

Il controllo di gestione in azienda

S. Beorchia – CFO TBS Group

Padova, 19 Aprile 2012 – 18.15-18.45



- ✓ TBS Group
 - Informazioni generali

- ✓ Organizzazione e processi
 - Business Model
 - Sistema di Controllo di Gestione
 - Corporate Governance
 - Value Chain

- ✓ Sistemi
 - Sistemi Informativi a supporto del SCG
 - Sistemi di analisi e simulazione delle informazioni

- ✓ Considerazioni finali

Medical Equipment & Devices

- EBM (Italy) – 95%
 - Delta X (Italy) – 100%
- Crimo Italia – 51%
- SLT (Italy) – 56%
- Surgical Technologies (The Netherlands) – 100%
- TBS BE (Belgium) – 100%
- Subitec (Germany) – 100%
 - MSI MedServ International (Germany) – 70,1%
- TBS ES (Spain) – 100%
- TBS FR (France) – 100%
- TBS GB (UK) – 100%
 - Arabian Health Care TBS Saudi Ltd. (Saudi Arabia) – 50%
 - EBME Ltd (UK) – 63,25%
- TBS PT (Portugal) – 100%
- TBS SE (Serbia) – 100%
- TecnoBioPromo (Italy) – 100%
- MNE Technologies Private Ltd. (India) – 100%
- Sinopharm TBS (Beijing) Clinical Engineering Technology Co. Ltd. (China) – 50%

e-Health & e-Government Systems and Solutions

Medical IT

- Caribel (Italy) – 51%
- PCS (Austria) – 100%
- SIC (Italy) – 100%
- Subitec (Germany) – 100%
- TBS IT (Italy) – 100%
 - Insiel Mercato (Italy) – 100%
 - Erre Effe Informatica (Italy) – 51%

