

# Guida al Sistema di controllo di gestione

Listing Guides



**London**  
Stock Exchange Group



**Ai lavori hanno partecipato (Novembre 2011):**

- Alberto Bubbio (Università Cattaneo Castellanza)
- ASSIREVI (Mario Boella, Paolo Aimino, Paola Maiorana, Gabriele Matrone, Enzo Toffanin)
- BORSA ITALIANA S.p.A. (Nunzio Visciano, Fabrizio Ceppi, Maria Sciascia)
- REPLY CONSULTING S.r.l. (Marco Cossutta, Fabrizio Alberton, Jacek Frysztacki)

**Hanno inoltre contribuito, con utili indicazioni e approfondimenti:**

- ABI
- ASSOSIM

Funzionari della Consob esperti nelle materie discusse hanno partecipato ai lavori come osservatori offrendo un valido contributo alle discussioni.

# Indice

<b>Prefazione</b>	2
<b>1 Il Sistema di controllo di gestione: aspetti introduttivi</b>	5
1.1. Definizione di Sistema di controllo di gestione	5
1.2. Obiettivi del Sistema di controllo di gestione	7
1.3. Soggetti responsabili	9
1.3.1. Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato	9
1.3.2. Collegio Sindacale	9
1.3.3. Comitato per il controllo interno	9
1.3.4. Responsabile Operativo	10
1.3.5. Responsabili dei report e degli strumenti di gestione delle informazioni	10
1.4. Requisiti del Sistema di controllo di gestione	10
1.4.1. Formalizzazione	10
1.4.2. Struttura del Sistema	11
1.4.3. Diffusione delle informazioni e soggetti utilizzatori	11
1.4.4. Frequenza e tempestività del reporting	12
1.4.5. Integrazione con i sistemi informativi e informatici dell'azienda	13
1.4.6. Capacità evolutiva	13
<b>2 Il Sistema di controllo di gestione ai fini della quotazione in Borsa</b>	14
2.1. Il modello di pianificazione e controllo	14
2.2. Gli strumenti tecnico-contabili e gli altri strumenti di direzione	17
2.3. Il sistema di pianificazione	19
2.4. Il sistema di reporting	21
2.4.1. Il sistema di reporting corporate	23
2.4.2. Il sistema di reporting per SBU	24
2.4.3. Il sistema di reporting - business risk	27
2.5. L'integrazione tra i sistemi	28
2.6. L'adeguamento dei sistemi e la stesura del Memorandum sul SCG	33
<b>Allegato: check-list orientativa per l'autovalutazione del Sistema di controllo di gestione</b>	35
<b>Bibliografia</b>	38

# Prefazione

Gestire un'impresa nell'attuale contesto competitivo non rappresenta un compito semplice.

Proprio per questo, oggi più di ieri, è necessario dotarsi di adeguati strumenti di direzione che aiutino a svolgere con efficacia tale compito. Così, se pianificare a lungo termine poteva risultare in passato un esercizio talvolta sterile, oggi non si può prescindere dal poter disporre di un sistema in grado di fornire le informazioni per aiutare i vertici aziendali a dedicare la necessaria attenzione alla strategia e a facilitare un allineamento della gestione operativa alla strategia stessa.

Questo Sistema è il Sistema di controllo di gestione.

Un Sistema di controllo di gestione diverso da quello tradizionale, che amplia i suoi orizzonti passando dalla gestione operativa a quella strategica, da una prevalente focalizzazione su aspetti aziendali interni a variabili di ambiente esterno. È un controllo di gestione che diventa controllo strategico.

Questo sistema va a collocarsi fra i meccanismi operativi a supporto dell'attività di direzione, che nel loro insieme costituiscono il più ampio Sistema di Direzione (management system) del quale un'impresa decide di dotarsi. Il management system si caratterizza per una serie di meccanismi operativi come il sistema delle ricompense (compensation & benefit system), il sistema di valutazione delle performance e, più in generale, il Sistema informativo aziendale, di cui sono parte il Sistema informativo direzionale e il Sistema di controllo di gestione (figura 1)<sup>1</sup>. I vari meccanismi devono essere tra loro integrati e coerenti in modo da indurre nelle persone che operano in azienda i comportamenti desiderati. Questi meccanismi costituiscono un patrimonio organizzativo non visibile a bilancio, ma in grado di condizionare la capacità di un'impresa di rispettare nel tempo il principio di economicità. Attraverso il management

system si stabiliscono le modalità di funzionamento della struttura organizzativa di un'impresa.

Il Sistema di controllo di gestione ha come obiettivo prioritario quello di aiutare i vertici aziendali a guidare l'impresa verso i prescelti obiettivi strategici e, in particolare, a compiere scelte funzionali alla creazione di valore economico. La sua progettazione e il suo funzionamento dovrebbero quindi essere a supporto dell'attività degli organi di governo di un'impresa, primo fra tutti, il Consiglio di Amministrazione.

A otto anni dalla prima pubblicazione della Guida, questa nuova edizione, partendo dall'esperienza maturata, si pone l'obiettivo di dare indicazioni ancora più puntuali su come deve essere strutturato il Sistema di controllo di gestione di una società quotanda, nonché di fornire, in ottica di continuous improvement, un ulteriore contributo finalizzato a migliorare le practice di mercato.

La lettura di questa breve Guida può essere di stimolo per verificare e, se necessario, per ripensare il proprio Sistema di controllo di gestione. Ci sono delle informazioni economico-finanziarie che oggi debbono necessariamente essere messe a disposizione con sistematicità. Ma non ci sono solo quelle. Così se si opera in un'impresa multi-business è imprescindibile avere almeno i budget e i report economici e finanziari delle singole Strategic Business Unit (SBU), ma è necessario anche monitorare i key performance indicator (KPI) al fine di catturare e analizzare i fattori critici di successo (FCS) e i business risk.

Se si vuole cercare di dare attuazione alla strategia è necessario monitorare non solo la redditività e la quota di mercato, ma anche altre variabili che siano in grado di segnalare in modo anticipato se si stia andando nella direzione desiderata. Molte di queste variabili non sono di natura economico-finanziaria.

<sup>1</sup> Per approfondire le varie possibili tipologie di meccanismi operativi si veda G. Airoidi (1980).

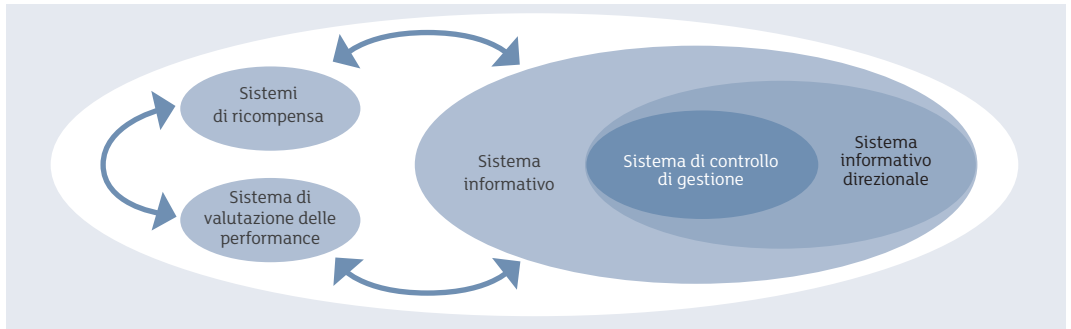


FIGURA1: I meccanismi operativi che caratterizzano un Sistema di Direzione (management system)

A fronte di queste esigenze, a livello di modelli teorici, sono stati messi a punto alcuni strumenti che, ormai non più nuovi, non hanno però ancora trovato nel nostro Paese adeguata applicazione. Probabilmente non sono conosciuti o non sono stati ancora capiti nella loro concreta portata operativa. Di certo sono strumenti destinati a diffondersi in Italia, come sono già diffusi negli altri Paesi industrializzati. Probabilmente si sta ripetendo la storia vissuta dal budget che, proposto al mondo ottanta anni fa, arrivò in Italia e iniziò ad affermarsi solo intorno al 1960: oggi più o meno tutte le aziende italiane elaborano il budget.

Tra le proposte innovative, sempre più rispondenti al mutato scenario competitivo e alle esigenze dei vertici aziendali, se ne richiamano tre:

- i modelli di simulazione dinamica (P. Senge, 1990), che hanno origini lontane nei lavori di Jay Forrester (MIT, 1968) e che con la loro ricerca delle relazioni circolari di causa/effetto consentono un rilevante effetto di apprendimento (learning) organizzativo. Questi modelli sono preziosi a supporto della pianificazione strategica e di quelle riflessioni che

vogliono darsi orizzonti temporali di lungo termine;

- l'Activity Based Costing (calcolo dei costi per attività, Kaplan e Thomson, 1987; P. Drucker, 1995), che suggerisce di rilevare i costi per attività/processi gestionali e che, pertanto, risulta imprescindibile per le imprese che desiderino introdurre una gestione non solo per aree funzionali, ma anche per processi e/o per progetti;
- la Balanced Scorecard o scheda di valutazione bilanciata (R.S. Kaplan, D.P. Norton, 2000 e 2002) che, per essere alimentata a costi ragionevoli, richiede un Sistema di controllo di gestione particolarmente efficace. Molte imprese all'estero hanno già adottato la Balanced Scorecard, almeno a livello annuale, per elaborare dei report che comunichino le loro performance alla comunità finanziaria, interessata non solo alla maggior o minor creazione di valore economico, ma anche a ricevere informazioni sull'andamento delle determinanti il valore (c.d. value driver).

Allo stesso modo, i Sistemi informativi direzionali, parte del più ampio Sistema informativo aziendale<sup>2</sup> (si veda la figura 1), si sono evoluti nella direzione di

<sup>2</sup> Il Sistema informativo aziendale può essere definito come "l'insieme dei flussi informativi, prodotti con varie metodologie, destinati a supportare il sistema delle decisioni di azienda e a soddisfare le esigenze di terze economie in rapporto con l'azienda" (A. Rugiadini, 1973). Sempre secondo Rugiadini, si deve invece definire come Sistema informativo automatizzato (SIA) quella parte del Sistema informativo che utilizza, per la gestione delle informazioni, strumenti di elaborazione elettronica dei dati (supporto tecnologie EDP) e metodi di comunicazione degli stessi congruenti con tali strumenti. Il Sistema informativo automatizzato, se studiato nelle sue componenti tecniche (tecnica di elaborazione, macchine, software), s'identifica con il sistema informatico. Si può così notare che il Sistema informativo direzionale, in larga parte ricompreso nel Sistema informativo automatizzato, è un sotto-sistema informativo rispetto al più ampio Sistema informativo aziendale e può anche prevedere l'utilizzo di informazioni non gestite attraverso strumenti di elaborazione elettronica.

massimizzare l'efficacia del processo decisionale sia superando la ridondanza e l'incoerenza delle informazioni e dei report prodotti informaticamente, sia ricorrendo alle soluzioni che l'evoluzione dell'information technology oggi rende praticabili a costi ragionevoli: un impiego diffuso di sistemi di Enterprise Performance Management (EPM), la creazione di sistemi integrati (ERP) e di database relativi ai clienti, ai fornitori, al personale e alle sue competenze o applicazioni ancora più sofisticate, come l'elaborazione di un reporting per la valutazione dell'intellectual capital d'impresa.

In sintesi per un controllo di gestione che aspiri a diventare strategico è opportuno fare ricorso a una serie di strumenti, alcuni ormai ben conosciuti, altri nuovi. Questi strumenti servono per orientarsi in un contesto ipercompetitivo e in un ambiente esterno sempre più difficile da prevedere nelle sue evoluzioni. C'è bisogno di un efficace navigatore a supporto dell'attività di guida, che non sia però rappresentato solo da un sofisticato marchingegno elettronico, al quale, dati i suoi automatismi, si finisce anche per abituarsi. È necessario poter disporre di un navigatore "intelligente", il controller, che svolga il ruolo del secondo pilota nei rally: avvertire il pilota del pericolo prima e non dopo la curva.

Prima di lasciare che il lettore si addentri nei vari paragrafi di questa Guida, un'ultima riflessione, anche se può apparire scontata, sembra necessaria: le informazioni del bilancio di esercizio, se pur fondamentali, soprattutto se presentate attraverso una lettura storicizzante delle performance economico-finanziarie (tre o più anni a confronto), non sono più sufficienti a

descrivere la reale capacità o potenzialità di un'impresa di attivare circuiti virtuosi in grado di creare nel tempo valore economico. Sono necessarie nuove informazioni e nuovi strumenti per monitorare la capacità competitiva di un'impresa e la probabilità di mantenere o migliorare il proprio posizionamento strategico.

Quelle imprese che hanno investito in sistemi di controllo a supporto della strategia aziendale e quindi in grado di facilitare l'allineamento della gestione operativa alla missione e agli obiettivi strategici (goal), hanno migliorato il loro Sistema di Direzione (management system). Oltre ad aver investito in un asset intangibile importante per la sopravvivenza, hanno incrementato il loro patrimonio di soluzioni organizzative e hanno posto le premesse per godere, oggi e in futuro, di un probabile vantaggio competitivo.

Questa nuova versione della Guida al Sistema di controllo di gestione si compone di due capitoli:

- il primo capitolo è dedicato ad alcuni concetti introduttivi;
- il secondo capitolo è rivolto al management delle società quotande al fine di consentire un'autovalutazione del Sistema in essere al momento dell'avvio del processo di quotazione.

In allegato, infine, è presentata, a titolo indicativo, una check-list per condurre l'attività di autovalutazione del Sistema di controllo di gestione.

Alberto Bubbio\*

---

\* Alberto Bubbio insegna Programmazione e controllo presso l'Università Carlo Cattaneo (Liuc) di Castellanza (Varese). Svolge attività di ricerca e formazione su temi di pianificazione strategica e controllo di gestione. È responsabile dell'Area Finanza e Controllo dell'ISTUD. Inoltre è autore di alcune pubblicazioni su questi argomenti, fra cui *Strategia aziendale e Redditività d'impresa* (Academia Universa Press, 2010), *Il budget* (Il Sole 24 Ore, 2009), *Il sistema degli indici di bilancio e i flussi finanziari* (Isedi, 2000). Partner e socio fondatore di Dimensione Controllo S.r.l.

# 1. Il Sistema di controllo di gestione: aspetti introduttivi

In considerazione del ruolo che il Sistema di controllo di gestione (di seguito “SCG” o il “Sistema”) assume nelle imprese e, in particolare, in quelle quotate, vengono di seguito proposti alcuni concetti introduttivi indispensabili per orientarsi nell’attività di progettazione del SCG e nella successiva fase di autodiagnosi dello stesso.

