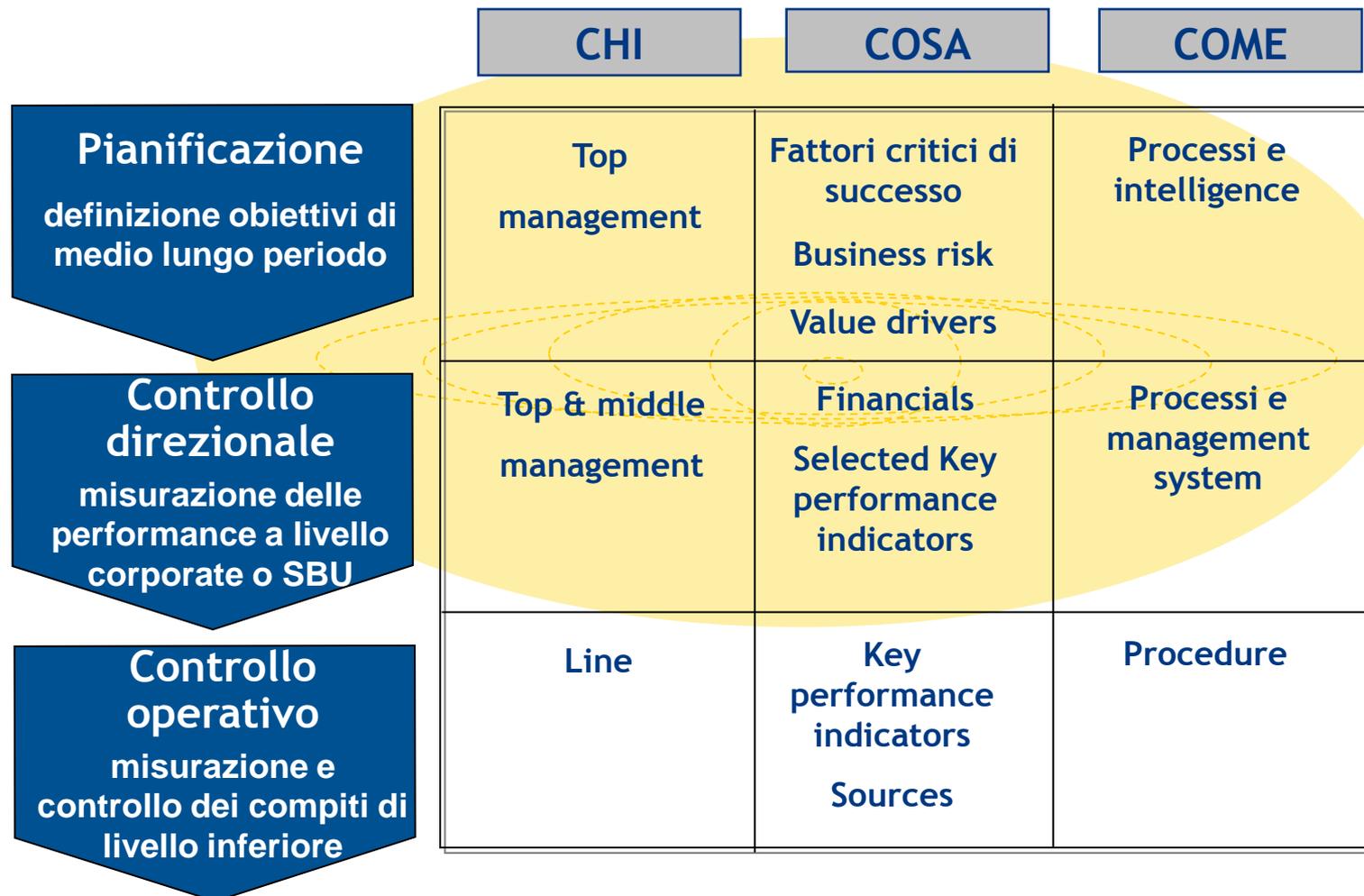
La seconda edizione della Guida al Sistema di controllo di gestione (novembre 2011) è rivolta in primis alle società quotande e **descrive le caratteristiche che il SCG deve possedere ai fini della quotazione su MTA**

Alla redazione della Guida hanno partecipato

- Borsa Italiana
- Reply Consulting
- Assirevi
- Prof. Alberto Bubbio (Università Castellanza)