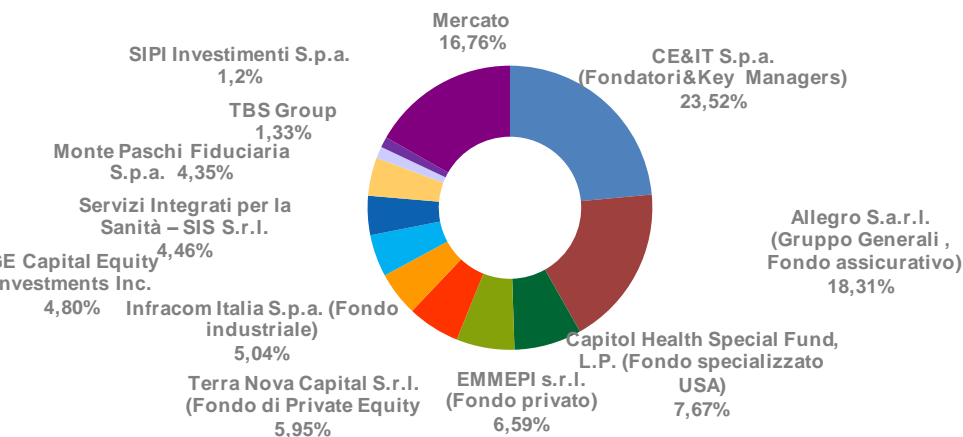
Telemedicine/Telecare

- TBS GB (UK) – 100%
- TeSAN (Italy) – 100%
 - TeSAN Televita (Italy) – 70%

e-Government

- Caribel (Italy) – 51%
- TBS IT (Italy) – 100%
 - Insiel Mercato (Italy) – 100%

Azionisti di TBS Group



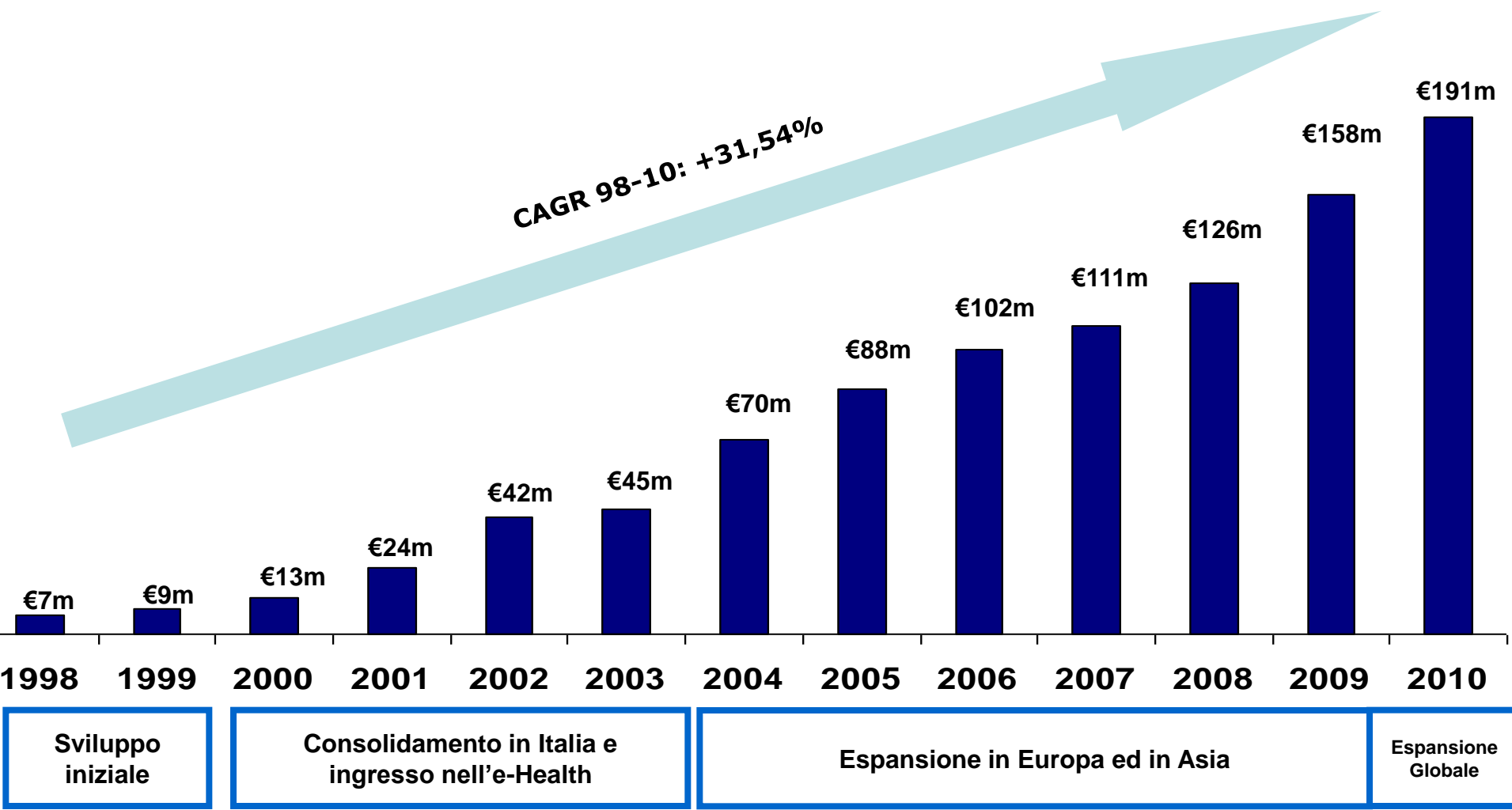
Key Managers

- Fondatori come soci di minoranza fin dall'inizio dell'attività aziendale
- Nel corso degli anni '90 hanno "promosso", in Italia, il mercato dei servizi di ingegneria clinica in *outsourcing* (*first mover*)
- Nuovi key managers in Azienda negli ultimi anni con eccellente esperienza maturata in Italia e/o nelle multinazionali leader di settore
- Fondatori e key managers con un impegno di lock-up per 5 anni dalla data di quotazione sul mercato AIM.

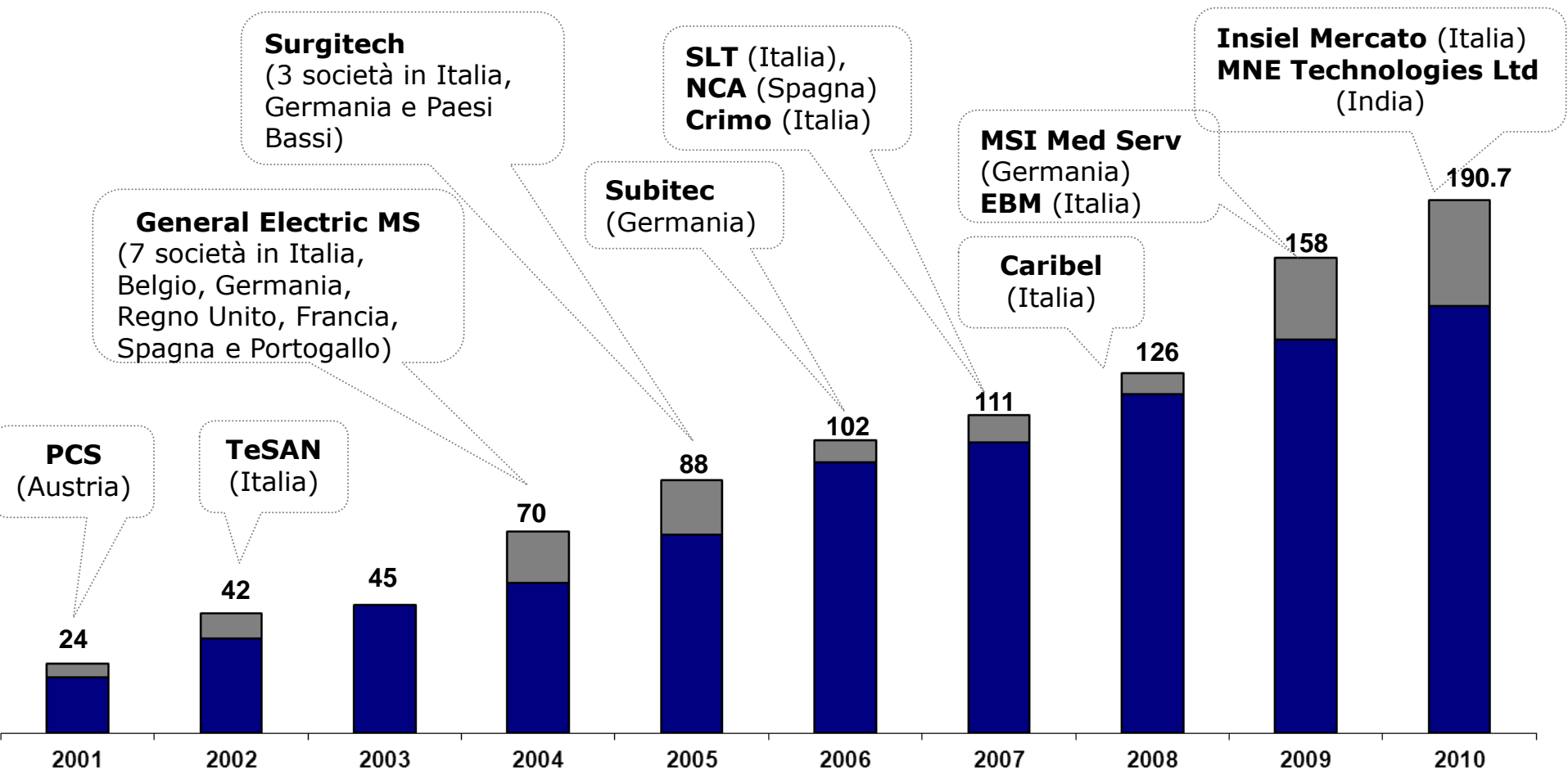
Azionisti

- Presenti nel capitale azionisti di assoluto prestigio
- Soci di lunga data (Gruppo Generali nel capitale dal 1999)
- Regolamenti di Corporate Governance già sviluppati per il mercato AIM ed in corso di estensione in vista del passaggio sul mercato STAR

TBS Group: Una storia di crescita



Strategia di Crescita per Acquisizioni in Europa



- Completate e integrate con successo 21 acquisizioni fin dal 2000.
- Possibilità di ulteriore consolidamento: alcuni mercati, in Europa e nei Paesi emergenti, sono ancora frammentati