## 1.1. Definizione di Sistema di controllo di gestione

Esiste un’ampia varietà di termini, sia in ambito accademico sia nella pratica aziendale, per descrivere quel processo che nella letteratura anglosassone viene definito *management control*<sup>3</sup>. Si tratta del processo attraverso il quale il vertice aziendale cerca di influenzare i comportamenti delle persone al fine di raggiungere i risultati desiderati, dando attuazione alla strategia<sup>4</sup>.

Fra i vari termini utilizzati, il termine “controllo di gestione” rappresenta probabilmente quello più ricorrente e diffuso nella prassi aziendale del nostro Paese, anche se poi il suo utilizzo ha lasciato ampi spazi a interpretazioni soggettive. Spesso infatti il termine “controllo” viene associato a un momento di verifica o di ispezione, entrambi caratterizzati da connotazioni negative, e che si svolge comunque *ex post*, ovvero dopo il verificarsi di una serie di eventi. Non è questo il controllo di gestione.

Nel controllo di gestione l’enfasi dovrebbe essere sul “prevenire”, sul progettare e preparare il futuro, sul controllare prima (*ex ante*) e non dopo. Emerge da questa considerazione la rilevanza, nell’attività di controllo, della definizione degli obiettivi e delle azioni

da intraprendere in futuro per cercare di conseguire questi obiettivi<sup>5</sup>.

Il concetto di controllo di gestione si è evoluto nel tempo per consentire di trovare soluzioni alle contingenti necessità operative. In passato, infatti, il modello “tradizionale” era centrato solo sui risultati economico-finanziari annuali e non teneva conto di due problemi emergenti nell’attività di direzione: gestire le determinanti alla base del vantaggio competitivo e monitorare con sistematicità l’ambiente esterno (facendo, ad esempio, attività di *scenario planning*).

Il nuovo controllo di gestione al quale ci si riferisce è quindi un controllo che aspira a diventare “strategico”, che cerca di evitare di cadere nella trappola della valutazione della sola performance annuale.

È pertanto un controllo che evolve rispetto a quello “tradizionale”:

— interpreta i cambiamenti ambientali per far in modo che l’impresa possa gestirli a proprio vantaggio;

<sup>3</sup> Tra le varie definizioni equivalenti o traduzioni di questo termine, in ambito accademico è stato utilizzato il termine “programmazione e controllo”, mentre nella prassi aziendale, verso la fine degli anni ‘60, si era temporaneamente diffuso il termine “controllo direzionale”, proposto con la traduzione di articoli e libri dedicati a questo argomento.

<sup>4</sup> Questa definizione si ispira a quella proposta da Robert Anthony nel 1987, che modifica quella da lui stesso presentata venti anni prima: “il *management control* è quel processo attraverso il quale il management si assicura che le risorse vengano reperite e utilizzate in modo efficace ed efficiente” (R.N. Anthony, 1965).

<sup>5</sup> Queste annotazioni giustificano come mai l’Accademia di Economia Aziendale Italiana preferisca al termine “controllo di gestione” quello di “programmazione e controllo” che meglio racchiude i vari momenti che contraddistinguono tale attività. Né si può escludere che in futuro, data l’ormai percepita scarsa utilità di impostare una pianificazione strategica distinta da una pianificazione operativa, si giunga a parlare non più di due sistemi distinti, un sistema per la pianificazione strategica e uno per il controllo di gestione, ma di un unico sistema di pianificazione e controllo.

- valuta i rischi e cerca di prevenirne il sorgere;
- cerca, infine, di indurre nelle persone comportamenti allineati con la strategia deliberata e sintetizzata negli intenti strategici<sup>6</sup>.

Il controllo di gestione diventa, quindi, strategico quando richiama con sistematicità e in via anticipata l'attenzione del management sulle conseguenze strategiche delle decisioni e delle conseguenti azioni che quotidianamente vengono prese (gestione operativa).

Il Sistema di controllo di gestione, ampliato nei suoi confini, è quindi definibile come l'insieme integrato degli strumenti tecnico-contabili, delle informazioni e delle soluzioni di processo utilizzato dal management a supporto delle attività di pianificazione e controllo.

Le attività di pianificazione e controllo sono ormai da tempo considerate dalla letteratura manageriale momenti fondamentali della più ampia attività di direzione (o management).

Quest'ultima è infatti vista come un processo circolare caratterizzato dal continuo susseguirsi e intrecciarsi di una serie di fasi (figura 2)<sup>7</sup>. La prima dovrebbe coincidere con la definizione della strategia aziendale, dei conseguenti obiettivi strategici (goal) e delle azioni che si pensa di intraprendere per raggiungerli (planning/programming); segue poi la fase nella quale si organizzano le risorse per dar seguito alle azioni pianificate (organizing); successivamente si tratta di mobilitare e guidare tali risorse (leading), per monitorare infine i risultati che progressivamente si conseguono (controlling) al fine di ripensare, se necessario, alle azioni da intraprendere o più semplicemente aggiustare alcune delle azioni intraprese. Il fine ultimo resta quello di conseguire in ogni caso gli obiettivi strategici desiderati e attuare la strategia aziendale deliberata.

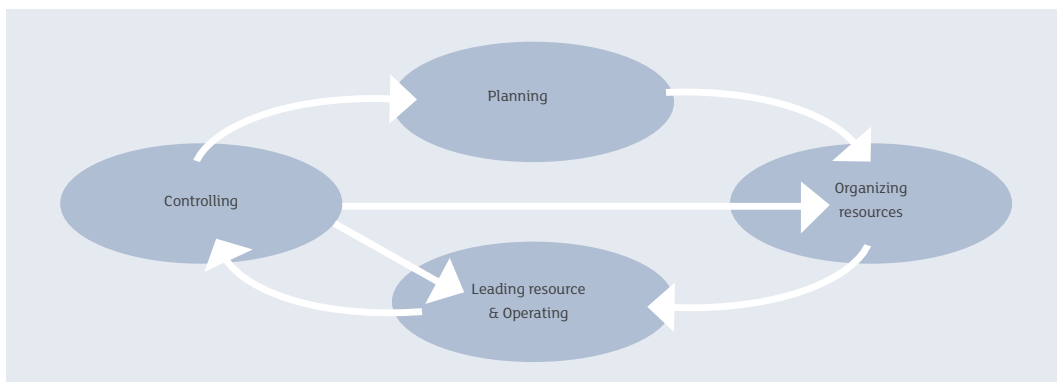


FIGURA 2: Le fasi che caratterizzano l'attività di direzione

<sup>6</sup> Le intenzioni strategiche, come espresso nella "Guida al Piano Industriale" pubblicata da Borsa Italiana e scaricabile dal sito internet [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it), rappresentano le scelte dichiarate del management relativamente al campo di attività dell'impresa, alla crescita dimensionale da perseguire e al ruolo che si intende rivestire nell'arena competitiva: questi intenti sono una precisa esplicitazione della strategia deliberata.

<sup>7</sup> Nella letteratura italiana tra i primi ad esprimere una visione in linea con quella presentata è da ricordare Vittorio Coda (1968). Della sterminata letteratura nordamericana si suggerisce l'approfondimento dei lavori di William Newman, di Peter Drucker e Henri Tosi. Tutti gli studiosi che si sono occupati di questo argomento hanno comunque sempre condiviso almeno le quattro fasi caratterizzanti indicate in figura 2.



Il SCG si compone di quattro elementi costitutivi:

- un insieme di attività di pianificazione e controllo finalizzate a definire prima e a monitorare poi le prestazioni aziendali;
- un set di strumenti tecnico-contabili e indicatori, progettati per fornire informazioni a supporto dei processi decisionali e dell'attività di pianificazione e controllo;
- un sistema di pianificazione e reporting;

— un sistema informativo destinato a diffondere le informazioni, raccolte e organizzate in modo selettivo, al fine di focalizzare, attraverso l'informazione destinata ai manager, l'attenzione sulle variabili strategiche, dalle quali dipende la capacità di creare nel tempo valore economico.

Ogni componente rappresenta un sottosistema, ciascuno dei quali è complementare agli altri e la cui sola considerazione integrata e coerente permette di identificare il Sistema di controllo di gestione.

## 1.2. Obiettivi del Sistema di controllo di gestione

L'obiettivo principale del SCG è rendere disponibili tutte le informazioni rilevanti per svolgere in modo efficace le attività di pianificazione e controllo. Pertanto il Sistema è finalizzato a soddisfare i fabbisogni informativi del management che sono specifici della singola impresa, in quanto dipendono in larga misura dalla strategia aziendale e in particolare dalle scelte operate in termini di "dove competere" (quali sono le classi di clienti o i singoli clienti ai quali ci si rivolge con la propria offerta) e "come competere" (le scelte relative a come si caratterizza la customer value proposition).

Tali scelte sono strettamente dipendenti dal Business Model della società e dall'analisi delle determinanti del valore (o value driver), dei fattori critici di successo (o FCS) e dei rischi operativi (o business risk)<sup>8</sup>.

L'adeguato presidio di tali informazioni consente a chi gestisce l'impresa di tenere conto, accanto alle grandezze economico-finanziarie, anche di indicatori che spieghino i reali motivi di successo o di insuccesso in ottica strategica e non meramente operativa.

Il SCG rappresenta un potente meccanismo a supporto del Consiglio di Amministrazione e del management per la gestione della società ed è posto a diretta salvaguardia della finalità di creazione di valore per gli azionisti.

Ciò premesso e con riguardo agli scopi del Sistema, il SCG deve inoltre stimolare e, se possibile, favorire il raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- **una corretta definizione degli scenari futuri a supporto delle decisioni strategiche e dei piani previsionali**

Sebbene apparentemente indipendenti, la definizione delle scelte strategiche e il Sistema di controllo di gestione sono in realtà strettamente collegati. L'attività di formulazione delle strategie, infatti, richiede un'analisi completa del contesto esterno, l'individuazione dei value driver, dei fattori di rischio e dei fattori critici di successo, nonché la considerazione del posizionamento della società rispetto ai principali indicatori di performance della

<sup>8</sup> I concetti di business risk e FCS verranno approfonditi nel paragrafo 2.4.

gestione. Il SCG deve consentire la raccolta di queste informazioni, sulla base delle quali il management individua i propri obiettivi strategici e definisce le azioni da porre in essere. La completezza, la qualità e l'adeguatezza di tali informazioni condizionano il successo della gestione aziendale.

— **la coerenza tra strategia e azione e l'allineamento dell'organizzazione aziendale alla strategia di impresa**

L'adeguata realizzazione della strategia d'impresa dipende strettamente da una corretta e capillare attività di comunicazione ai diversi livelli aziendali delle azioni da intraprendere, al fine di assicurare corrispondenza tra le decisioni del management e le azioni poste in essere dall'organizzazione aziendale. Il SCG, a tal fine, deve assicurare la corretta distribuzione delle informazioni ai soggetti utilizzatori.

— **una corretta valutazione della performance attuale, intesa come raggiungimento degli obiettivi aziendali, in rapporto agli andamenti storici e alle aspettative di budget**

Identificate le caratteristiche dell'ambiente esterno, i fattori di rischio e di successo, formulate e comunicate le strategie aziendali, la società identifica i parametri atti a misurare il raggiungimento dei propri obiettivi. Accanto ai tradizionali indicatori economico-finanziari, come già anticipato, il SCG contempla indicatori di performance specificamente destinati a monitorare almeno i principali fattori critici di rischio e di successo propri dell'azienda.

Tali indicatori sono definiti key performance indicator (KPI) e costituiscono la base quantitativa rispetto alla quale il management assume decisioni strategiche, misura le prestazioni aziendali e guida l'azienda verso l'obiettivo di massimizzazione del valore d'impresa.

— **la possibilità di decidere con tempestività le necessarie azioni correttive in rapporto agli obiettivi che si stanno perseguendo e alle azioni che si era deciso di intraprendere**

Il regolare e frequente ottenimento di misurazioni della performance aziendale prodotte dal SCG consente al management di intervenire con tempestività al fine di modificare e orientare l'operato dell'azienda in funzione delle mutate condizioni ambientali o di contesto operativo interno.

— **da ultimo, una corretta ed esaustiva comunicazione aziendale rivolta all'esterno (mercato finanziario, stakeholder, istituzioni e organismi di controllo, media) secondo i tempi e le modalità richieste dalla normativa in vigore e dal mercato finanziario**

Le società quotate devono comunicare tutti gli eventi price sensitive ovvero tutti gli eventi che accadono nella sfera di attività della società, dei soggetti che la controllano e delle relative controllate e che sono idonei, se resi pubblici, a influenzare sensibilmente il prezzo degli strumenti finanziari emessi dalla società. A tal fine, la puntuale e corretta misurazione della performance aziendale e la sistematica valutazione dei risultati consentono al management di offrire al mercato un'informazione affidabile, completa e tempestiva sull'andamento della gestione aziendale, contribuendo a stabilire un rapporto sistematico e trasparente con la comunità finanziaria. Tale aspetto rappresenta un requisito indispensabile per le società quotate nei mercati finanziari, dal momento che le decisioni di investimento e disinvestimento dipendono dalla disponibilità di informazioni per il mercato.

## 1.3. Soggetti responsabili

### 1.3.1. Consiglio di Amministrazione e Amministratore Delegato

Poiché il SCG è il sistema utilizzato dall'alta direzione a supporto delle decisioni strategiche, generalmente di competenza del Consiglio di Amministrazione, quest'ultimo è il soggetto che meglio può apprezzarne l'efficacia e pertanto ne assume anche la responsabilità finale. Tale organo fissa le linee di indirizzo e verifica periodicamente l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento del Sistema, assicurandosi che i key value driver e i principali rischi aziendali siano identificati, monitorati e gestiti in modo adeguato.

Potrebbe essere opportuno che il Consiglio di Amministrazione attribuisca all'Amministratore Delegato le responsabilità attinenti all'adeguatezza delle informazioni prodotte dal Sistema rispetto alle esigenze informative del management, con particolare riferimento all'identificazione dei rischi aziendali, alla selezione degli indicatori da monitorare e alla struttura del sistema di pianificazione e controllo. Il Consiglio di Amministrazione nomina inoltre uno o più preposti al controllo interno incaricati di coordinare e organizzare le attività di internal audit; è opportuno ricordare che normalmente i preposti non dipendono gerarchicamente da alcun responsabile operativo e svolgono il loro compito riferendo del loro operato al Comitato per il controllo interno e ai Sindaci.

Nel rispetto delle procedure per il trattamento delle informazioni riservate adottate dal Consiglio di Amministrazione, spetterà inoltre all'Amministratore Delegato garantire la diffusione delle informazioni sia all'interno della società, per consentire un pieno

allineamento dell'organizzazione alle azioni strategiche decise dal management, sia all'esterno per fornire un'informazione finanziaria veritiera, trasparente, completa e tempestiva agli azionisti, al mercato e alle autorità di controllo.