# I confini del Sistema di controllo di gestione (SCG)



## I requisiti del SCG: formalizzazione



## I requisiti del SCG: frequenza e tempestività

### Frequenza

numero di report  
prodotti nell'unità di  
tempo

- Ricavi e PFN andrebbero monitorati mensilmente
- Altri indicatori monitorati con frequenza trimestrale

### Tempestività

tempo che intercorre fra  
il verificarsi di un evento  
significativo e la sua  
rappresentazione in  
forma di report

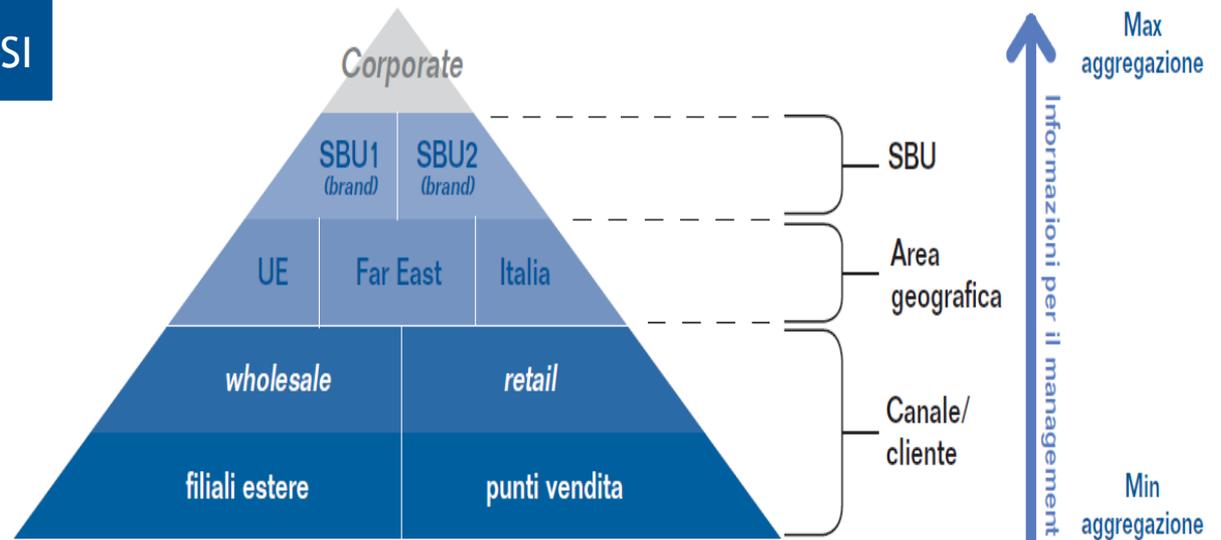
- Necessaria per ridurre il rischio derivante dalla mancata rilevazione, nei tempi opportuni, di un determinato evento significativo per il business
- I report relativi agli indicatori monitorati trimestralmente dovrebbero essere disponibili **entro 30 giorni**

## Il modello di pianificazione e controllo

- I sistemi di pianificazione e reporting devono essere impostati in modo coerente ovvero utilizzare le stesse dimensioni di analisi e i medesimi indicatori di performance competitive e finanziarie
- Il primo livello di disaggregazione deve essere rappresentato dalla SBU

### DIMENSIONI DI ANALISI

- SBU
- aree geografiche
- prodotto/servizio
- brand
- clienti
- canali distributivi



## Il sistema di pianificazione

Per quanto riguarda la **pianificazione strategica** si richiede la redazione di un **piano industriale** in linea con quanto indicato nella Guida al Piano Industriale