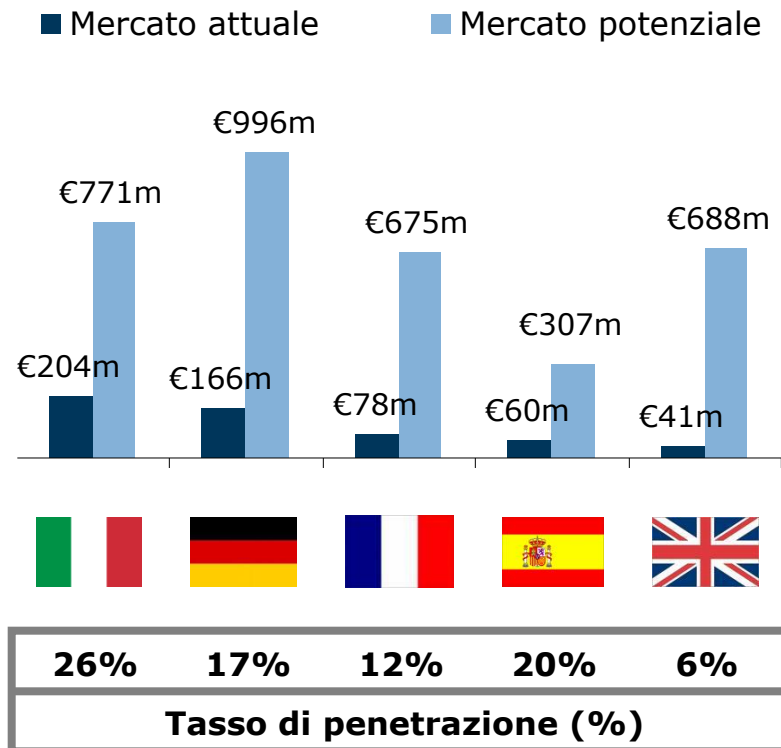
Servizi di ingegneria clinica di TBS Group: posizionamento & sviluppo potenziale in EU Top 5.



Posizionamento di TBS Group

Paese	Posizione	Quota di mercato
	1°	36%
	1°	18%
	1°	33%
	2°	14%
	4-6°	8%
Sul totale aggregato	1°	23%

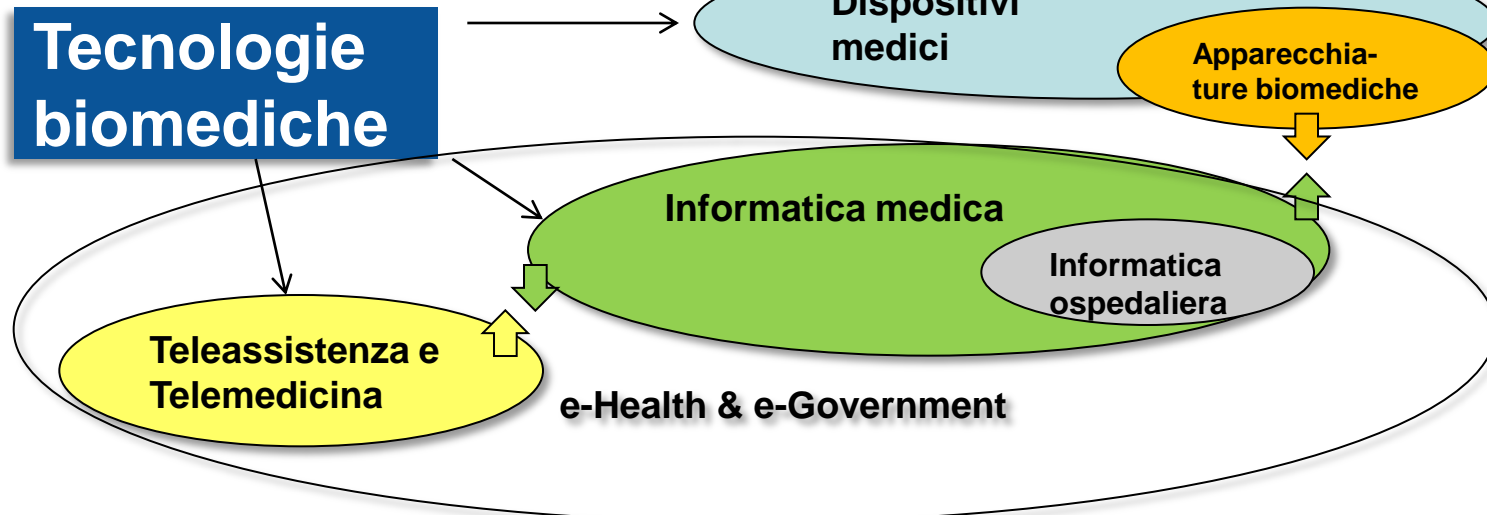
Potenziale del mercato



Fonte: A.T. Kearney – studio ottobre 2009 su commissione della Società, dati 2008

Nota: Il mercato potenziale include i servizi svolti dalle strutture interne, la manutenzione diretta svolta dagli OEM e l'ingegneria clinica in outsourcing

Gestione dei Servizi di Tecnologie Biomediche in outsourcing: Servizi e Prodotti di Ingegneria Clinica, e-Health ed e-Government



■ Tecnologie biomediche

- Dispositivi medici (incluse le apparecchiature biomediche).
- Medical IT (inclusi sistemi e soluzioni Hospital IT).
- Sistemi e soluzioni di teleassistenza e telemedicina

■ Servizi corrispondenti di gestione delle tecnologie biomediche in outsourcing:

- Servizi di Ingegneria Clinica (per le apparecchiature biomediche).
- Servizi di e-Health (Informatica Medica, Teleassistenza e Telemedicina)

- **Servizi di Ingegneria Clinica:** la gestione sicura ed efficiente delle tecnologie e delle applicazioni di ingegneria medica in ambito clinico, per l'avanzamento della salute (Fonte: IFMBE - Clinical Engineering Division).

- *Convergenza di Apparecchiature mediche ed Informatica Medica....*
- *Covergenza di Informatica Medica e Teleassistenza & Telemedicina*
- *Servizi Futuri*