### 1.3.2. Collegio Sindacale

L'art. 149 del D.lgs 24 febbraio 1998, n. 58, attribuisce al Collegio Sindacale la funzione di vigilanza sull'adeguatezza della struttura organizzativa e del sistema di controllo interno che include anche il SCG<sup>9</sup>. Il Collegio Sindacale verifica pertanto che il Sistema sia in funzione e sia costantemente adeguato alle diverse dimensioni aziendali e ai mutevoli fabbisogni informativi. In questo ambito di vigilanza il Collegio Sindacale è anche destinatario del reporting aziendale prodotto dal SCG.

### 1.3.3. Comitato per il controllo interno

Nelle aziende che adottano i principi di Corporate Governance, il Comitato per il controllo interno<sup>10</sup> assiste il Consiglio di Amministrazione nella verifica periodica dell'adeguatezza e dell'effettivo funzionamento del Sistema e nell'individuazione e gestione dei principali rischi aziendali. Se infatti il Consiglio ha la responsabilità ultima dell'efficacia e buon funzionamento del Sistema di controllo di gestione, è di fatto il Comitato per il controllo interno (con funzioni consultive) che provvede a verificare l'attività posta in essere dal management e l'attività di internal audit demandata ai preposti al controllo interno. In tal senso, il Comitato per il controllo interno rappresenta lo snodo attraverso cui le problematiche rilevanti per il controllo

<sup>9</sup> Per completezza si segnala che l'articolo 19 del Decreto Legislativo 27 gennaio 2010 n. 39 attribuisce al Collegio Sindacale delle società quotate il compito specifico di vigilare su "l'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna, se applicabile, e di gestione del rischio".

<sup>10</sup> È necessario precisare che il Comitato per il controllo interno previsto dal Codice di Autodisciplina è differente dal "Comitato per il controllo sulla gestione" previsto dall'art. 2409-octiesdecies per il sistema monistico dalla riforma del diritto societario. Gli specifici compiti del Comitato per il controllo interno sono indicati all'art. 8 del Codice di Autodisciplina - disponibile all'indirizzo internet [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it) - cui si rinvia per un più approfondito esame.

possono essere gestite e portate all'attenzione del Consiglio di Amministrazione, consentendo a quest'ultimo di svolgere i propri compiti di monitoraggio e predisporre con tempestività le necessarie azioni correttive.

### 1.3.4. Responsabile Operativo

Il Responsabile Operativo è la figura incaricata della gestione continuativa del Sistema e può coincidere con il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili, il Direttore Finanziario, il Direttore Amministrativo o il Responsabile pianificazione e controllo.

Tra le attività di questa figura rientrano la formalizzazione, la gestione e la verifica periodica del funzionamento del Sistema, secondo le linee di indirizzo stabilite dal Consiglio di Amministrazione. Inoltre, il Responsabile Operativo deve garantire la correttezza e l'affidabilità delle informazioni prodotte dal Sistema e la funzionalità degli strumenti di

pianificazione e controllo adottati. Nello svolgere questo compito, il Responsabile Operativo deve necessariamente avvalersi della collaborazione dei soggetti che sono incaricati della produzione dei singoli report.

### 1.3.5. Responsabili dei report e degli strumenti di gestione delle informazioni

Si tratta dei soggetti che hanno la responsabilità dei singoli report prodotti dal SCG e della rispondenza dei medesimi ai requisiti richiesti dai soggetti utilizzatori in termini di qualità dell'informazione, frequenza, affidabilità e tempestività. È loro compito trasmetterli al Responsabile Operativo che successivamente provvede a raccogliarli, integrarli e infine a distribuirli all'alta direzione secondo i criteri stabiliti. Fra questi soggetti deve essere peraltro compreso anche l'investor relations manager il cui compito, fra gli altri, è quello di mantenere costantemente aggiornata l'alta direzione sui fabbisogni informativi del mercato finanziario e sui messaggi che provengono dagli investitori e dagli stakeholder in generale.

## 1.4. Requisiti del SCG

La progettazione e/o valutazione del SCG deve tenere conto di alcuni requisiti qualitativi necessari per assicurare il raggiungimento degli obiettivi che gli sono assegnati<sup>11</sup>.

### 1.4.1. Formalizzazione

Il requisito della formalizzazione deve trovare soddisfazione con riguardo ai seguenti aspetti:

#### — Procedure

Le procedure attraverso le quali trova realizzazione il SCG devono essere adeguatamente documentate

al fine di consentire agli utilizzatori di ottenere una chiara comprensione degli obiettivi, del funzionamento, dei destinatari delle informazioni e dei diversi soggetti responsabili delle singole componenti del Sistema.

#### — Planning

È necessario che il processo di pianificazione sia esplicitato con la descrizione del modello

<sup>11</sup> Cfr. par. 1.2.

di pianificazione e dei cicli di pianificazione strategica e operativa in termini di attività svolte, indicatori e dimensioni di analisi considerate, assunzioni e ipotesi fatte, tempistiche e responsabilità. Tale descrizione dovrà essere corredata da appropriate procedure operative diffuse all'intera organizzazione aziendale.

#### — Reporting

Le informazioni prodotte dal SCG devono essere raccolte e organizzate in report e messe a disposizione dei destinatari e degli utilizzatori. Il sistema può prevedere la stesura di report differenti con diversi gradi di sintesi in relazione ai differenti destinatari. Il raggiungimento di una formalizzazione completa e strutturata delle informazioni fornite con regolarità al management è indice del grado di sviluppo del SCG.

#### — Azioni correttive

Le decisioni assunte dal management nel corso del monitoraggio periodico dovrebbero trovare anch'esse una formalizzazione idonea ad agevolarne un'adeguata e uniforme diffusione ai livelli appropriati dell'organizzazione aziendale.

### 1.4.2. Struttura del Sistema

Nella definizione e valutazione di un SCG occorre innanzitutto considerare la necessità che il modello di pianificazione e controllo adottato sia coerente con il business gestito dalla società e in particolare, come si vedrà più specificamente nel paragrafo 2.1., con le SBU (Strategic Business Unit) e con le dimensioni d'analisi rilevanti in base alle quali si articola l'attività d'impresa e si definiscono le strategie competitive. Tali variabili, infatti, sono di fondamentale importanza in quanto permettono di stabilire le logiche di selezione, aggregazione e organizzazione delle informazioni che si adattano alla singola realtà aziendale, costituendo la necessaria premessa per la progettazione dello schema

rappresentativo della struttura del sistema di pianificazione e controllo necessario a soddisfare i fabbisogni informativi del management.

Per SBU s'intende l'unità dell'impresa che ha la responsabilità di sviluppare la strategia in una specifica area strategica d'affari (ASA). Una SBU generalmente presenta strategie indipendenti da altre aree di attività dell'impresa, strutture di costo differenti, presidi organizzativi autonomi e responsabilità dedicate. Un'ASA è definibile come segmento caratteristico del settore competitivo normalmente identificabile da una precisa combinazione di:

- linee di prodotti/servizi/brand;
- tecnologia impiegata;
- canali di distribuzione;
- gruppi di clienti;
- aree geografiche.

### 1.4.3. Diffusione delle informazioni e soggetti utilizzatori

Il SCG deve identificare chiaramente destinatari e utilizzatori del Sistema nel suo complesso e dei singoli report generati, specificando il tipo d'informazione destinata a ogni utilizzatore e la gerarchia delle informazioni.

Sono soggetti utilizzatori, oltre ai soggetti responsabili come descritti al paragrafo 1.3., tutti coloro che, per delega o funzione svolta, gestiscono le leve aziendali che influenzano in modo rilevante i risultati operativi e la creazione di valore per l'azienda. In particolare, soggetti utilizzatori sono sempre da considerarsi il Top Management aziendale, i Responsabili di divisione, funzione o altra unità strategica rilevante d'azienda, il Direttore Finanziario, i controller aziendali e l'investor relations manager.

La griglia d'informazioni diretta a ciascun soggetto utilizzatore deve essere progettata coerentemente sia rispetto all'effettiva utilità per il soggetto medesimo, sia rispetto alla funzione aziendale svolta e alla relativa capacità decisionale. Il grado d'efficacia del SCG è infatti strettamente collegato alla capacità di fornire ai singoli destinatari le informazioni rilevanti con il grado

di tempestività necessario per porre in essere le adeguate azioni correttive.

A questo scopo può essere utile definire una descrizione di caratteristiche e need dei soggetti utilizzatori, quale quella esemplificata in figura 3.

	Tipologia di report/informazioni				
	Strategico	Redditività	Finanziario	Operativo	Ambientale
Amministratore Delegato	●	●	●		●
Responsabile Divisione	●	●	●		
Responsabile Funzione		●	●	●	
Altri soggetti				●	

FIGURA 3: Caratteristiche e need dei soggetti utilizzatori dei report aziendali

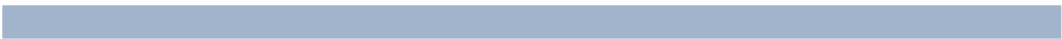
#### 1.4.4. Frequenza e tempestività del reporting

Il SCG deve essere impostato e strutturato in modo da garantire adeguati livelli di frequenza, corrispondente al numero di report prodotti nell'unità di tempo, e di tempestività, corrispondente al tempo intercorrente fra il verificarsi di un evento aziendale significativo e la sua rappresentazione in forma di report.

La prima dipende dal fenomeno oggetto di osservazione e dalla natura dell'attività svolta e quindi, in ultima analisi, dalle esigenze informative del management; la seconda è strettamente connessa alla necessità di ridurre il rischio derivante dalla mancata considerazione, nei tempi opportuni, di un determinato evento rilevante. In questo senso, la

tempestività è di particolare importanza per giudicare le prestazioni di un sistema di controllo. Infatti, il ritardo o la mancata consegna di un'informazione rilevante al responsabile incaricato (ad esempio, un andamento anomalo dei resi di vendita da consegnare al responsabile commerciale) non rende possibile intervenire per correggere una situazione critica e può portare a danni economici e commerciali al di fuori del profilo di rischio normalmente gestito.

L'esigenza di fornire informazioni tempestive deve inoltre essere sempre conciliata con la parallela necessità di fornire informazioni rilevanti e selezionate: un sistema di reporting ridondante e poco selettivo limita, infatti, l'efficacia dell'attività di controllo, anche in presenza di un'adeguata tempestività di produzione dei report.



I medesimi requisiti di frequenza e tempestività si applicano anche al processo di pianificazione in caso di scostamenti significativi nonché nei momenti istituzionali di revisione del budget.

#### **1.4.5. Integrazione con i sistemi informativi e informatici dell'azienda**

Nel valutare l'appropriatezza del SCG è indispensabile verificare che le informazioni incluse nei report e utilizzate nel processo di pianificazione siano estensivamente supportate da adeguati sistemi informativi. Ciò al fine di poter riconciliare con regolarità e semplicità ciascuna informazione con le risultanze dei sistemi informativi utilizzati all'interno della società. Tale riconciliazione dovrà essere prevista e regolarmente effettuata, in quanto necessaria procedura di controllo della correttezza e dell'integrità delle informazioni stesse.

In particolare, i dati ottenuti dai sistemi di contabilità analitica e industriale e dai sistemi di pianificazione e reporting devono essere coerenti e riconciliabili fra loro nonché rispetto ai dati consuntivi prodotti dal sistema di contabilità generale, anche per quanto riguarda i principi contabili adottati.

La necessità di una coerenza complessiva delle fonti delle informazioni risponde all'esigenza di affidabilità e confrontabilità nel tempo delle informazioni contenute nei report. L'integrazione del SCG con gli altri sistemi

informativi aziendali è generalmente indice della flessibilità del Sistema e della capacità di adattamento dello stesso ai mutamenti delle esigenze conoscitive del management nel tempo.

Per ulteriori considerazioni al riguardo si rinvia al paragrafo 2.5.

#### **1.4.6. Capacità evolutiva**

Il SCG è per sua stessa natura soggetto ad un processo in continua evoluzione. Se infatti la sua funzione è fornire al management le informazioni utili per il governo dell'azienda, deve essere in grado di recepire prontamente la necessità di soddisfare i nuovi fabbisogni informativi sia migliorando la misurabilità di alcuni fenomeni e il grado di attenzione posto sugli stessi che includendone di nuovi.

Nei casi in cui, ad esempio, la società ampli o modifichi la propria attività mediante la creazione o l'acquisizione di nuove Business Unit, il SCG deve essere modificato di conseguenza per garantire un adeguato monitoraggio delle nuove attività.

L'idoneità del SCG a evolversi e mantenere la propria funzione in un contesto in evoluzione è legata alla capacità del Sistema e della sua struttura di elaborare informazioni differenti da quelle normalmente raccolte ed elaborate, nonché alla disponibilità di adeguate fonti d'informazione.

## 2. Il Sistema di controllo di gestione ai fini della quotazione in Borsa

Il presente capitolo si pone l'obiettivo di descrivere le caratteristiche che il Sistema di controllo di gestione di una società deve possedere ai fini della quotazione sul Mercato Telematico Azionario (MTA) organizzato e gestito da Borsa Italiana.

Il capitolo, rivolto in primis alle società quotande, propone uno schema utile per consentire al management un'autovalutazione del SCG in essere all'avvio del processo di preparazione alla quotazione. Lo scopo principale di tale sforzo è quello di individuare gli eventuali gap esistenti rispetto agli standard illustrati di seguito al fine di intraprendere le necessarie azioni migliorative per l'adeguamento dei sistemi, anche prima della nomina dello sponsor che assisterà la società nel processo di quotazione. L'esperienza infatti dimostra che avviare con congruo anticipo l'eventuale progetto di improvement del SCG garantisce significativi risparmi di tempo nelle successive fasi del processo di quotazione.

Lo schema proposto suggerisce di impostare l'analisi esaminando gli elementi costitutivi del SCG riportati nel paragrafo 1.1.:

- il modello di pianificazione e controllo che rappresenta la struttura del Sistema adottato;
- il set di strumenti tecnico-contabili progettati per elaborare informazioni a supporto dei processi decisionali e dell'attività di pianificazione e controllo;
- i sistemi di pianificazione e reporting;

— il sistema informativo destinato a diffondere le informazioni, raccolte e organizzate in modo selettivo, al fine di focalizzare l'informazione destinata ai manager sulle determinanti del valore.

In allegato è presentata, a titolo indicativo, una check-list per condurre l'attività di autovalutazione del SCG.

Da ultimo, è opportuno sottolineare che i principi richiamati nel capitolo possono essere interpretati come un utile termine di confronto e un'occasione di autodiagnosi anche per le società già quotate<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Il SCG è parte del più ampio sistema di controllo interno che viene definito da alcuni standard di internal control framework elaborati da professionisti ed esperti della materia.