Coerente

Attendibile

Sostenibile  
finanziariamente

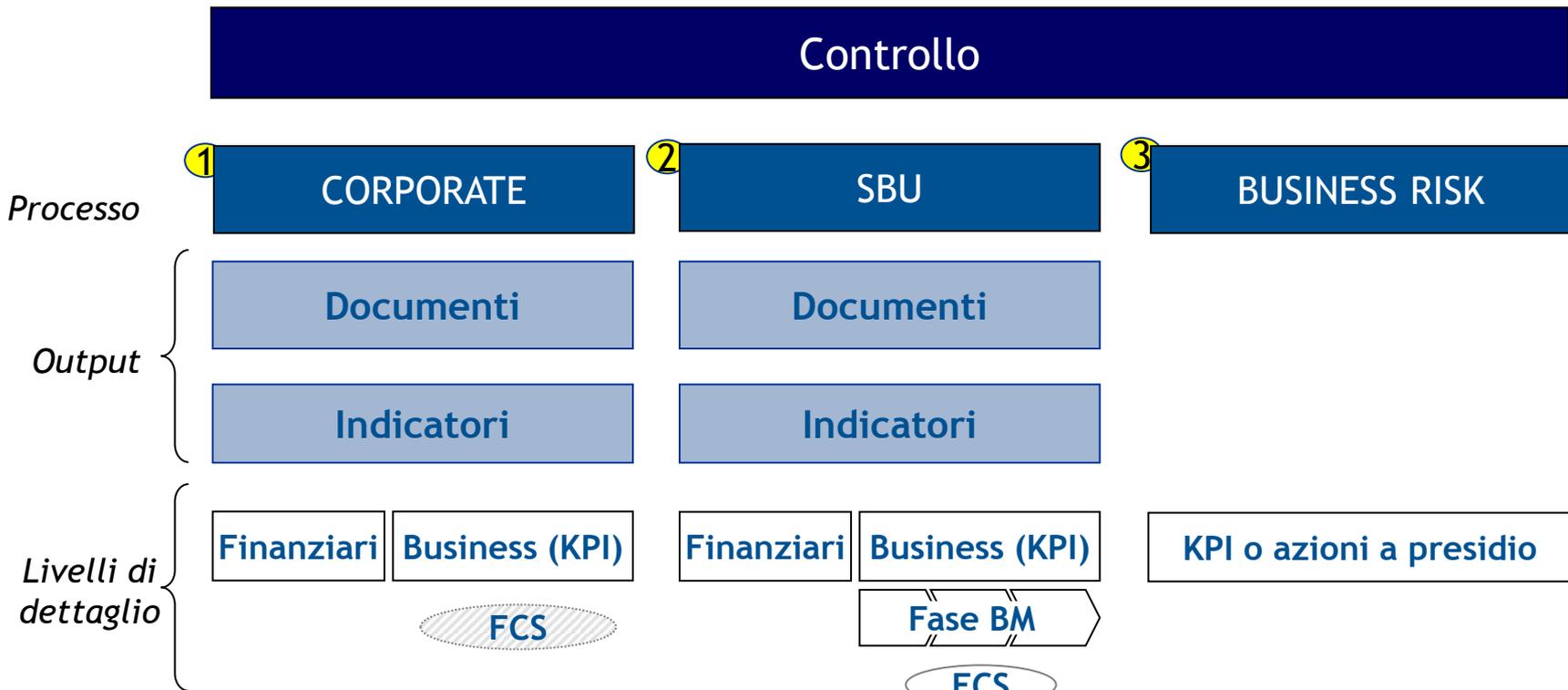
Il processo di **pianificazione operativa (budgeting)**, dovrebbe consentire l'elaborazione previsionale almeno di:

Budget consolidato

Budget trimestrale  
per SBU

Principali KPI di  
ogni SBU

# Uno schema di analisi del sistema di reporting



 = livello di dettaglio suggerito, ma non esplicitamente richiesto

## I documenti di controllo *corporate*

- Produzione della reportistica obbligatoria
- Per la quotazione, un conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario consolidati, con frequenza almeno trimestrale
- Ricordarsi del rendiconto finanziario
- Iniziare a ragionare in ottica finanziaria

### Schema proposto per classificazione dei documenti

Documenti	Contenuto	Confronto	Redazione	Frequenza	Tempestività	Destinatari
<b>Bilancio annuale civilistico e consolidato (reportistica obbligatoria)</b>	Stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario	<i>Budget</i> , consuntivo anno precedente	Divisione Amm. e controllo	<b>annuale</b>	3 mesi dalla fine dell'anno	Assemblea/ CdA/ AD/ CFO  Top management