- *... Primi nei servizi integrati di ingegneria clinica.*

Tecnologie

Apparecchiature e dispositivi medici

Sistemi e soluzioni e-Health ed E-Gov

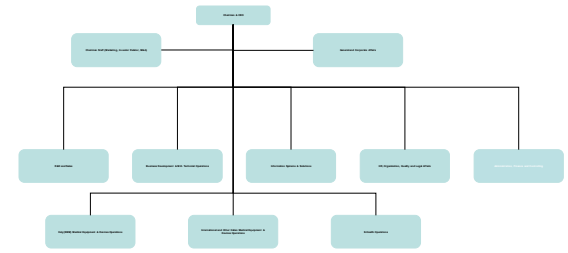
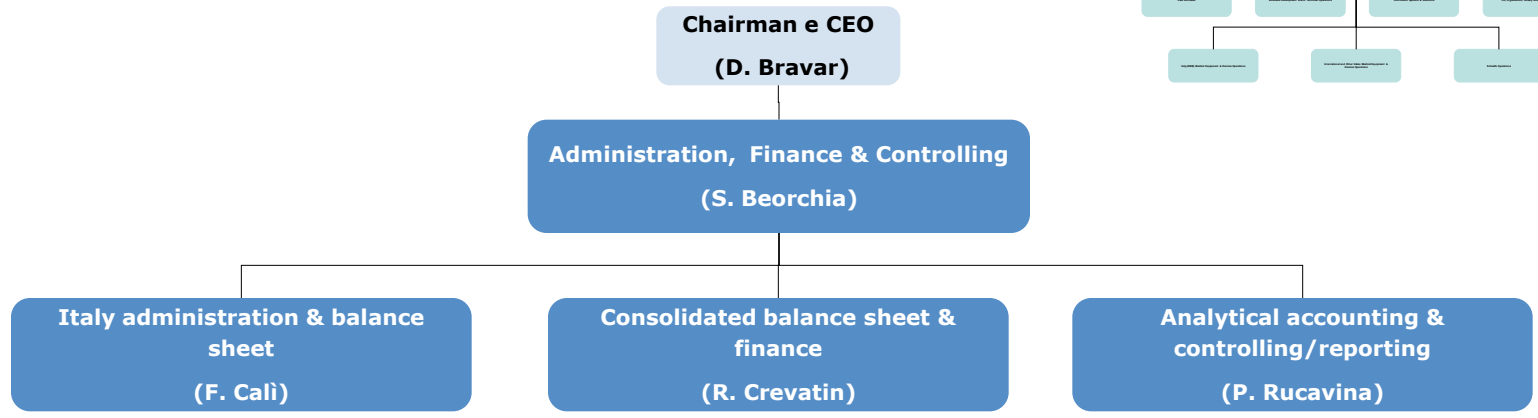
Servizi

- Servizi di Ingegneria Clinica:
 - Consulenza e programmazione degli acquisti
 - Gestione inventario tecnico
 - Collaudo di accettazione
 - Formazione
 - Manutenzione preventiva e correttiva
 - Verifiche di sicurezza e controlli funzionali
 - Consulenza su piani di dismissione
- Servizi e prodotti e-Health ed E-Gov:
 - Servizi e prodotti informatici clinici ospedalieri
 - Servizi e prodotti di informatica per i servizi socio-sanitari territoriali
 - Teleassistenza & telemedicina per il monitoraggio remoto di assistiti / pazienti

Clienti

- Strutture ospedaliere pubbliche e private
- Strutture socio-sanitarie pubbliche e private
- Strutture ospedaliere pubbliche e private
- Strutture socio-sanitarie pubbliche e private
- Pubblica amministrazione e locale

Lo schema seguente riporta l'organigramma della funzione AFC:

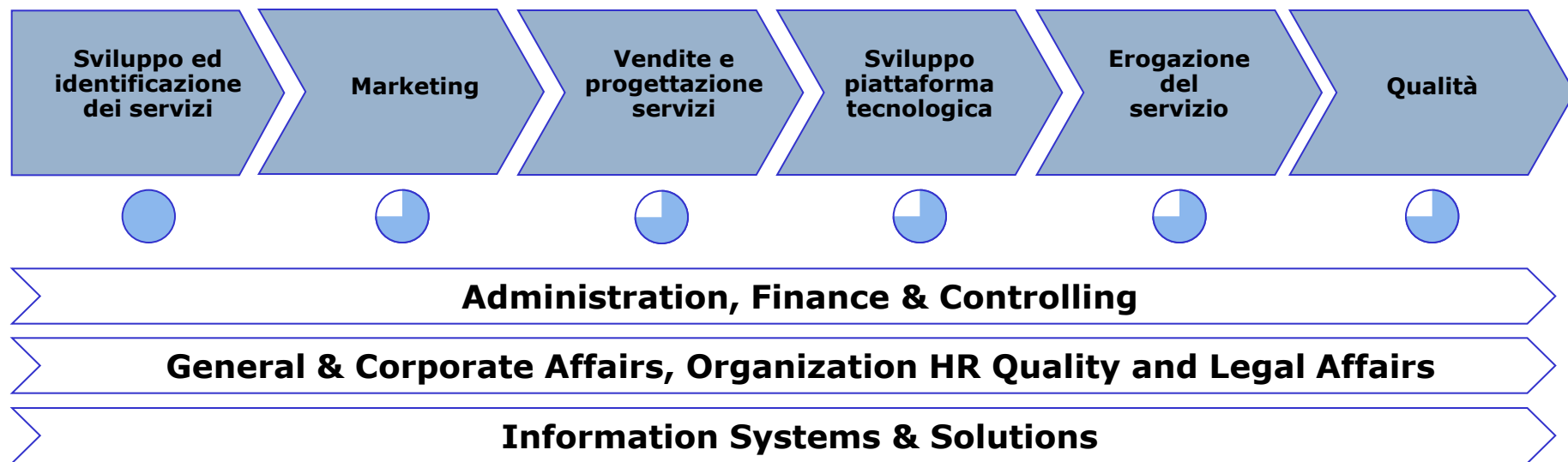


Mission

- Supportare il Management aziendale nelle scelte strategiche e gestionali relative al Gruppo nel suo complesso, integrando le diverse componenti di natura economica, finanziaria e di controllo e garantendo l'ottimizzazione delle risorse finanziarie, la redazione di bilanci e il consolidato, nonché la corretta ed economica gestione amministrativa, societaria, fiscale ed assicurativa della società in ottemperanza delle leggi e normative vigenti in materia.