La prassi internazionale ha individuato quali internal control framework di riferimento, per quanto riguarda i principi generali di definizione e funzionamento di un sistema di controllo interno, l'"Internal Control – Integrated Framework" emesso dal C.O.S.O. nel 1992, l'"Enterprise Risk Management – Integrated Framework" emesso dal C.O.S.O. nel 2004, la "The Turnbull guidance" emessa dal Financial Reporting Council nel 2005.



## 2.1. Il modello di pianificazione e controllo

Il primo aspetto che il management deve considerare nel processo di autovalutazione del SCG riguarda il modello di pianificazione e controllo adottato dalla società, ossia lo schema rappresentativo della struttura del Sistema che consente di identificare le dimensioni di analisi secondo cui vengono selezionate, aggregate e organizzate le informazioni, sia in fase previsionale che di reporting, al fine di garantire il costante allineamento tra la strategia, gli obiettivi attesi e le azioni da porre in essere per raggiungerli.

I sistemi di pianificazione e controllo devono essere impostati in modo coerente ovvero utilizzare le stesse dimensioni di analisi e i medesimi indicatori di performance competitivi e finanziari.

Il primo livello di disaggregazione di tali performance deve essere rappresentato dalla SBU, ovvero, come già indicato nel paragrafo 1.4.2., l'unità dell'impresa che ha la responsabilità di sviluppare la strategia in una specifica area d'affari (ASA). Tale approccio risulta in linea anche con i criteri stabiliti per la determinazione dei "settori operativi" la cui identificazione è richiesta dagli International Financial Reporting Standards (cfr. IFRS 8) per la "segment information".

Nell'impostazione e autodiagnosi del modello di pianificazione e controllo, al fine di ritenerlo adeguato per la quotazione in Borsa, bisogna considerare se questo consenta di individuare, pianificare e controllare gli indicatori di performance (KPI) destinati a monitorare i FCS relativi a ciascuna fase del Business Model che caratterizza ogni SBU, nonché i business risk.

All'interno di una struttura articolata per SBU, i sistemi di planning e reporting potranno poi essere organizzati per prevedere differenti dimensioni di analisi in funzione delle necessità informative del management e delle linee guida rispetto alle quali vengono formulate le strategie<sup>13</sup>. Per completezza, si ricorda che queste ulteriori dimensioni d'analisi sono tipicamente riconducibili ai seguenti aggregati:

- area geografica;
- canale distributivo;
- clienti della società;
- tipologia di prodotti/servizi/brand;
- progetti.

Si riporta di seguito uno schema esemplificativo della possibile struttura di un sistema di pianificazione e controllo utilizzabile da una società luxury.

<sup>13</sup> Si rammenta che le dimensioni di analisi secondo le quali viene impostato il sistema di planning, e dunque anche il piano industriale, devono essere tutte oggetto di adeguato monitoraggio da parte del sistema di reporting: senza un simile livello di dettaglio risulterebbe infatti difficile determinare e monitorare le reali fonti di creazione di valore. Per maggiori approfondimenti si veda il paragrafo 1.4.2. della "Guida al Piano Industriale".

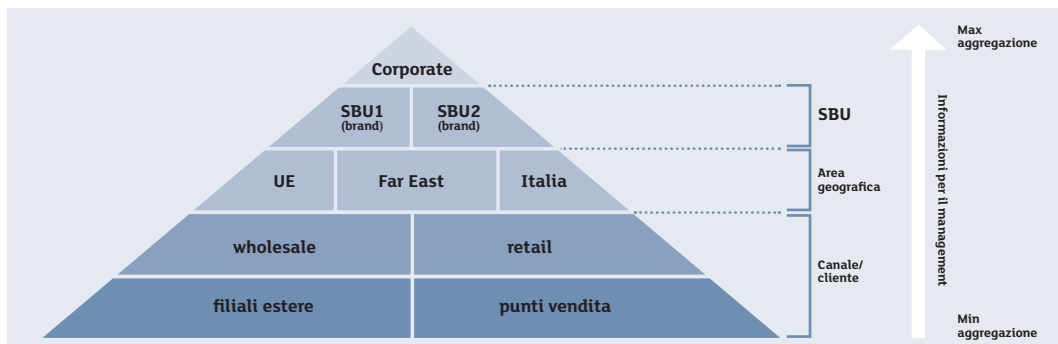


FIGURA 4: Il modello di pianificazione e controllo di una società luxury (esemplificativo)

Le dimensioni “canale” e “area geografica” permettono di focalizzare l’attenzione del management sulla rete di distribuzione dell’azienda, piuttosto che sulla sua articolazione territoriale.

La dimensione “cliente” è abitualmente utilizzata presso aziende che rivolgono l’offerta a diverse tipologie di consumatori o dove la complessità dei bisogni e la relativa gestione dei clienti sono essenziali per il successo dell’impresa. In contesti simili, il set di informazioni e le sintesi di risultato articolate per categorie di clienti sono di vitale importanza e conducono a gestioni particolarmente orientate alla customer satisfaction e all’adeguamento dell’offerta di prodotti e servizi alle specifiche esigenze dei differenti segmenti di clientela.

La segmentazione per “prodotto” è tipica delle aziende caratterizzate da un’ampia gamma di prodotti. È il caso delle aziende di largo consumo, dove l’uso di gerarchie di reporting basate sul prodotto risponde all’esigenza di misurare il contributo di ciascuna linea o famiglia di prodotti al profitto aziendale.

La dimensione “progetto” è invece frequentemente impiegata in aziende che lavorano su commessa, dove la necessità di pianificare e monitorare periodicamente lo stato di avanzamento e il costo progressivo della commessa impongono di organizzare gli indicatori

rispetto all’insieme di attività che compongono il progetto. È il caso ad esempio di società di costruzione edile, di costruttori di aeromobili o imbarcazioni di alta gamma, di aziende operanti nell’ambito delle energie rinnovabili. Peraltro, anche in aziende diverse da quelle citate, può essere opportuno riferire le attività di controllo e la relativa progettazione del sistema di monitoraggio anche alla dimensione progetto quando, per strategicità e unicità, l’insieme di attività che lo configurano rendono opportuna una gestione separata e indipendente del progetto medesimo: si pensi, ad esempio, a un progetto di informatizzazione e riorganizzazione della supply-chain in un’azienda industriale.

È inoltre opportuno ricordare come le dimensioni richiamate in precedenza non si escludano a vicenda, ma possano essere integrate per formare aggregati di analisi e controllo più significativi e maggiormente aderenti alla specifica realtà aziendale. Tali aggregati, infatti, dipendono dalla complessità aziendale, dall’articolazione dell’offerta e in ultima analisi dalle necessità informative del management.

Infine, è utile evidenziare la necessità che le variabili utilizzate per impostare il sistema di pianificazione e controllo risultino coerenti con quelle in base alle quali è stata definita la struttura organizzativa e delle responsabilità aziendali.

## 2.2. Gli strumenti tecnico-contabili e gli altri strumenti di direzione

Come già evidenziato nella Prefazione, il Sistema di controllo di gestione ha come obiettivo prioritario quello di aiutare i vertici aziendali a guidare l'impresa verso gli obiettivi strategici prefissati e, in particolare, a comprendere e gestire la complessità che la conduzione di ogni azienda comporta.

Per riuscire a svolgere tale compito e per poter raccogliere tutte le informazioni elementari necessarie a monitorare le diverse variabili aziendali, i Sistemi di controllo di gestione si avvalgono di strumenti tecnico-contabili che consentono di rilevare i fatti aziendali che hanno un riflesso contabile/informativo e che quindi possono avere un impatto sul raggiungimento degli obiettivi strategici.

Gli strumenti tecnico-contabili adottati dalle società che intendono quotarsi devono permettere di:

- scomporre l'azienda nelle componenti principali oggetto di monitoraggio (dimensioni di analisi);
- fornire in via previsionale, data la strategia definita nel piano industriale, tutti gli elementi indispensabili alla determinazione dei target di costo e di profittabilità che dovranno essere assegnati ai diversi livelli organizzativi;
- monitorare costantemente la dimensione economica, quella patrimoniale e quella finanziaria di ogni fatto aziendale nonché la capacità di creare valore attraverso i propri vantaggi competitivi;
- fornire al management tutte le informazioni necessarie a consentire di intraprendere in maniera tempestiva le azioni necessarie a massimizzare l'efficienza operativa, sia dei processi produttivi sia di quelli di supporto, con l'obiettivo di raggiungere i target prefissati e preservare il vantaggio competitivo.

L'attività di autovalutazione del SCG non può prescindere dunque da un'analisi degli strumenti tecnico-contabili presenti in azienda all'avvio del processo di preparazione alla quotazione. Tali strumenti, per essere adeguati, devono includere almeno:

— **un sistema contabile che integri:**

- la contabilità generale, il cui obiettivo è rilevare i fatti aziendali in base alla loro "natura contabile" (costo, ricavo, credito o debito) nel rispetto della normativa e dei principi contabili vigenti;
- la contabilità industriale, il cui obiettivo è quello di consentire la determinazione dei costi associabili in maniera diretta o indiretta ai prodotti e servizi venduti dalla società al fine di calcolare dei parametri di efficienza e di monitorare la redditività degli stessi. La contabilità industriale dovrà avvalersi di un'appropriata configurazione (ad esempio utilizzando il direct costing o il full costing) e metodologia di costificazione (ad esempio utilizzando costi standard o costi consuntivi) rispetto al settore di appartenenza, all'attività aziendale, alla materialità delle singole componenti di costo e alla discrezionalità delle tecniche di attribuzione e allocazione delle componenti indirette di costo;
- la contabilità analitica, il cui obiettivo è rilevare i fatti aziendali in base alla loro "destinazione" (attraverso ad esempio l'uso di centri di costo e di

ricavo, di commesse di investimento o di spesa), con un livello di dettaglio maggiore di quanto rilevato in contabilità generale. Nella contabilità analitica dovranno essere contenute le informazioni utili sia alla predisposizione della “segment information” richiesta dall’IFRS 8 che alle analisi di profittabilità ritenute appropriate per le principali dimensioni di analisi in uso;

- un sistema di pianificazione e reporting che, basandosi sul sistema contabile e sugli altri eventuali sistemi alimentanti, elabori le principali informazioni a servizio dell’attività di pianificazione e controllo (si veda al riguardo quanto indicato nei successivi paragrafi 2.3. e 2.4.);
- un adeguato sistema di pianificazione finanziaria e tesoreria che permetta di pianificare le entrate e le uscite finanziarie dell’emittente e del gruppo che a esso fa capo.

I processi e le procedure che hanno impatto sui sistemi sopra richiamati dovrebbero essere adeguatamente formalizzati prevedendo, ad esempio, la redazione di un manuale contabile, di procedure amministrative e di controllo interno, di procedure IT, di un modello formalizzato di pianificazione e controllo, di un manuale di pianificazione e reporting<sup>14</sup>.

Per quanto riguarda i sistemi di contabilità industriale, è utile evidenziare che molte aziende utilizzano dei sistemi che attribuiscono, ai prodotti e servizi venduti, solo i costi “diretti di produzione” (direct costing), senza spingersi ad attribuire in maniera indiretta gli altri costi.

Alcune aziende, invece, ritengono opportuno monitorare i costi dei prodotti e servizi venduti attribuendo al costo di prodotto anche altre componenti industriali non direttamente riferibili allo stesso.

Altre aziende ancora non ritengono sufficiente riallocare solo i costi fissi industriali per ottenere una marginalità che sia soddisfacente, ma procedono ad allocare anche i costi indiretti generici non industriali, tipicamente chiamati overhead. Per queste tipologie di allocazioni entrano in gioco metodologie specifiche di attribuzione quali ad esempio l’Activity Based Costing che, rilevando il tempo e il costo relativo a ciascun processo aziendale, consente, tramite la determinazione del coefficiente di assorbimento di ogni processo da parte di ciascun prodotto/servizio, il calcolo di un “costo pieno aziendale”.

Come già detto, la scelta della configurazione di costo da utilizzare (costo pieno vs. direct costing) e delle metodologie di costing da adottare (standard vs. consuntivi) dipende dal settore di appartenenza, dalla materialità delle singole componenti di costo e dalla discrezionalità delle tecniche di attribuzione e allocazione delle componenti indirette di costo e, quindi, in ultima istanza, dalla cultura del controllo del management.

Esistono poi numerosi strumenti di direzione “evoluti” che, pur non essendo indispensabili ai fini della quotazione in Borsa, possono essere adottati per una maggior efficacia del proprio Sistema di controllo di gestione<sup>15</sup>. Nel dettaglio esistono metodologie:

- destinate a determinare un orientamento strategico a lungo termine quali ad esempio la Balanced Scorecard (BSC), l’Economic Value Added (EVA), il Value Based Management e il Benchmarking;
- rivolte alla determinazione del costo e della profittabilità quali ad esempio l’Activity Based Costing (ABC), l’Activity Based Management (ABM) e il target costing;

<sup>14</sup> Cfr. par. 1.4.1.

<sup>15</sup> Cfr. Prefazione.

— rivolte all'ottimizzazione del profilo di costo o di profittabilità dell'azienda quali ad esempio il Total Quality Management (TQM) e la metodologia Six Sigma.

Le metodologie rivolte alla determinazione del valore generato consentono di analizzare e monitorare la capacità dell'azienda di rendere effettive le proprie strategie e creare valore per gli azionisti. Queste metodologie non si limitano a utilizzare solo elementi quantitativi economico-finanziari, ma ne aggiungono altri, di natura qualitativa, che fissano target per l'intera organizzazione aziendale. Questi ulteriori elementi di controllo garantiscono un costante e coerente perseguimento degli obiettivi strategici aziendali a qualunque livello della struttura organizzativa.

Le metodologie rivolte alla determinazione del costo e della profittabilità partono da assunti differenti per calcolare il prezzo di vendita di un prodotto/servizio. Ad esempio il target costing parte dall'assunto che il prezzo di mercato a cui si vuole vendere un determinato prodotto è dato dal mercato stesso e che il management dell'azienda non può influenzarlo. Conseguentemente l'unica maniera per ottenere il margine atteso è quello di definire, considerato il livello di qualità attesa dal cliente, il costo massimo sostenibile quale differenza tra il prezzo di vendita e il margine atteso.

Infine, le metodologie rivolte all'ottimizzazione del profilo di costo o di profittabilità dell'azienda intervengono per migliorare l'efficienza dei fattori produttivi e dei processi aziendali. Un esempio per tutti è dato dal cosiddetto Total Quality Management.

## 2.3. Il sistema di pianificazione

Il sistema di pianificazione di una società che intende accedere alla quotazione in Borsa dovrebbe consentire l'elaborazione di un piano industriale coerente, attendibile e finanziariamente sostenibile nonché di un budget operativo annuale che garantisca un allineamento continuo e tempestivo fra la strategia dell'azienda e le azioni da intraprendere da parte della struttura organizzativa per il raggiungimento dei risultati attesi. La presenza in azienda di un tale sistema risulta indispensabile al fine di prevenire i rischi, rafforzare il proprio vantaggio competitivo, apprendere dall'esperienza e massimizzare il valore per gli azionisti.