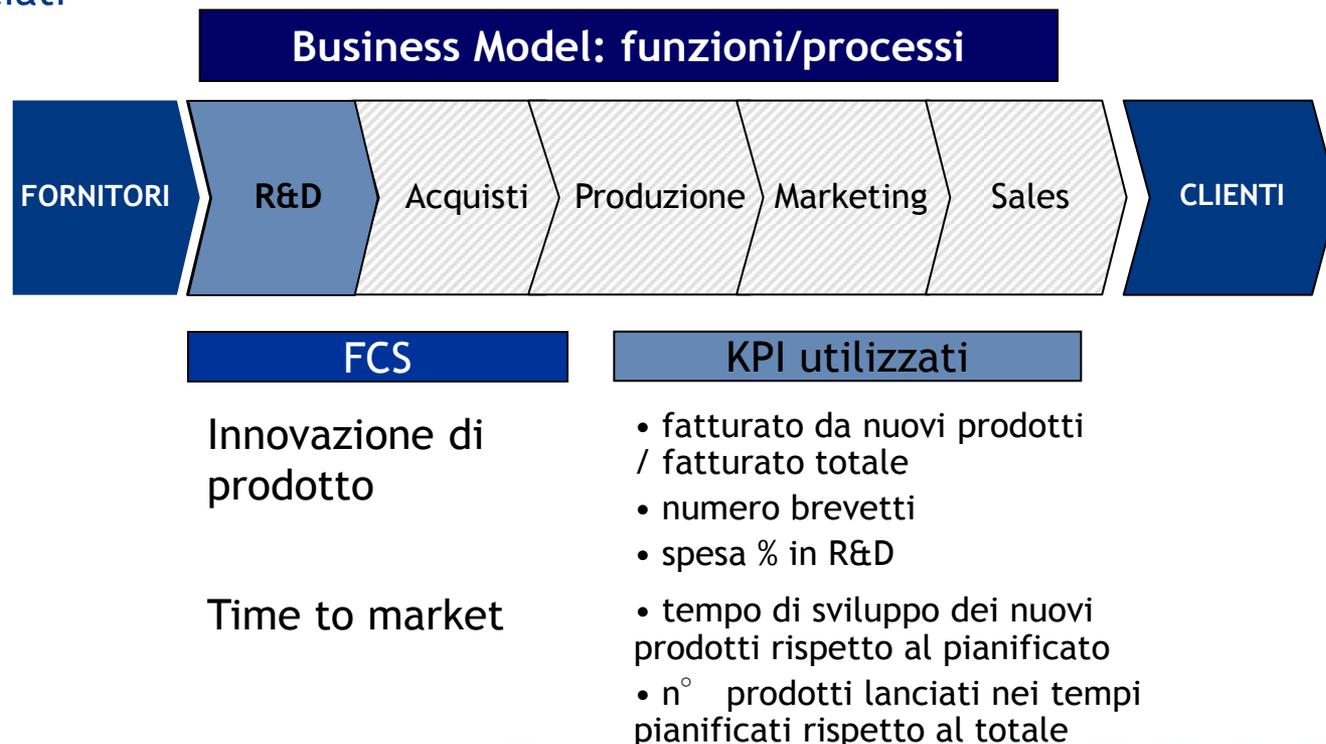
## Gli indicatori corporate

INDICATORI CORPORATE*	FREQUENZA CONSIGLIATA
ricavi consolidati, suddivisi per SBU e dimensione d'analisi rilevante	MENSILE
marginalità consolidata, ripartita per SBU e dimensione d'analisi rilevante	TRIMESTRALE
posizione finanziaria netta	MENSILE
giorni magazzino, giorni clienti, giorni fornitori, ageing di crediti e debiti, perdite su crediti	TRIMESTRALE
affidamenti utilizzati e disponibili	MENSILE
covenant sul debito	SCADENZE PREVISTE
fair value degli strumenti derivati	TRIMESTRALE
gestione rischio cambio	MENSILE

\* Lista non esaustiva

## Il reporting per SBU

Per il monitoraggio dell'andamento del business lo schema proposto prevede che siano successivamente individuati e monitorati per ogni fase del Business Model di ciascuna SBU i rispettivi Fattori Critici di Successo, definendo i KPI ad essi associati



# I business risk

La presenza di un sistema di reporting che permetta un monitoraggio accurato dei business risk è, all'interno di una strutturata gestione dei rischi aziendali, essenziale ai fini della quotazione in Borsa

Il risk reporting deve perlomeno permettere:

- l'identificazione dei business risk rilevanti
- la rilevazione dei meccanismi di controllo in essere
- la definizione, per ogni rischio individuato, di soglie oltre le quali lo stesso non è più considerato accettabile (“risk appetite”)
- la definizione di indicatori (key risk indicator o KRI) associati ai business risk che possono segnalare l'avvicinamento alle soglie di rischio non più accettabili ovvero le azioni poste presidio dei rischi stessi