Il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di adottare i più importanti istituti di corporate governance suggeriti dalla best practice, aderendo parzialmente al Codice di Autodisciplina

1. Sistema di controllo interno: Internal Audit, Comitato di Controllo Interno
2. Operazioni con parti correlate
3. Gestione delle informazioni privilegiate
4. Internal dealing
5. Regolamento assembleare
6. Amministratori indipendenti
7. Comitato per le nomine, per le remunerazioni e per la governance
8. Codice etico, Organismo di Vigilanza e modelli organizzativi



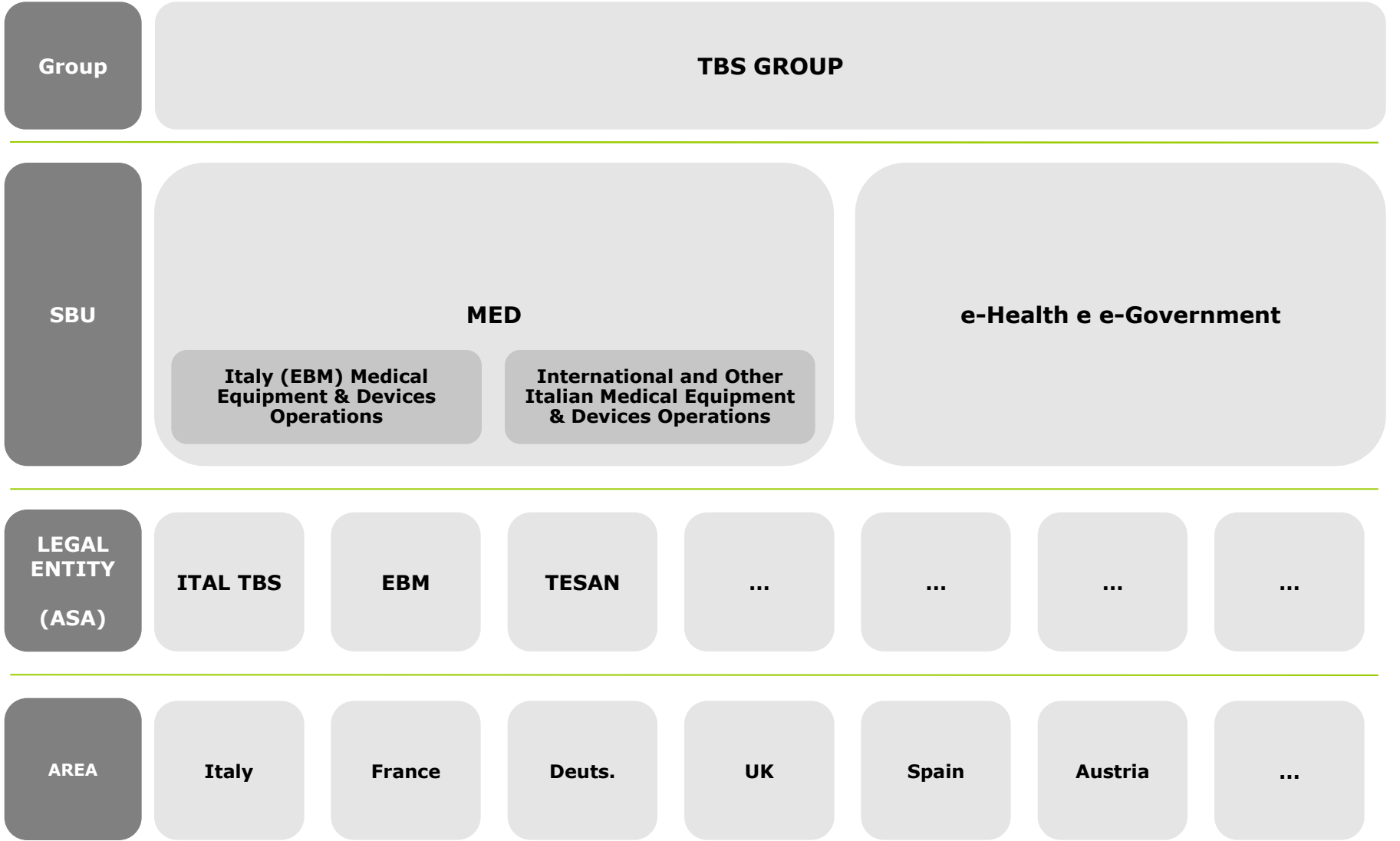
Principali Vantaggi competitivi

- **Posizione di leadership nel mercato europeo con una diversificazione per tipologia e numero clienti**
- **Network internazionale di ingegneri clinici e tecnici operanti all'interno delle strutture ospedaliere e socio sanitarie, impieganti un'unica piattaforma tecnologica per la condivisione di informazioni e metodologie**
- **Elevata integrazione e condivisione delle competenze del personale tecnico nelle diverse tecnologie applicate alla sanità, e conoscenza approfondita da parte del medesimo del processi nei sistemi ospedalieri e socio sanitari**
- **Impiego di risorse umane ad alta specializzazione, anche grazie alla collaborazione con la comunità accademica e scientifica in Italia e in Europa (inter alia, Università, CNR)**
- **Consolidata esperienza nello sviluppo per linee esterne**

Contributo alla creazione di valore, criticità e strategicità della fase:

● Alto ● Basso

Company Business Model

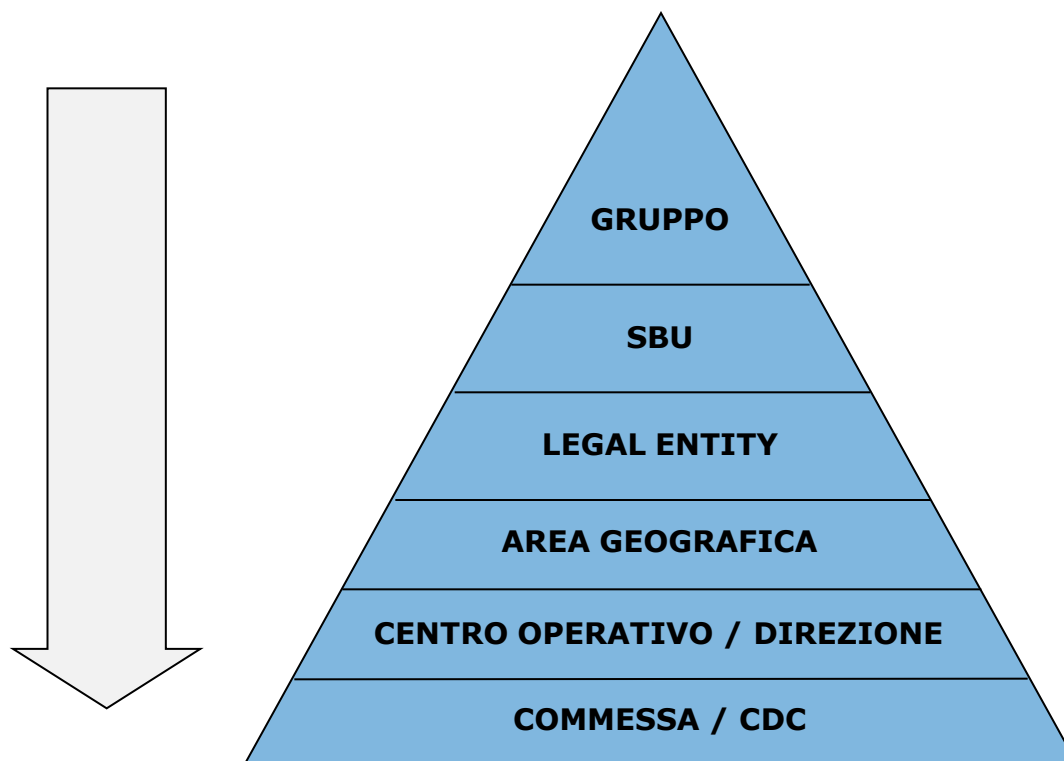


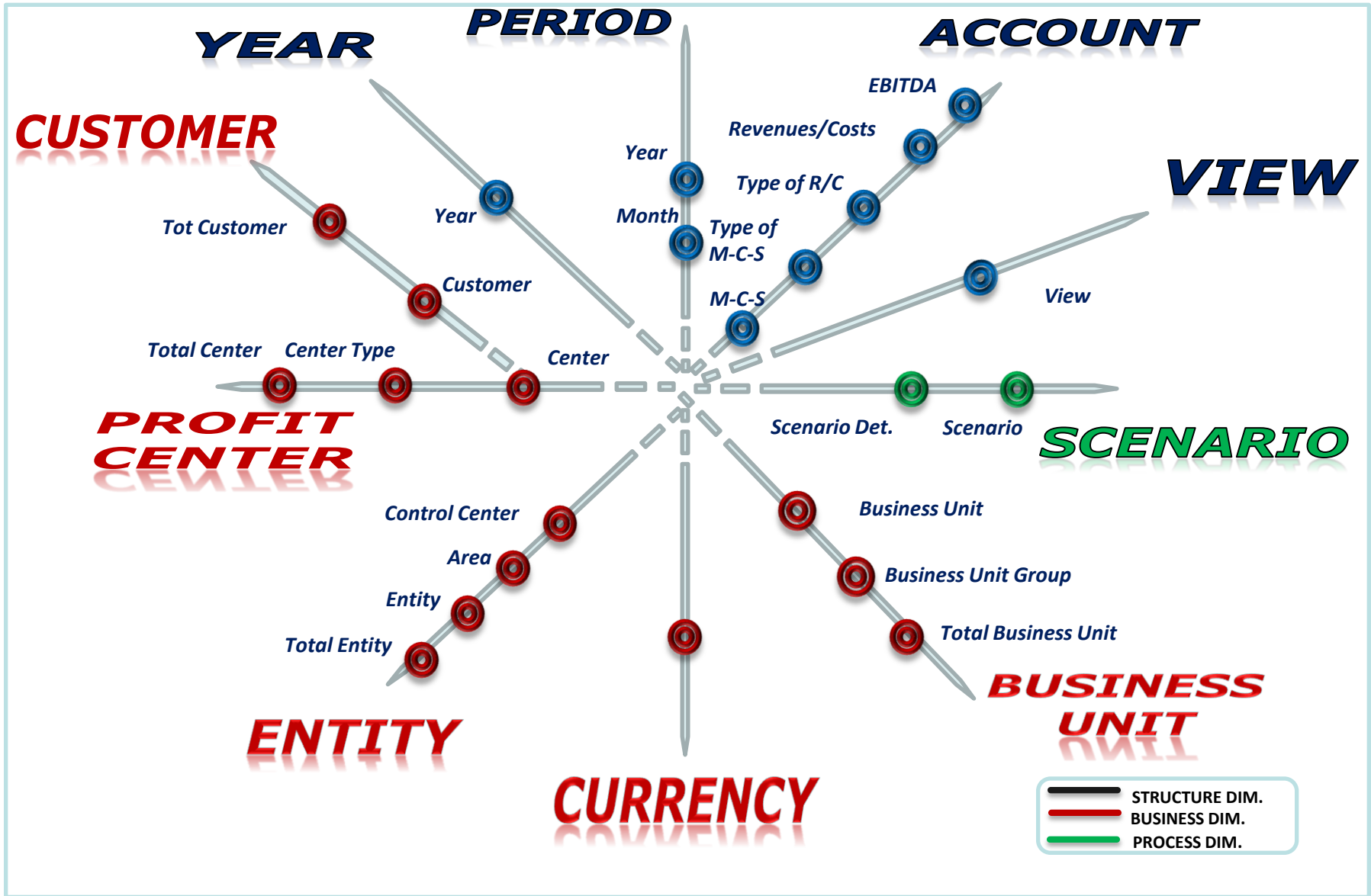
Company Business Model/Reporting Level



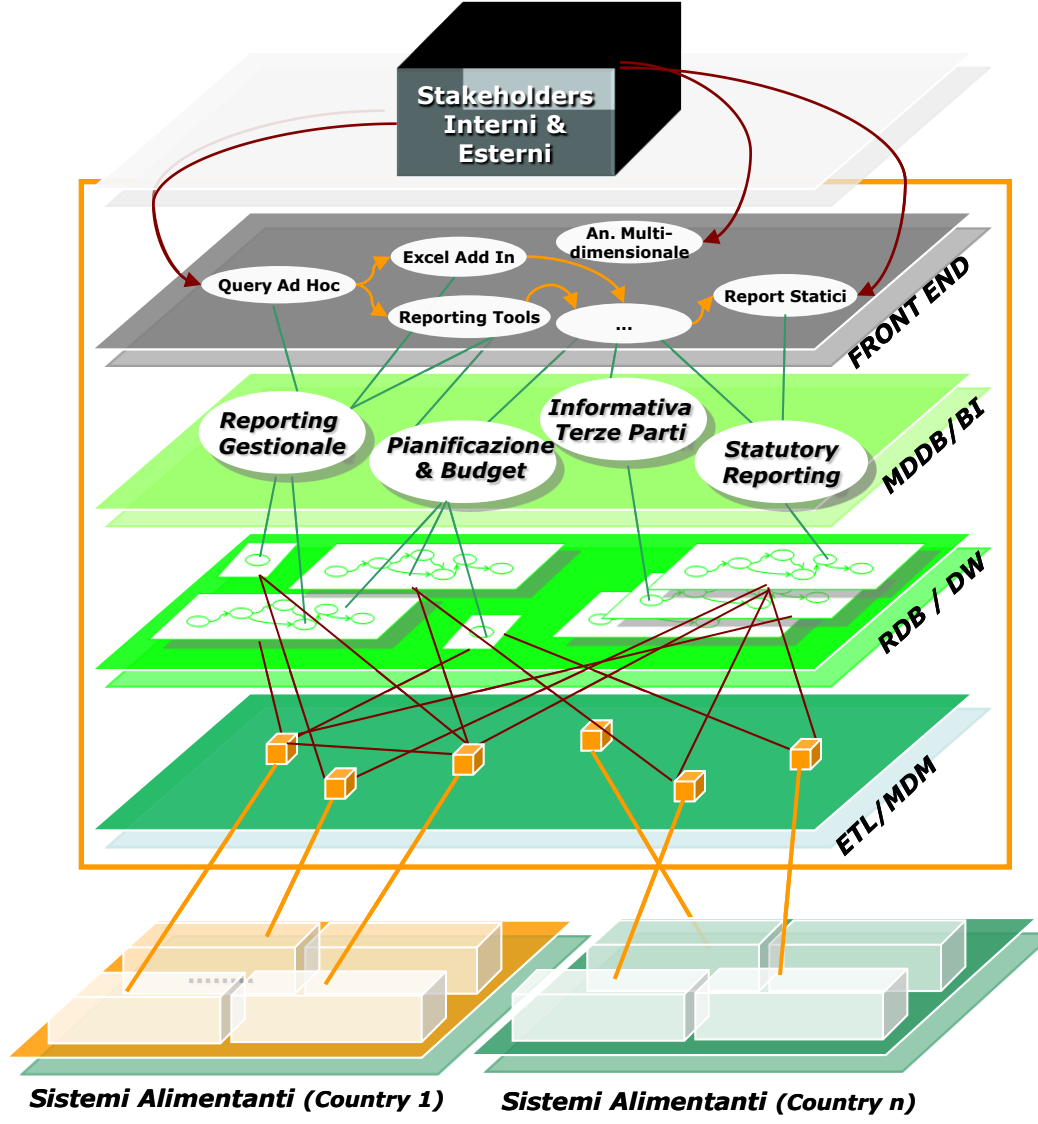
	Analysis Level				
	GROUP (conso)	SBU	LEGAL ENTITY (ASA)	COMMESSA	AREA
SALES	↓	↓	↓	↓	↓
EBITDA	↓	↓	↓	↓	↓
EBIT	↓	↓	↓		
EBT	↓		↓		
NET INCOME	↓		↓		
A&L	↓		↓		

In figura sono indicati gli ambiti di analisi, con successivi livelli di aggregazione, componenti il modello di pianificazione e controllo:

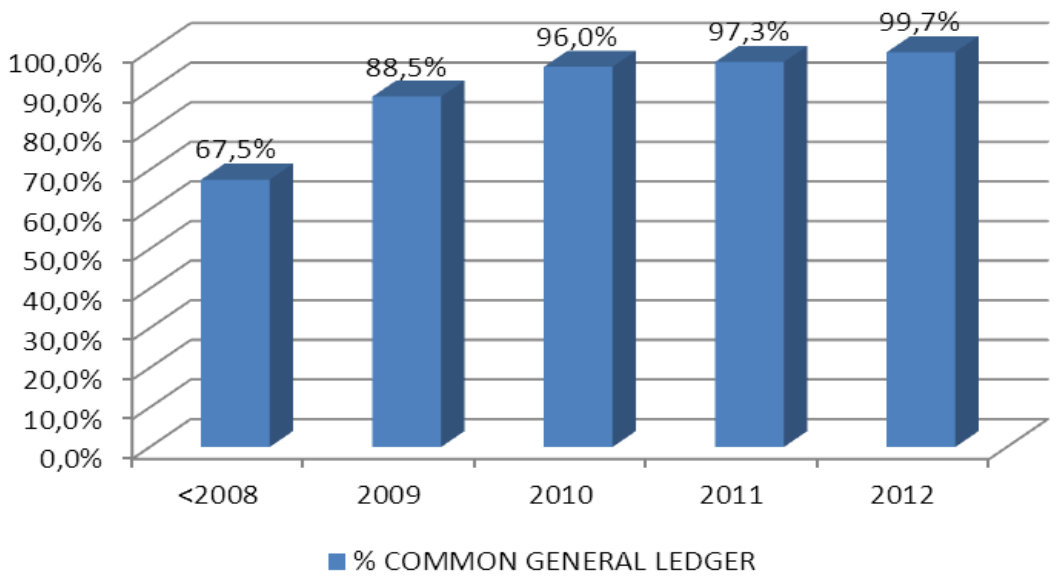




0600 Administration Interface	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internet Explorer
0500 Presentazione & Condivisione Informazioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excel Add In ▪ Web Analysis ▪ Financial Reporting
0400 Analisi & Simulazione Informazioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ HFM ▪ Essbase ▪ Planning
0300 Archiviazione Organizzazione Informazioni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Governo
0200 Estrazione & Preparazione Dati	<ul style="list-style-type: none"> ▪ FDQM ▪ ETL con Oracle PLSQL
0100 Fonti Alimentanti Locali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El.El.Co ▪ SI3C ▪ Epod+altri prodotti Custom su DB Oracle ▪ Sistema del Personale



Sistemi contabili - Eelco



	<2008	2009	2010	2011	2012
WITH EELCO	88.175	146.170	189.739	195.837	220.097
TOTAL	130.598	165.215	197.696	201.369	220.784
%	67,5%	88,5%	96,0%	97,3%	99,7%
COMPANIES	TBS GROUP TBS FR TBS BE TBS ES TESAN PCS TBS DE SUBITEC TECNOBIO	CRIMO TBS GB CARIBEL EBM SLT TBS PT	INSIEL M. TESAN T. MDS	TBS IT SIC MSI ERREEFFE MSI DELTA X	TBS INDIA ST NL

ELELCO Plus®
the ERP management system
used in 11 European countries

Eelco Plus represents an excellent ERP solution for companies of all sizes, from small to large organizations, from the commercial to the manufacturing business.

IBM EELCO is IBM Business Partner

ELELCO-PLUS is the multi-company, multi-site, multi-language and multi-legislation ERP Management System capable of running all the issues related to your company's core business as well as those supporting your business.