Obiettivo del sistema di pianificazione è quello di orientare la struttura aziendale, tramite un appropriato sistema di misurazione, verso obiettivi in sintonia con la strategia definita.

Di seguito viene schematizzato a titolo esemplificativo il sistema di planning all'interno di un processo integrato di pianificazione e controllo.

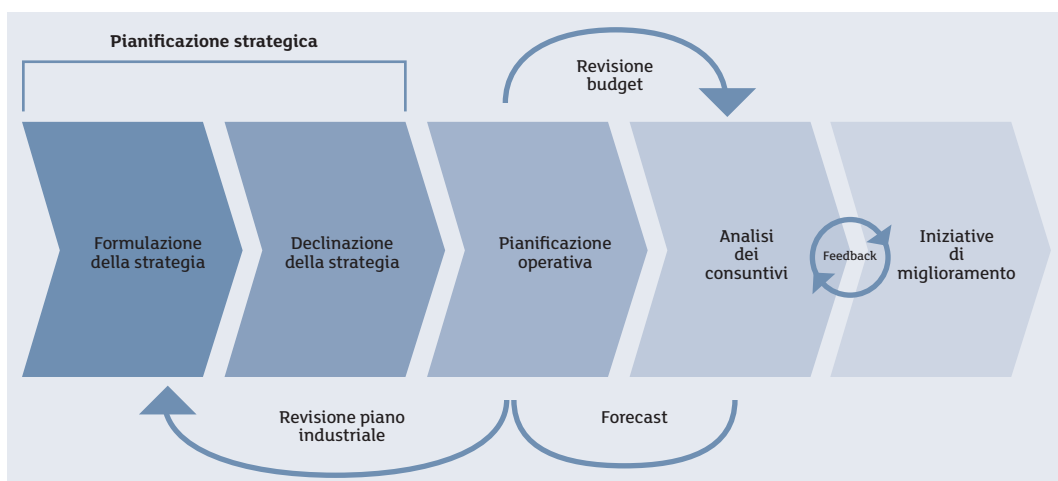


FIGURA 5: Il sistema di planning

Per quanto riguarda il processo di pianificazione strategica e di elaborazione del piano industriale, si rimanda a quanto riportato nell'apposita Guida pubblicata da Borsa Italiana nel 2003. Tale processo dovrebbe aver luogo con cadenza annuale e svilupparsi con un orizzonte temporale almeno triennale<sup>16</sup>.

Il processo di pianificazione operativa (budgeting) dovrebbe – nell'ambito degli obiettivi strategici, delle azioni operative e dei target economico-finanziari triennali definiti nel piano industriale – permettere di stabilire dei target economici e operativi a livello corporate, per ciascuna SBU e, all'interno di queste ultime, per ciascuna funzione rappresentata nell'organigramma aziendale.

Ciò premesso, il processo di pianificazione operativa (budgeting), dovrebbe consentire l'elaborazione previsionale:

- di un conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario consolidati annuali riclassificati in ottica finanziaria, con dettaglio almeno trimestrale;
- di un budget trimestrale per SBU, che includa la marginalità trimestrale (calcolata considerando almeno i costi diretti e indiretti specifici) nonché gli investimenti e i disinvestimenti con dettagli in merito alle dimensioni d'analisi rilevanti coerenti con il modello di pianificazione e controllo;
- dei ricavi mensili consolidati, per SBU e per le dimensioni di analisi rilevanti;
- dei KPI individuati per monitorare, all'interno di ciascuna SBU, i principali FCS relativi a ciascuna fase del Business Model, prestando particolare cura a quegli indicatori oggetto di specifiche azioni strategiche decise dal top management all'interno del piano industriale;

<sup>16</sup> L'orizzonte temporale del piano industriale ai fini della quotazione è in Borsa è espressamente previsto dai Regolamenti di Borsa Italiana che richiedono di depositare un piano industriale consolidato relativo all'esercizio in corso e ai due esercizi seguenti. Per società operanti in particolari settori (es. società biotecnologiche) può essere tuttavia opportuno estendere l'orizzonte del piano a ulteriori esercizi: ciò risulta utile qualora sia necessario mostrare gli effetti di scelte strategiche che si realizzeranno in periodi di tempo più ampi.

— dei budget operativi dei ricavi e costi relativi a ogni funzione presente all'interno dell'organigramma aziendale (ad esempio budget commerciale, produzione, personale, acquisti, ecc.).

Si rammenta la necessità di prevedere una sostanziale coerenza tra sistema di pianificazione e sistema di reporting con riferimento a dimensioni di analisi, indicatori finanziari e KPI<sup>17</sup>. Ciò comporta che vi sia piena corrispondenza tra quanto oggetto di elaborazione previsionale nel sistema di pianificazione operativa e quanto monitorato attraverso il sistema di reporting (così come descritto nel paragrafo 2.4.). Tale corrispondenza si esplicita prevedendo per tali grandezze a livello di budget anche un grado di dettaglio coerente con la frequenza di monitoraggio stabilita nel sistema di reporting<sup>18</sup>.

Il ciclo di pianificazione operativa dovrebbe svilupparsi su un orizzonte temporale annuale, declinato su base mensile o trimestrale, e prevedere revisioni periodiche semestrali o trimestrali ("revised budget").

Tale processo dovrebbe poi concludersi con la comunicazione dei target alla struttura organizzativa e con l'assegnazione degli obiettivi individuali (MBO) in base ai quali saranno misurate le prestazioni aziendali e definito il sistema di rewarding.

Infine, si evidenzia la necessità di gestire il sistema di planning attraverso il supporto di un'applicazione informatica che consenta di modellizzare e raccordare il processo di pianificazione strategica e operativa. Tale applicativo dovrà condividere altresì il medesimo modello, struttura e fonti dei dati del sistema di reporting e dovrà inoltre abilitare funzionalità di simulazione per scenari e what-if (sensitivity analysis)<sup>19</sup>.

## 2.4. Il sistema di reporting

L'analisi del sistema di reporting rappresenta una delle fasi più delicate dell'intero processo di autovalutazione del SCG aziendale: è infatti di fondamentale importanza verificare che il SCG consenta di monitorare, con frequenza e tempestività adeguate, gli indicatori più rilevanti che incidono maggiormente sulla capacità di creazione di valore.

Per indicatori rilevanti si intendono sia gli indicatori di carattere economico-finanziario, sia gli indicatori di performance che consentono il monitoraggio dei fattori critici di successo e dei fattori di rischio che contraddistinguono la società e il suo modello di business.

I fattori critici di successo (FCS) sono gli elementi necessari per operare, in ogni fase del Business Model, in modo efficace e con risultati superiori ai concorrenti; essi dipendono dalla qualità e quantità delle risorse impiegate e dalle competenze distintive maturate.

<sup>17</sup> Cfr. par. 2.1.

<sup>18</sup> A titolo esemplificativo, per indicatori finanziari quali i ricavi e la posizione finanziaria netta, ad una previsione mensile in sede di budget dovrà corrispondere un monitoraggio di uguale frequenza nel sistema di reporting.

<sup>19</sup> Cfr. par. 2.5.

La loro rilevanza segnaletica dell'andamento della gestione aziendale determina la necessità di un costante monitoraggio da parte del management.

I fattori di rischio (o business risk) sono, invece, eventi la cui manifestazione può precludere all'azienda il raggiungimento degli obiettivi strategici e compromettere di conseguenza la continuità aziendale. Per questa ragione, i business risk rappresentano dei fattori chiave da mantenere sistematicamente sotto controllo.

Una società che non sia in grado di monitorare adeguatamente i principali indicatori finanziari o che dimostri di non avere sotto controllo i propri fattori

critici di successo o i fattori di rischio non può ritenersi pronta per la quotazione in Borsa e necessita, a tal fine, di effettuare interventi di miglioramento sul proprio SCG.

Lo schema proposto per l'autovalutazione del sistema di reporting (esemplificato graficamente in figura 6), seguendo le indicazioni già fornite nel paragrafo 2.1., suggerisce di impostare l'analisi distinguendo il livello corporate da quello relativo alle SBU.

A livello corporate è necessario anzitutto soffermarsi sulla reportistica obbligatoria per poi analizzare gli ulteriori indicatori che dovranno essere monitorati, sia di natura finanziaria che eventualmente di natura più operativa.

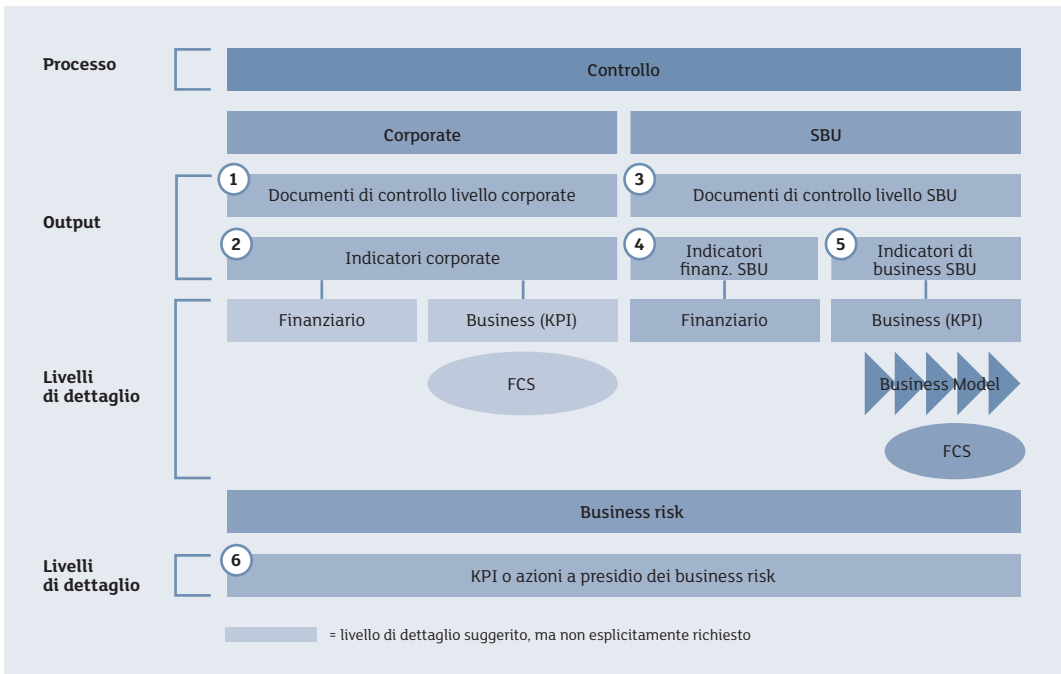


FIGURA 6: Schema per l'autovalutazione del sistema di reporting



Lo stesso processo va ripetuto per ciascuna delle SBU della società:

- si analizzano i report prodotti riferiti a ciascuna SBU;
- si determinano gli indicatori finanziari che dovranno essere monitorati;
- infine si individuano gli indicatori di performance (KPI) specificamente destinati a monitorare i principali FCS necessari a operare con successo in ogni fase del Business Model della SBU.

Nel caso di aziende monobusiness, naturalmente, il processo descritto risulterà semplificato: non vi è infatti la necessità di distinguere tra il livello di analisi corporate e il livello SBU.

In questo caso, infatti, dopo avere determinato i principali report prodotti dal SCG aziendale, andranno semplicemente individuati i principali indicatori finanziari e i principali KPI posti a presidio dei FCS riferiti a ciascuna fase del Business Model.

Oggetto di una valutazione distinta sono, infine, i business risk, il cui adeguato monitoraggio assume una specifica rilevanza e viene pertanto trattato separatamente<sup>20</sup>.

#### **2.4.1. Il sistema di reporting corporate**

Il primo passaggio del processo di autovalutazione del sistema di reporting riguarda il livello corporate.

Ai fini della quotazione, ci si aspetta che il sistema di reporting corporate sia in grado di produrre, oltre alla reportistica obbligatoria, conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario consolidati, con frequenza almeno trimestrale, riclassificati in ottica finanziaria.

Ai fini di un'efficace comunicazione al mercato, infatti, la riclassificazione dei dati contabili è indispensabile per poter evidenziare i parametri ritenuti rappresentativi dell'andamento della gestione aziendale e dunque della capacità di creare valore. A tal proposito, giova ricordare che tutte le più importanti metodologie di valutazione aziendale utilizzate per le società quotate (tra cui il Discounted Cash Flow e i multipli di mercato) si basano su grandezze economicofinanziari riclassificate.

A seconda del settore di operatività dell'emittente andrà poi valutata l'opportunità di produrre anche con frequenza mensile un conto economico consolidato riclassificato.

Per ciò che concerne gli indicatori da monitorare a livello corporate, si propone di seguito una lista (non esaustiva) di quelli ritenuti generalmente appropriati per una quotanda sul mercato MTA:

- ricavi consolidati rilevati mensilmente, suddivisi per SBU e dimensione d'analisi rilevante;
- marginalità consolidata (considerando almeno i costi diretti e i costi indiretti specifici) monitorata trimestralmente, ripartita per SBU e dimensione d'analisi rilevante;
- giorni magazzino, giorni clienti, giorni fornitori, ageing di crediti e debiti, perdite su crediti rilevati con frequenza almeno trimestrale;
- posizione finanziaria netta consolidata rilevata mensilmente;
- affidamenti utilizzati e disponibili con frequenza mensile;
- rispetto di eventuali covenant sul debito monitorato alle scadenze definite;

<sup>20</sup> Cfr. par. 2.4.3.

- fair value degli strumenti derivati in portafoglio monitorato almeno trimestralmente;
- gestione del rischio di cambio monitorata mensilmente.

Le indicazioni di massima sopra riportate dovranno poi essere contestualizzate nelle singole realtà aziendali/settoriali. In particolare, si segnala la necessità di prevedere frequenze di monitoraggio maggiori in funzione delle caratteristiche del settore industriale di appartenenza e della società quotanda: ad esempio per società che presentano criticità legate alla gestione del capitale circolante è opportuno che vi sia un monitoraggio mensile delle principali voci che lo compongono; mentre società che operano nel settore dei beni di largo consumo è opportuno che monitorino i ricavi consolidati con frequenza giornaliera o quantomeno settimanale.

Gli indicatori monitorati andranno organizzati in report e documenti di cui dovrà essere attentamente valutata la diffusione alle persone corrette. Tali report dovranno poi essere strutturati in maniera tale da prevedere la comparazione del dato consuntivo con quello di budget e con quello storico corrispondente.