# Le principali problematiche riscontrate

Le principali aree di criticità riscontrate nell'esperienza di Borsa Italiana:

- **mancato monitoraggio** delle principali variabili economico-finanziarie e dei KPI (o il monitoraggio delle stesse con una frequenza/tempestività non soddisfacente)
- presenza invasiva di **procedure manuali** all'interno dei sistemi informativi finalizzate alla redazione della reportistica gestionale e/o bilancistica
- **mancata integrazione** dei SCG di diverse società del Gruppo dell'emittente

In linea generale è necessario che vengano implementate le opportune azioni correttive finalizzate a **risolvere le criticità individuate prima della presentazione della domanda di quotazione su MTA\***

\* In alcune circostanze potrà essere adottato un approccio più flessibile, cfr pag 45 della Guida sul Sistema di controllo di gestione

# La produzione automatizzata dei dati

Le applicazioni di financial consolidation, analisi & reporting e di profitability analysis devono consentire la produzione automatizzata:

- della reportistica obbligatoria
- di conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario consolidati trimestrali riclassificati in ottica finanziaria
- di ricavi mensili e marginalità trimestrale per SBU
- dei principali KPI afferenti ciascuna fase del Business Model di ogni SBU (qualora non risulti possibile automatizzare interamente la produzione di tali indicatori dovrà essere disponibile un adeguato corredo procedurale che consenta di definire univocamente le informazioni e di descrivere il loro processo elaborativo)

L'automazione dovrà riguardare una parte largamente preponderante del business della quotanda

In sintesi...

**Business Risk**

**Ottica finanziaria**

**Risolvere le criticità**

**Sbu**

**Automazione**

© Aprile 2012 - Borsa Italiana

Tutti i diritti sono riservati.

La pubblicazione del presente documento non costituisce attività di sollecitazione del pubblico risparmio da parte di Borsa Italiana S.p.A. e non costituisce alcun giudizio, da parte della stessa, sull'opportunità dell'eventuale investimento descritto. Il presente documento non è da considerarsi esaustivo ma ha solo scopi informativi. I dati in esso contenuti possono essere utilizzati per soli fini personali. Borsa Italiana non deve essere ritenuta responsabile per eventuali danni, derivanti anche da imprecisioni e/o errori, che possano derivare all'utente e/o a terzi dall'uso dei dati contenuti nel presente documento.

I marchi Borsa Italiana, IDEM, MOT, MTA, STAR, SeDeX, MIB, IDEX, Blt Club, Academy, MiniFIB, DDM, EuroMOT, Market Connect, NIS, Borsa Virtuale, ExtraMOT, MIV, nonché il marchio figurativo costituito da tre losanghe in obliquo sono di proprietà di Borsa Italiana S.p.A. Il marchio FTSE è di proprietà di London Stock Exchange plc e di Financial Times Limited ed è utilizzato da FTSE International Limited sotto licenza.

Il marchio London Stock Exchange ed il relativo logo, nonché il marchio AIM sono di proprietà di London Stock Exchange plc. I marchi Mercato Alternativo del capitale - MAC e Mercato Alternativo del capitale - MAC - Official Advisor sono di proprietà di MAC S.p.A. I suddetti marchi, nonché gli ulteriori marchi di proprietà del Gruppo London Stock Exchange, non possono essere utilizzati senza il preventivo consenso scritto della società del Gruppo proprietaria del marchio.

La società Borsa Italiana e le società dalla stessa controllate sono sottoposte all'attività di direzione e coordinamento di London Stock Exchange Group Holdings (Italy) Ltd - Italian branch.

Il Gruppo promuove e offre i servizi Post Negoziazione prestati da Cassa di Compensazione e Garanzia S.p.A. e da Monte Titoli S.p.A., secondo modalità eque, trasparenti e non discriminatorie e sulla base di criteri e procedure che assicurano l'interoperabilità, la sicurezza e la parità di trattamento tra infrastrutture di mercato, a tutti i soggetti che ne facciano domanda e siano a ciò qualificati in base alle norme nazionali e comunitarie e alle regole vigenti nonché alle determinazioni delle Competenti Autorità.

Piazza Affari 6 - Milano

T +39 02 72426.1

[www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)