18 go-live in 4 anni -> 97% informazioni sulla stessa base dati

< 2009 2009 2010 2011 > 2011

HFM + FDQM

Consolidated Balance Sheet & BP

ESSBASE

Reporting & Controlling

ESSBASE

PHASE 2

PLANNING

Budget &BP

PLANNING

PHASE 2

Treasury Mng.System (Piteco)

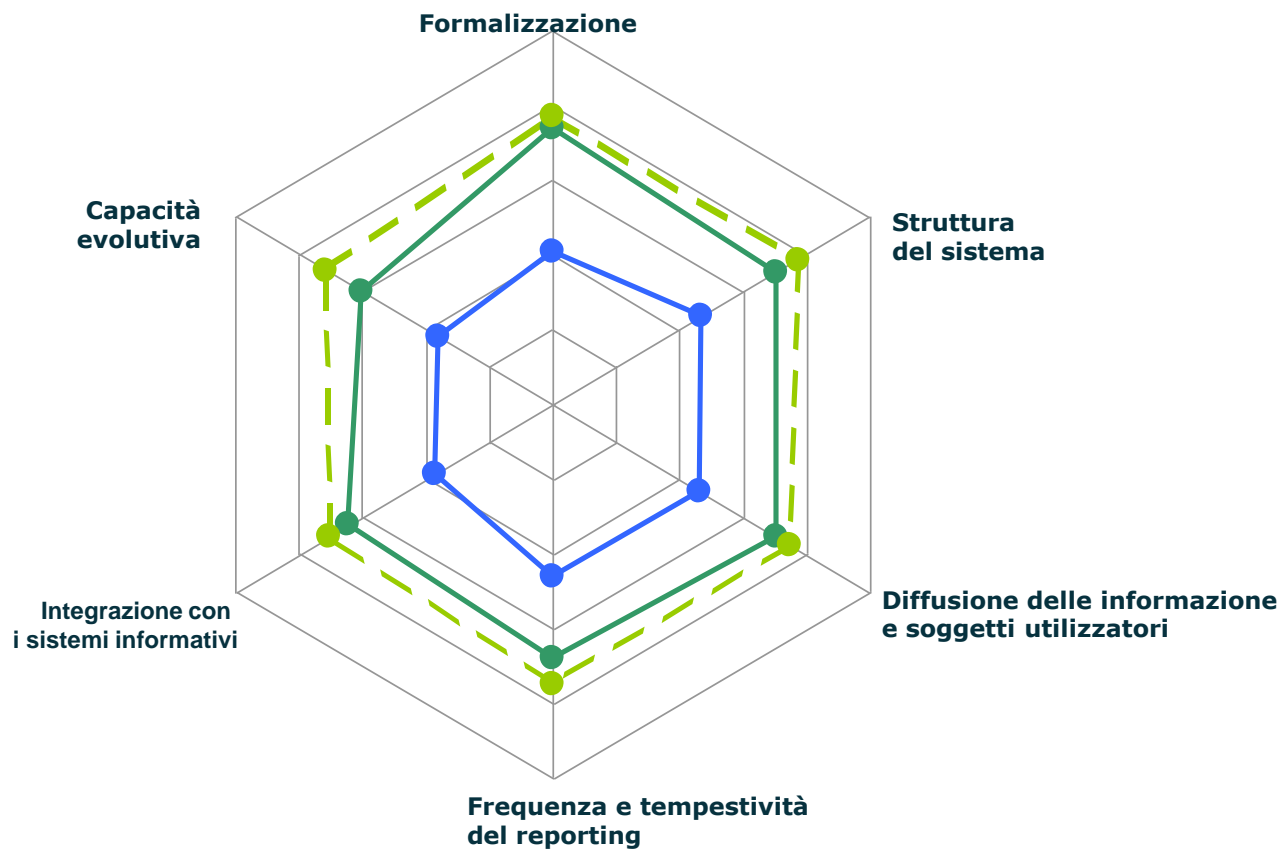
Financial Planning (HFM)

Tableau de Board and KPI



1. Cosa: Sintesi e analisi, dati economici e patrimoniali
2. Prospettiva: Budget e Business Plan, Consuntivo, Forecast
3. Quali: dimensioni di analisi previste: Aggregato / Consolidato, per BU e sotto BU, per legal entity, per Aree e per Centri operativi, per commesse e centri di costo
4. Quando: almeno 4 volte l'anno a livello draft e 4 volte l'anno a livello actual; year-to-date e period
5. A chi: Amministratore Delegato, Direttori Generali di BU, Direttori Centrali, Direttori di Staff, Direttori di Filiale, Direttori Aree e Centri operativi
6. Come: via web, con diversi gradi di accesso e gestione policies di sicurezza del dato
7. Valute: Euro e altre valute
8. Storia: dal 2006 in poi (in funzione utilizzo Sistemi Informativi di gruppo)
9. Delta: assoluti e percentuali, Quarter x vs. x-1, Quarter x vs. Bdg.x
10. Altro: Top 10/20 per Revenues/Margin (+/-)

Il grafico seguente riporta in forma sintetica, rispetto ai 6 requisiti sul Sistema di Controllo di Gestione (fonte: Guida al Controllo di Gestione di Borsa Italiana), lo status attuale rispetto a dicembre 2009.



- ❑ Relazione Finanziaria annuale
 - 2009: approvato in Cda il 28 maggio 2010
 - 2010: approvato in Cda il 29 aprile 2011 – **recupero 1 mese**
 - 2011: approvato in Cda il 29 marzo 2012 - **recupero 1 mese STAR COMPLIANT**
- ❑ Relazione Finanziaria semestrale
 - 2009: approvato in Cda il 12 ottobre 2009
 - 2010: approvato in Cda il 30 settembre 2010 – **recupero 12 giorni**
 - 2011: approvato in Cda il 6 settembre 2012 - **recupero 24 giorni**
 - 2012: *previsto Cda per il 30 agosto 2012* - **recupero 7 giorni STAR COMPLIANT**
- ❑ Relazione Finanziaria trimestrale
 - 2009-10: solo ai fini gestionali, non consolidate
 - 2011: presentato in Cda il 29 luglio (Q1) ed il 15 dicembre 2011 (Q4)
 - 2012: *previsto Cda per il 29 maggio (Q1)* - **recupero 60 giorni** ed il 15 novembre 2011 (Q4) - **recupero 30 giorni STAR COMPLIANT**

Risultati del progetto

- Riduzione della tempistica produzione ed incremento qualità reporting
- Standardizzazione dei processi e integrazione dei dati
- Condivisione di un modello e definizione metodologia univoca
- Utilizzo di tecnologie informative avanzate (web data-form e smart view)
- Fusione tra i diversi moduli Oracle System 11
- Definizione manuali contabili e di controllo di gestione
- Predisposizione Memorandum SCG

Indicazioni utili

- Definire il budget esterno ed interno
- Coinvolgere e formare il personale "finance" ed IT
- Valutare la tempistica del progetto
- Controllare rigorosamente il processo di cambiamento