Per quel che invece concerne la tempestività della reportistica, occorrerà innanzitutto considerare la frequenza di monitoraggio degli indicatori: in linea generale, per gli indicatori monitorati trimestralmente ci si aspetta che i relativi report siano prodotti entro 30 giorni dalla chiusura del periodo di riferimento; gli indicatori monitorati invece con frequenza inferiore dovranno essere caratterizzati da una tempestività adeguata a consentire al fruitore di intervenire in tempi ragionevoli laddove ne dovesse emergere la necessità.

## 2.4.2. Il sistema di reporting per SBU

A livello di singola SBU, la ripartizione tra controllo di tipo finanziario e controllo di business viene maggiormente enfatizzata. Nel corso del processo di autodiagnosi occorre distinguere tra gli indicatori finanziari, riferiti alla SBU nel suo complesso, e i KPI, riferiti a ciascuna fase del Business Model.

Per quanto riguarda la prospettiva finanziaria, una società quotanda deve essere almeno in grado di monitorare per ciascuna delle proprie SBU:

- i ricavi mensili, ripartiti per dimensione d'analisi rilevante;
- la marginalità trimestrale (considerando almeno i costi diretti e i costi indiretti specifici), ripartita per dimensione d'analisi rilevante;
- gli investimenti e disinvestimenti trimestrali.

Le indicazioni di massima sopra riportate, come indicato anche nel paragrafo 2.4.1., dovranno poi essere contestualizzate nelle singole realtà aziendali/settoriali. È inoltre da valutare, anche in ragione della tipologia e della complessità del business dell'emittente, l'opportunità di monitorare trimestralmente i principali dati di stato patrimoniale (posizione finanziaria netta e capitale circolante netto) e rendiconto finanziario (cash flow operativo) di ogni singola SBU.

Ad esempio, per le aziende operanti in settori a elevata intensità di capitale (ad esempio le utilities) è particolarmente importante che ci sia il monitoraggio anche del capitale investito.

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 FCS, definendo i KPI a essi associati, prestando particolare cura a quegli indicatori che sono oggetto di specifiche azioni strategiche decise dal top management all'interno del piano industriale.

I KPI possono essere sia di tipo economico, sia di tipo fisico, piuttosto che indicatori quali-quantitativi di diversa natura. Il fatturato, ad esempio, è un indicatore della prestazione di output di un'azienda, mentre il numero di resi può essere associato alla qualità del prodotto; allo stesso modo, il tempo di evasione degli ordini è un indicatore del livello di servizio al cliente, mentre il tempo di svolgimento di un processo produttivo o il costo unitario per unità di output sono indicatori del livello di efficienza di funzionamento di un impianto.

I KPI devono possedere prima di tutto un adeguato valore segnaletico e consentire la rapida comprensione dell'andamento dei fenomeni oggetto di monitoraggio. Essi pertanto devono essere selezionati tenendo conto dei seguenti criteri:

- rilevanza, cioè idoneità a rappresentare grandezze significative per la misurazione del valore e del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici;

- misurabilità, ovvero possibilità di quantificazione attraverso indici strutturati e univoci e collegabili a specifiche responsabilità;
- continuità, intesa come confrontabilità nel tempo delle informazioni prodotte e delle misurazioni effettuate;
- uniformità di definizione, intesa come univocità del processo di individuazione e di descrizione per tipologia, dimensione di calcolo e fonte di rilevazione.

È importante ricordare che tali indicatori sono specifici per ogni società e dipendono dalla tipologia di business, dalle caratteristiche dei mercati serviti, dal grado di complessità aziendale e dalle relative esigenze di monitoraggio.

Si riportano di seguito degli esempi di FCS e relativi KPI potenzialmente riferibili alla fase di R&D del Business Model di una SBU.

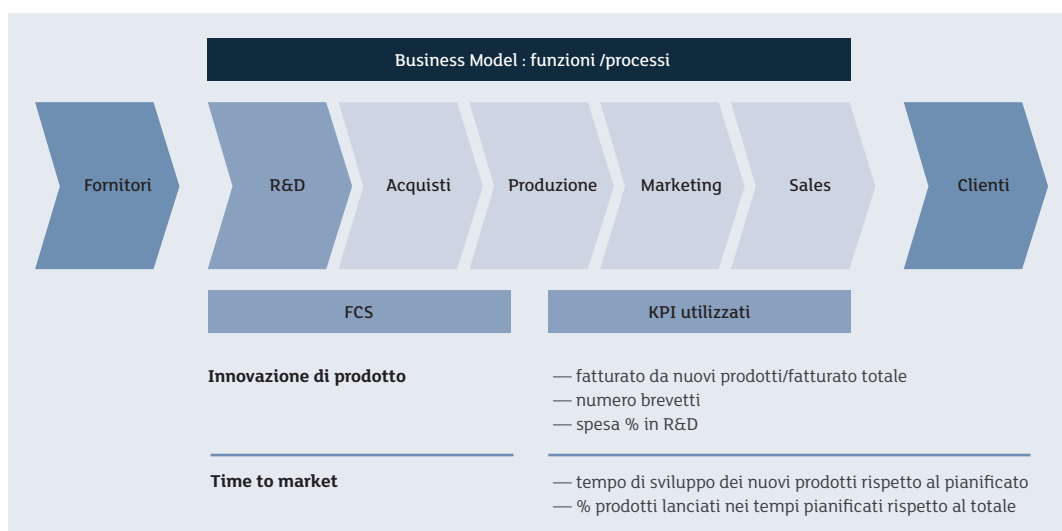


FIGURA 7: Esempio di FCS e di KPI a essi associabili relativi alla fase di R&D del Business Model di una SBU

Il management aziendale, nel processo di autovalutazione del sistema, dovrà quindi assicurarsi:

- di avere individuato tutti i FCS riferibili a ciascuna fase del Business Model della SBU;
  - che ogni FCS sia tenuto adeguatamente sotto controllo per mezzo di KPI a esso associabili;
  - che il SCG aziendale sia in grado di monitorare, con frequenza e tempestività adeguata, ciascuno dei KPI identificati;
  - che le procedure aziendali prevedano un'adeguata analisi delle variazioni tra consuntivo e pianificato e, in caso di scostamento, un appropriato processo di escalation e monitoraggio delle azioni correttive.
- Gli indicatori monitorati, finanziari e non, andranno poi organizzati in report e documenti di cui dovrà essere attentamente valutata la diffusione ai destinatari appropriati. Tali report dovranno poi essere strutturati in maniera tale da prevedere la comparazione del dato consuntivo con quello di budget e con quello storico corrispondente.
- In conclusione, a titolo esemplificativo, si elencano alcuni tra i principali KPI e indicatori finanziari riferibili ad alcune tipologie di società, in linea con gli esempi riportati nella "Guida al piano industriale"<sup>21</sup>:
- le società operanti nella grande distribuzione dovranno monitorare adeguatamente il risultato per singolo punto vendita, che comporta ad esempio:
    - l'analisi del fatturato e del margine commerciale per punto vendita;
    - l'analisi della resa, ossia del fatturato per metro quadro/lineare;
  - l'analisi degli scontrini (numero, pezzi, valore medio, ecc.);
  - l'analisi dell'incidenza dei costi fissi di gestione del punto vendita, correlati ad esempio al presidio (metri quadri per dipendente) e all'affitto negoziato;
  - l'analisi della spesa per investimenti per punto vendita;
  - nel caso di società che operano su commessa è indispensabile un monitoraggio tempestivo del portafoglio ordini e dei risultati della singola commessa. In questo caso, tra i KPI di maggiore importanza si ricordano:
    - il portafoglio ordini;
    - il coefficiente di successo (percentuale di gare vinte sul totale partecipate) per le diverse tipologie di commesse;
    - l'andamento delle offerte fatte per ordini da acquisire;
    - la marginalità per singola commessa;
    - lo stato di avanzamento lavori;
    - il monitoraggio degli acconti ricevuti;
    - il monitoraggio dei claim;
    - l'analisi delle varianti di commessa e delle variazioni rispetto al pianificato;
  - tra gli indicatori chiave per società che producono "in serie" per il magazzino si segnalano:
    - la quota di mercato per area geografica e canale distributivo;
    - il fatturato e la marginalità per area geografica;
    - il fatturato e la marginalità per canale distributivo;
    - il numero di venditori/agenti/distributori;
    - il fatturato per venditore/agente/distributore;
    - il monitoraggio del magazzino.

<sup>21</sup> Cfr. par. 1.4.1. della "Guida al Piano Industriale" di Borsa Italiana.

### 2.4.3. Il sistema di reporting – business risk

La presenza di un sistema di reporting che permetta un monitoraggio accurato dei business risk, all'interno di una strutturata gestione dei rischi aziendali (Enterprise Risk Management), è essenziale ai fini della quotazione in Borsa e pertanto deve essere oggetto del processo di autodiagnosi. Tale sistema (risk reporting) presuppone l'esistenza, a livello corporate e di SBU, di soggetti incaricati della gestione dei rischi nonché di processi e strumenti strutturati di identificazione, valutazione, prevenzione e protezione di tutti i principali rischi, compresi quelli che potrebbero precludere il raggiungimento degli obiettivi strategici e/o compromettere la continuità aziendale. Proprio la possibilità che si manifestino tali conseguenze determina l'esigenza, specularmente al monitoraggio dei fattori critici di successo, del monitoraggio dei business risk.

Il concetto di business risk fa riferimento a eventi incerti, ovvero a fatti o ad avvenimenti che possono influire negativamente sul conseguimento degli obiettivi aziendali. Nell'identificazione di tali rischi il management aziendale deve far riferimento alla materialità degli impatti (ponderati in alcuni casi anche per la probabilità di accadimento dell'evento rischioso) che possono derivare dal verificarsi dei suddetti eventi.

I business risk possono essere di origine esterna o interna. I business risk di origine esterna possono essere generati, ad esempio, dai seguenti fattori:

- economici, a cui afferiscono fattori quali ad esempio l'andamento dell'economia, dei tassi di interesse, della disoccupazione e la disponibilità del sistema bancario a concedere prestiti;
  - politico/normativi, quali i cambiamenti del contesto politico e della legislazione nazionale delle aree geografiche in cui opera l'emittente;
  - ambientali, quali lo smaltimento dei rifiuti e il rispetto delle normative ambientali esistenti;
  - tecnologici, quali le innovazioni tecnologiche e le interruzioni nelle infrastrutture esterne utilizzate;
  - competitivi, quali i mutamenti dello scenario competitivo, l'andamento della domanda di mercato, i cambiamenti nei comportamenti e nei bisogni dei consumatori, i cambiamenti nella struttura distributiva e nella filiera dei fornitori.
- I business risk di origine interna possono essere invece generati, ad esempio, dai seguenti fattori, a ciascuno dei quali si possono associare categorie specifiche di rischio:
- di processo, che attengono alla capacità dell'organizzazione di garantire la continuità, l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi (e quindi anche la qualità dei prodotti/ servizi venduti), la salvaguardia dei beni aziendali e la disponibilità delle risorse necessarie all'attività di business;
  - di gestione delle informazioni, che attengono alla capacità dell'azienda di produrre, analizzare e garantire l'integrità, la correttezza e la sicurezza delle informazioni necessarie al management per sviluppare la strategia aziendale e guidare l'azienda;
  - relativi al personale, a cui afferiscono fattori quali la capacità di attrarre e trattenere i key manager, di prevenire eventuali frodi aziendali e di garantire la tutela della salute e della sicurezza dei dipendenti;
  - relativi alla gestione finanziaria, a cui afferiscono elementi quali la disponibilità di affidamenti, il rispetto dei covenant, la capacità di ripagare le quote capitali e gli interessi dei debiti contratti, la copertura dei rischi di cambio, ecc.

Ciò precisato, il risk reporting deve perlomeno permettere:

- l'identificazione dei business risk rilevanti<sup>22</sup>;
- 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 (l'individuazione di tali soglie indicative, chiamate spesso con il termine inglese "risk appetite", è necessaria per facilitare la successiva interpretazione delle informazioni contenute nel reporting);

— 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 a presidio dei rischi stessi<sup>23</sup>.

L'intero sistema di risk reporting deve essere oggetto di una revisione periodica particolarmente accurata da parte del management allo scopo di estendere l'analisi a eventuali nuovi rischi.

## 2.5. L'integrazione tra i sistemi

Come anticipato nel paragrafo 1.4.5., la presenza di sistemi informativi integrati è un requisito indispensabile ai fini della quotazione su MTA. La presenza invasiva di procedure manuali nel Sistema di controllo di gestione espone infatti la società, tra le altre cose, a rischi di errori e potenziali ritardi nella predisposizione della reportistica nonché a un eccessivo impegno nell'elaborazione delle informazioni a scapito delle analisi dei vari fenomeni<sup>24</sup>.

Le principali componenti, logiche o fisiche, di un sistema informativo a supporto del SCG sono illustrate nello schema esemplificativo dei livelli di trattamento delle informazioni<sup>25</sup> di figura 8, in cui sono rappresentati i seguenti sistemi:

— sistemi alimentanti: si tratta delle fonti dei dati, a volte disomogenee tra loro, presenti in ciascuna

realtà organizzativa (società, SBU, filiali estere, ecc.), funzionali ad alimentare il SCG. Tali fonti sono la rappresentazione informativa dei processi aziendali e quindi devono avere un livello di ampiezza e profondità adeguato alle finalità definite dal modello di pianificazione e controllo. Tra i sistemi alimentanti si annoverano le applicazioni contabili (sia con fini civilistici che industriali o analitici<sup>26</sup>) e i

<sup>22</sup> In sede di quotazione un utile esercizio comparativo dei business risk monitorati dal proprio risk reporting consiste nel confrontare questi ultimi con i "fattori di rischio" riportati nel Prospetto Informativo.

<sup>23</sup> Laddove risulti particolarmente complesso identificare un indicatore quantitativo associato a un business risk è infatti almeno opportuno identificare un'azione posta a presidio dello stesso. Ad esempio, a fronte del rischio relativo all'andamento del tasso di cambio tra diverse valute, il management può identificare come azione a presidio dello stesso l'utilizzo di adeguati strumenti di copertura.

<sup>24</sup> È necessario che al momento della presentazione della domanda di quotazione l'emittente disponga di sistemi integrati a servizio del SCG con riferimento ad una parte largamente preponderante del business dell'emittente e del gruppo a esso facente capo. Per ulteriori approfondimenti si veda il paragrafo 2.6.

<sup>25</sup> La figura 8 vuole rappresentare uno schema esemplificativo delle varie componenti del sistema informativo a supporto del SCG; come sarà precisato nel corso del paragrafo, non tutti gli elementi rappresentati in figura sono strettamente necessari ai fini della quotazione.

<sup>26</sup> Cfr. par. 2.2.

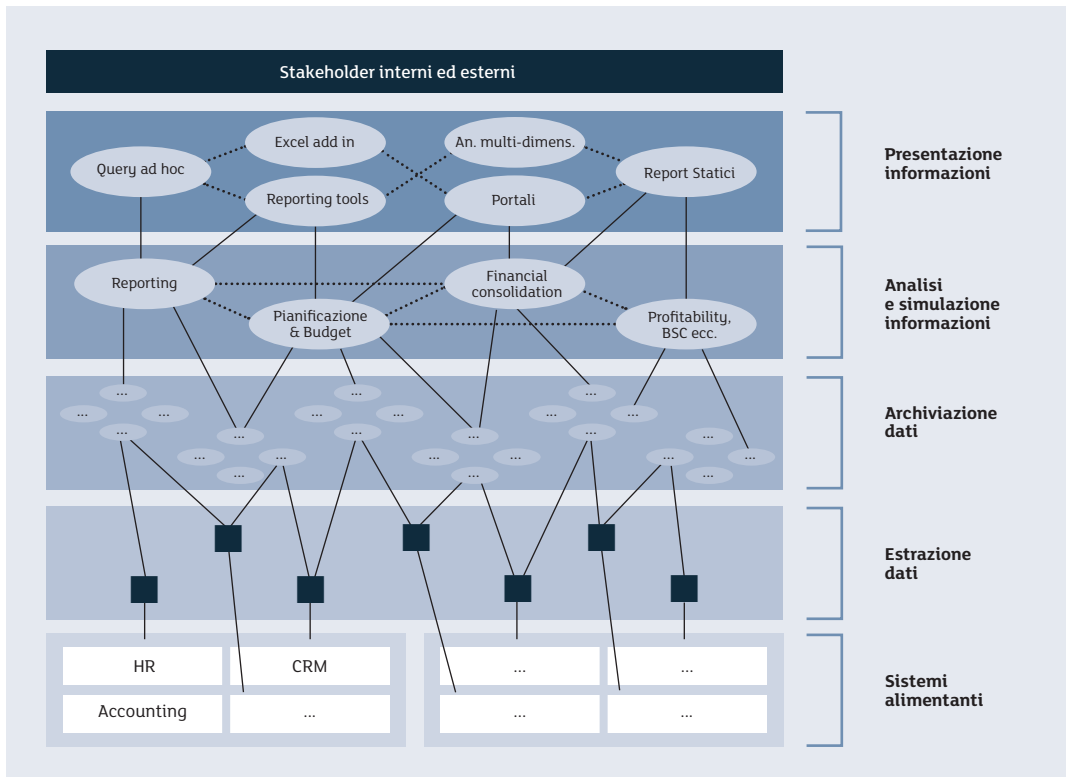


FIGURA8: Schema rappresentativo del sistema informativo a supporto del SCG

sistemi di tesoreria; altre applicazioni transazionali non contabili, eventualmente presenti, sono i sistemi di Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM), Human Resource (HR) e/o sistemi legacy specifici di ciascuna realtà societaria;

— sistemi di estrazione e preparazione dati: a questo livello si trovano applicazioni deputate all'integrazione delle fonti alimentanti dislocate nelle varie realtà organizzative nonché all'estrazione, trasformazione e caricamento delle informazioni per renderle omogenee e organizzate secondo le dimensioni di analisi dei dati<sup>27</sup>;

<sup>27</sup> Tali applicazioni possono essere costituite, ad esempio, da interfacce applicative, sistemi di Master Data Management (MDM) o sistemi di Enterprise Application Integration (EAI)

- sistemi di archiviazione e organizzazione dei dati: a questo livello si trova la base dati univoca (logica o fisica) deputata alla conservazione e organizzazione dei dati. Tale base dati si può sviluppare, a seconda delle caratteristiche del dato e dell'uso che se ne vuole fare, su database relazionali, multidimensionali o di altra natura (può altresì essere organizzata con accezione di datawarehouse, datamart e operational data store);
- sistemi di analisi e simulazione delle informazioni: a questo livello vi sono tipicamente le applicazioni a supporto dei principali processi di pianificazione e controllo e in particolare:
  - applicazioni di financial consolidation: partendo dalle risultanze contenute nelle applicazioni contabili presenti nei sistemi alimentanti, abilitano funzionalità di definizione e aggiornamento del perimetro di consolidamento, propongono un set di scritture contabili predefinite per modellizzare e gestire le transazioni infragruppo e supportano la redazione della reportistica obbligatoria e di business;
  - applicazioni di planning, budgeting & forecasting: tali strumenti supportano i processi che dalla pianificazione a lungo termine pervengono alla determinazione ed eventuale revisione degli obiettivi a breve termine (budget) abilitando, ad esempio, funzionalità di simulazione, calcolo matematico e statistico, analisi previsionali dei trend;
  - applicazioni di analisi & reporting: tali strumenti supportano il processo di analisi dei dati consuntivi e dei relativi scostamenti rispetto al budget;
  - applicazioni di profitability analysis e scorecarding: tali applicazioni si collegano sia a quelle di planning, budgeting & forecasting che a quelle di analisi & reporting e aggiungono ulteriori prospettive di analisi e simulazione delle informazioni. In particolare, le prime consentono, partendo dalle risultanze contenute nelle applicazioni contabili ed extracontabili presenti nei sistemi alimentanti, di supportare l'automazione di processi di costing (ad esempio attraverso strumenti di costing evoluti quali Activity Based Costing, Target Costing, ecc.)<sup>28</sup> nonché specifiche analisi di profittabilità quali quelle illustrate nel paragrafo 2.4. (con dettagli a livello di SBU e dimensione d'analisi rilevante);
  - sistemi di presentazione e condivisione delle informazioni: a questo livello si trovano applicazioni deputate a visualizzare e condividere in maniera controllata le informazioni provenienti dai livelli sottostanti. Tali informazioni possono essere rese disponibili, per il loro editing, anche su strumenti di produttività individuale.

I singoli livelli di trattamento delle informazioni sinteticamente descritti in precedenza assolvono, nel disegno complessivo dell'architettura, a ruoli e compiti differenti ma è dalla loro integrazione che si può ottenere un processo continuo che, partendo dai dati transazionali elementari (contabili e non), pervenga, in modo incrementale, alla rappresentazione del contributo di ciascuna informazione al conseguimento degli obiettivi strategici.

<sup>28</sup> Cfr. par. 2.2.



Le componenti sopra descritte possono essere presenti in un solo applicativo informatico o in suite di applicazioni che integrano componenti deputati a supportare ciascun livello di trattamento delle informazioni.

Considerato quanto precedentemente indicato, ai fini della quotazione in Borsa una società deve dotarsi di:

- sistemi alimentanti transazionali;
- una o più applicazioni di estrazione, preparazione, archiviazione e organizzazione dati, finalizzate, tra l'altro, alla produzione automatizzata dei report e degli indicatori di seguito indicati;
- una o più applicazioni (anche di produttività individuale) di planning e budgeting che, coerentemente con il modello di pianificazione e controllo, consentano l'elaborazione e la strutturazione del piano industriale e del budget;
- una o più applicazioni strutturate di financial consolidation, analisi & reporting nonché di profitability analysis. Tali applicazioni, che non possono essere rappresentate da strumenti di produttività individuale, 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 (considerando almeno i costi diretti e i costi indiretti specifici) suddivisi 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;

— sistemi di presentazione e condivisione delle informazioni (anche di produttività individuale).

Tali applicazioni, al fine di garantire l'affidabilità e la confrontabilità nel tempo dei dati, devono anche consentire la riconciliazione e l'analisi degli scostamenti dovuti a confronti tra periodi temporali, differenti criteri (ad esempio civilistici vs. gestionali, ITAGAAP vs. IFRS, ecc.), contesti diversi (ad esempio piano industriale e budget), perimetri che si modificano ("like for like" in caso di nuove acquisizioni ma anche in caso di discontinuità del modello di pianificazione e controllo) o tassi che variano (sia di cambio che di interesse).

L'architettura informativa a supporto del SCG (e in particolare le applicazioni di estrazione, preparazione, archiviazione e organizzazione dati, in presenza di sistemi alimentanti disomogenei) dovrà consentire, indipendentemente dalla soluzione tecnologica scelta dall'azienda, di ottenere:

- l'univocità dell'informazione, mediante la creazione di un'unica base dati, logica o fisica, che accolga, classifichi e organizzi tutte le informazioni funzionali all'esecuzione dei processi di pianificazione e controllo e all'efficace funzionamento e supporto delle metodologie e degli strumenti tecnico-contabili scelti;
- l'omogeneità delle informazioni presenti nei sistemi alimentanti transazionali, che, come già detto, possono essere eterogenei. In quest'ultimo caso, è necessario implementare processi automatizzati di estrazione, riclassificazione e confluenza delle informazioni al fine di omogeneizzare i dati provenienti da contesti che si avvalgono di sistemi alimentanti eterogenei (società, SBU, filiali estere, ecc.);
- la tracciabilità dell'informazione finale, mediante funzionalità che consentano, grazie alla coerenza e alla strutturazione dell'intera architettura informativa, la tracciabilità "a ritroso", e nel tempo,

del processo costitutivo e elaborativo di tali informazioni rispetto ai dati elementari presenti nei sistemi alimentanti transazionali. Tali funzionalità supportano altresì quanto previsto dalla Legge 262/2005;

- la scalabilità dell'architettura informativa, attraverso sistemi sufficientemente flessibili, dimensionati e disegnati per accompagnare le eventuali evoluzioni aziendali esposte nell'orizzonte di piano industriale;
- la fruibilità e la diffusione delle informazioni, attraverso l'impiego di criteri espositivi efficaci per chi deve utilizzare e analizzare le informazioni<sup>29</sup>;
- l'affidabilità del processo autorizzativo, l'integrità, la disponibilità e la confidenzialità delle informazioni gestionali e contabili, attraverso idonee misure di sicurezza individuate sulla base di un'analisi dei rischi.

Come sopra specificato, ai fini della quotazione, la presenza di adeguate applicazioni di estrazione, preparazione, archiviazione e organizzazione dei dati, è indispensabile al fine di garantire la necessaria automazione nel processo di consolidamento e nella produzione dei report, in presenza di sistemi alimentanti transazionali disomogenei. Non si riterranno pertanto adeguate altre soluzioni, volte ad ovviare al problema della disomogeneità delle fonti, che determinino ulteriori re-imputazioni manuali, da

parte del controller di Gruppo, dei dati già presenti nelle fonti alimentanti. Parimenti, non si riterranno adeguate soluzioni che prevedano la circolazione dei dati presenti sui sistemi alimentanti, finalizzati a produrre i report e gli indicatori in precedenza delineati, mediante servizi di posta elettronica.

Al fine di limitare il rischio di errori nell'elaborazione dei dati, aumentare il livello di sicurezza e controllo degli accessi, consentire funzionalità strutturate di storicizzazione dei dati, mantenere la piena tracciabilità dei dati e del loro processo elaborativo e diminuire la dipendenza da figure chiave, gli strumenti di produttività individuale potranno essere utilizzati solo come:

- strumenti di planning, budgeting & forecasting;
- strumento per monitorare i KPI relativi a ciascuna fase del Business Model, ove non risulti possibile automatizzare interamente la loro produzione;
- supporti di presentazione e condivisione delle informazioni.

In ogni caso, qualora si utilizzino strumenti di produttività individuale, deve comunque essere disponibile un adeguato corredo procedurale<sup>30</sup> che consenta di definire univocamente le informazioni, descrivere il loro processo elaborativo e favorirne la controllabilità.

<sup>29</sup> Cfr. par. 1.4.3.

<sup>30</sup> Ad esempio, una procedura che preveda la sistematica riconciliazione o quadratura dei valori di input e dei valori risultanti dai conteggi con fonti esterne o ricalcoli indipendenti a fini di conferma.

## 2.6. L'adeguamento dei sistemi e la stesura del Memorandum sul Sistema di controllo di gestione

Come indicato nella premessa al presente capitolo, qualora al termine del processo di autodiagnosi dovessero emergere dei disallineamenti sostanziali rispetto a quanto specificato nei precedenti paragrafi, 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 questi casi, laddove la società non se ne sia già avvalsa per lo svolgimento del processo di autodiagnosi, può essere utile affidarsi ad un advisor qualificato.

Il processo di autodiagnosi e quello di adeguamento dei sistemi si conclude con la stesura del Memorandum sul SCG<sup>31</sup>. Tale documento deve fornire una rappresentazione chiara e sintetica degli aspetti più importanti del SCG adottato dalla società emittente e dalle principali società del gruppo a essa facente eventualmente capo, descrivendo in particolare i componenti del Sistema, i soggetti responsabili, i contenuti informativi con particolare riguardo agli indicatori utilizzati per il monitoraggio dei principali key performance indicator e fattori di rischio aziendale.

Il Memorandum sarà tipicamente strutturato in due sezioni, destinate rispettivamente a:

- descrivere il SCG;
- evidenziarne le eventuali aree critiche e illustrare il piano per le azioni di risoluzione delle medesime.

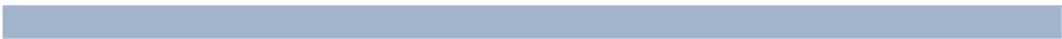
Nella prima parte il documento dovrebbe sviluppare i seguenti punti:

- descrizione sintetica del modello di pianificazione e controllo e della sua articolazione nelle differenti dimensioni di analisi;

- descrizione sintetica degli strumenti tecnico-contabili, fra cui:
  - sistema contabile (contabilità generale, industriale e analitica);
  - sistema di pianificazione finanziaria e tesoreria;
  - altri strumenti di direzione, laddove esistenti: Activity Based Costing, Balanced Scorecard, ecc.;
- descrizione del sistema di pianificazione (con particolare riguardo ai documenti prodotti);
- descrizione del sistema di reporting, illustrando:
  - i documenti e i report prodotti a livello corporate;
  - gli indicatori a livello corporate;
  - gli indicatori finanziari e gli indicatori di business a livello di SBU, questi ultimi volti a monitorare i fattori critici di successo relativi a ciascuna fase della catena del valore della SBU;
  - i business risk, con evidenza degli indicatori utilizzati per il loro monitoraggio e delle azioni a presidio degli stessi.

Eventuali iniziative di miglioramento (ad esempio un upgrade del sistema informativo già esistente) potranno essere descritte all'interno di questa sezione del Memorandum.

<sup>31</sup> Per uno schema esemplificativo del Memorandum sul SCG si veda il format predisposto da Borsa Italiana disponibile all'indirizzo internet [www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it).



La seconda parte del Memorandum dovrebbe contenere un quadro sintetico delle eventuali aree di criticità rilevate nel corso dell'attività di autodiagnosi e ancora presenti al momento del filing presso Borsa Italiana: occorre però precisare che, ai fini della quotazione, il SCG non deve presentare alcuna criticità, a meno che non si tratti dei casi peculiari descritti in seguito. Infatti, in linea generale, è necessario che al momento della presentazione della domanda tutti i requisiti e caratteristiche del SCG indicati nel capitoli precedenti siano soddisfatti, con riferimento ad una parte largamente preponderante del business dell'emittente e del gruppo a esso facente capo.

In alcune circostanze, come anticipato, potrà tuttavia essere adottato un approccio più flessibile; in particolare:

- qualora la criticità riscontrata si riferisca all'automazione del processo di consolidamento e/o della produzione di report e sia relativa a società o SBU che complessivamente rappresentano meno del 25% dei ricavi totali del gruppo dell'emittente;
- qualora la criticità riscontrata si riferisca all'automazione del processo di consolidamento e/o della produzione di report e sia relativa a società di recente acquisizione che non rappresentano più del 50% dei ricavi totali del gruppo dell'emittente post acquisizione;
- qualora il processo di risoluzione delle aree di criticità individuate sia nelle sue fasi conclusive, con la previsione di completare il progetto entro la data di completezza della domanda di ammissione alla quotazione in Borsa.

Nel caso in cui il Memorandum presenti aree di criticità, dovrà essere illustrato un chiaro piano d'azione volto alla risoluzione delle stesse. Tale piano deve descrivere in maniera analitica le azioni che la società intende intraprendere per risolvere le problematiche rilevate nella fase di autodiagnosi, indicando esplicitamente, in corrispondenza di ogni soluzione identificata, i responsabili incaricati e i tempi di realizzazione previsti, che dovranno essere il più possibile realistici, in funzione del tipo di criticità, della gravità della stessa e delle risorse impiegate per la sua risoluzione. In linea generale ci si aspetta che le criticità rilevate – salvo il caso in cui siano riferite a società o SBU di rilevanza trascurabile – trovino soluzione entro 6 mesi dalla data prevista di inizio delle negoziazioni; in circostanze eccezionali, si potrà ritenere accettabile una tempistica più dilatata, in ogni caso non superiore ai 12 mesi.

# Allegato: check-list orientativa per l'autovalutazione del Sistema di controllo di gestione

Si riporta di seguito una check-list finalizzata all'autovalutazione da parte del management aziendale del Sistema di controllo di gestione in essere al momento del avvio del processo di preparazione alla quotazione.

La lista non è da considerarsi esaustiva e non sostituisce quanto riportato nella Guida ma è volta unicamente a fornire indicazioni utili per successivi approfondimenti.

Il termine "società" in caso di gruppi è da intendersi riferito all'intero perimetro di consolidamento.

## Requisiti del SCG

- Esiste un'adeguata formalizzazione delle procedure, dei sistemi di planning e reporting e delle azioni correttive da intraprendere?
  - Esiste coerenza tra il modello di business adottato e il modello di pianificazione e controllo implementato presso la società?
  - Qual è il livello di coerenza tra la struttura organizzativa della società e le SBU?
  - Ogni report è sempre riconducibile ad almeno un destinatario con idonea responsabilità e capacità decisionale?
  - La produzione delle informazioni e dei report è sufficientemente tempestiva per la rilevazione dei fenomeni significativi e per consentire l'adozione di azioni correttive?
  - La frequenza di produzione dei report è adeguata al tipo di attività svolta, alla natura dei FCS e dei business risk identificati e alla loro variabilità?
- I dati ottenuti dai sistemi di contabilità analitica e industriale e dai sistemi di pianificazione e reporting:
    - sono coerenti e riconciliabili fra loro?
    - sono coerenti e riconciliabili rispetto ai dati consuntivi prodotti dal sistema di contabilità generale, anche per quanto riguarda i principi contabili adottati?
  - È stata valutata la capacità evolutiva del Sistema in rapporto ai piani di sviluppo previsionali? In particolare:
    - l'organizzazione e le competenze dell'area Amministrazione, Finanza e Controllo e dell'area Sistemi Informativi risultano adeguate rispetto allo sviluppo del business ipotizzato nei piani previsionali?
    - il sistema informativo è in grado di supportare l'introduzione di report nuovi e diversificati?

## Il SCG ai fini della quotazione in Borsa

- Il modello di pianificazione e controllo è impostato per SBU e dimensioni di analisi rilevanti?
- Le dimensioni di analisi sono effettivamente adeguate rispetto alla tipologia di business, alla complessità organizzativa e alle specificità del fabbisogno informativo del management?
- Il modello di pianificazione e controllo adottato è coerente con la rappresentazione dei settori operativi effettuata nel bilancio con riferimento all'informativa richiesta dall'IFRS 8 "segment information"?
- È presente un sistema contabile che integri contabilità generale, analitica e industriale, nonché un adeguato sistema di pianificazione finanziaria e tesoreria?
- I processi di pianificazione strategica e operativa risultano adeguati a quanto richiesto nel paragrafo 2.3.?
- Vi è sostanziale coerenza tra il sistema di pianificazione e il sistema di reporting con riferimento a dimensioni di analisi, indicatori finanziari e KPI?
- Il sistema di reporting è in grado di produrre, oltre alla reportistica obbligatoria, conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario consolidati riclassificati in ottica finanziaria con frequenza almeno trimestrale?
- Il sistema di reporting corporate permette di monitorare almeno gli indicatori riportati nel paragrafo 2.4.1. con la frequenza richiesta?
- Il sistema di reporting per SBU permette di monitorare almeno gli indicatori riportati nel paragrafo 2.4.2. con la frequenza richiesta?
- La società ha individuato, per ciascuna delle SBU, i principali fattori critici di successo relativi al proprio business e al settore in cui opera?
- Sono adeguatamente monitorati e formalizzati i KPI relativi ai fattori critici di successo?
- La società ha adottato una gestione organica dei rischi la cui manifestazione può precludere all'azienda il raggiungimento degli obiettivi strategici e compromettere di conseguenza la continuità aziendale?
- Sono adeguatamente monitorati i business risk?
- Ci sono altre informazioni, rilevanti per la gestione, non prodotte dal Sistema e quale rischio comporta il mancato monitoraggio?
- Qual è il grado di integrazione fra i diversi sistemi informativi aziendali?
- La società è dotata del livello di integrazione descritto nel paragrafo 2.5. dalla presente Guida? In particolare, sono presenti una o più applicazioni strutturate (non di produttività individuale) di financial consolidation, analisi & reporting nonché di profitability analysis che consentano perlomeno la produzione automatizzata della reportistica obbligatoria, del conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario consolidati riclassificati in ottica finanziaria e di ricavi e margini per SBU?

Al fine di valutare il livello di integrazione del SCG, è di seguito rappresentato uno strumento di lavoro esemplificativo che sintetizza i requisiti di un SCG integrato così come descritto al paragrafo 2.5.:

Integrazione dei sistemi/ applicazioni Sistemi/applicazioni	Rif. al sistema/ applicazione dell'Emittente	Livello di integrazione Possibilità di utilizzare strumenti di produttività individuale (cfr. par. 2.5): SI= ammessi; NO= non ammessi				
Sistemi alimentanti		<b>NO</b>				
Sistemi di estrazione e preparazione dati		<b>NO</b>				
Sistemi di archiviazione e organizzazione dati		Non sono ritenute adeguate soluzioni che determinino ulteriori re-imputazioni manuali, da parte del controller di gruppo, dei dati già presenti nelle fonti alimentanti né soluzioni che prevedano la circolazione dei dati presenti sui sistemi alimentanti mediante servizi di posta elettronica.				
Applicazioni di financial consolidation		<b>NO</b>				
Applicazioni di planning, budgeting, forecasting		<b>SI</b>				
Applicazioni di analisi & reporting		<b>NO</b> Tali applicazioni devono consentire la produzione automatizzata: — della reportistica obbligatoria; — di CE, SP e rendiconto finanziario consolidati trimestrali riclassificati in ottica finanziaria; — di ricavi mensili e marginalità trimestrale suddivisi per SBU				
Applicazioni di profitability analysis e scorecarding		<b>SI, limitatamente ai KPI</b> Tali applicazioni devono consentire la produzione automatizzata dei principali KPI. Qualora non risulti possibile automatizzare interamente la produzione di tali KPI, dovrà essere disponibile un adeguato corredo procedurale che consenta di definire univocamente le informazioni e di descrivere il loro processo elaborativo.				
Sistemi di presentazione e condivisione delle informazioni		<b>SI</b>				
Caratteristiche di un SCG integrato	Univocità	Omogeneità	Tracciabilità	Scalabilità	Fruibilità	Sicurezza
	●	●	●	●	●	●

# Bibliografia

---

**Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1989)**

Lezioni di economia aziendale,  
Il Mulino, Bologna.

**Airoldi G. (1980)**

I sistemi operativi, Giuffrè, Milano.

**Amigoni F., Beretta S. (1998)**

Information technology e creazione di valore,  
Egea, Milano.

**Anthony R.N. (1965)**

Planning and Control Systems, Division  
Research School of Business Harvard  
University; trad. it. Sistemi di pianificazione  
e controllo, Etas Libri, Milano, 1967.

**Anthony R.N. (1988)**

The management Control Function, Harvard  
Business School Press, Boston; trad. it.  
Il controllo manageriale, F. Angeli, Milano,  
1990.

**Baraldi S. (2000)**

Le performance manageriali. Sistemi  
di misurazione e valutazione, Mc Graw-Hill,  
Milano.

**Bracchi G., Francalanci C., Motta G. (2001)**

Sistemi informativi e aziende in rete,  
McGraw-Hill, Milano.

**Brunetti G. (1979)**

Il controllo di gestione in condizioni  
ambientali perturbate, F. Angeli, Milano.

**Bubbio A. (1993)**

Fabbisogni informativi e caratteristiche  
della nuova contabilità direzionale integrata  
o sistema delle determinazioni quantitative  
d'azienda, in Scritti in onore di Carlo Masini,  
vol. III, Egea, Milano.

**Bubbio A. (2000)**

Il Budget, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.

**Coda V. (1968)**

Sull'attività di direzione dell'impresa,  
in Rivista internazionale di scienze  
economiche e commerciali, n.1.

**Coda V. (1988)**

L'orientamento strategico dell'impresa,  
Utet, Torino.

**Drucker P. (1995)**

The Information Executives Truly Need,  
in Harvard Business Review, January-  
February; trad. it. Le informazioni che  
occorrono veramente al dirigente, in Il futuro  
che è già qui, Etas Libri, Milano, 1999.



**Emery J.C. (1987)**

Management Information Systems.  
The critical Strategic Resource, Oxford  
University Press, Oxford.

**Flamholtz E. (2002)**

Il controllo manageriale. Teoria e pratica,  
Giuffrè Editore, Milano; trad. it. di Effective  
Management Control, Kluwer Academic  
Publishers, 1996.

**Forrester J. (1968)**

Principles of systems, Wright Allen Press,  
Cambridge, Massachusetts; trad. it. a  
cura di Antonio Amaduzzi, con prefazione  
e appendice da lui curate, titolo del libro  
Principi dei sistemi, Etas Libri, Milano, 1974.

**Keen P.G., Scott Morton M.S. (1978)**

Decision Support Systems: an organizational  
perspective, Addison Wiley Publishing  
Company, Reading, Massachusetts.

**Kaplan R.S., Atkinson A.A. (2002)**

Advanced Management Accounting.  
Gli strumenti del controllo di gestione, ISEDI  
Utet, Torino.

**Kaplan R.S., Norton D.P. (2000)**

Balanced Scorecard. Tradurre la strategia  
in azione, trad. it. a cura di A. Bubbio  
del lavoro originario Balanced Scorecard.  
Strategy into action., Harvard Business  
School Press, Boston, 1996.

**Kaplan R.S., Norton D.P. (2002)**

L'impresa orientata dalla strategia. Balanced  
Scorecard in azione, trad. it. a cura  
di A. Bubbio con prefazione di G. Invernizzi  
del lavoro originario Strategy focused  
Organization. How Balanced Scorecard  
Companies thrive in the New Business  
Environment, Harvard Business School  
Press, Boston, 2001.

**Kaplan R.S., Johnson T. (1987)**

The importance of long-term product cost,  
in McKinsey Quarterly, Autumn.

**Marchi L. (1988)**

I Sistemi informativi aziendali,  
Giuffrè, Milano.

**Marasca S., Marchi L., Riccaboni A. (2009)**

Controllo di gestione. Metodologie  
e strumenti, a cura di Knowita, Arezzo.



**Marasca S., Silvi R. (2004)**

Sistemi di controllo e cost management, a cura di, Giappichelli Editore, Torino.

**Newman William H. (1975)**

Constructive control, Prentice Hall, Englewood Cliff; trad. it a cura di A. Bubbio con il titolo Direzione e sistemi di controllo, con introduzione di V. Coda, Etas Libri, Milano.

**Riccaboni A. (1999)**

Performance ed incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economicoaziendale, Cedam, Padova.

**Rugiadini A. (1970)**

I sistemi informativi d'impresa, Giuffrè, Milano.

**Salvioni D.M. (2004)**

Corporate Governance e sistemi di controllo della gestione aziendale, F. Angeli, Milano.

**Simons R. (2000)**

Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy, Prentice Hall, Englewood Cliff; trad. it. a cura di F. Amigoni con il titolo Sistemi di controllo e misure di performance, Egea, Milano, 2004.

**Senge P. (1990)**

The Fifth Discipline, Doubleday Publishing; trad. it. con il titolo La quinta disciplina, prefazione di A. Galgano, Sperling & Kupfer, Milano, 1992.

I principi indicati nel presente documento costituiscono una guida di ausilio alla quotazione, diretta principalmente alle società emittenti, agli intermediari che le assistono, nonché alle società di revisione e ai consulenti esterni che partecipano al processo di quotazione.

Obiettivi della guida sono la definizione di principi in linea con le migliori pratiche, l'adozione di comportamenti riconosciuti e condivisi dalla comunità finanziaria e la diffusione di un linguaggio omogeneo fra le parti. L'uso della guida potrà pertanto contribuire al miglioramento e alla semplificazione delle procedure di quotazione, innalzando al contempo la qualità del mercato e delle sue prospettive di sviluppo.

La presente guida non è da considerarsi esaustiva e i principi in essa contenuti hanno valore indicativo. Borsa Italiana non deve essere ritenuta responsabile per eventuali imprecisioni ed errori che dovessero verificarsi nell'applicazione di quanto contenuto nella medesima.

Questo documento contiene testi, dati, grafici, fotografie, illustrazioni, elaborazioni, nomi, loghi, marchi registrati e marchi di servizio e informazioni (collettivamente le "Informazioni") che si riferiscono a Borsa Italiana S.p.A. ("Borsa Italiana"). Borsa Italiana cerca di assicurare l'accuratezza delle Informazioni, tuttavia le Informazioni sono fornite nello stato in cui si trovano ("AS IS") e secondo disponibilità ("AS AVAILABLE") e possono, pertanto, essere non accurate o non aggiornate. A seconda delle circostanze, le Informazioni contenute in questo documento possono o non possono essere state preparate da Borsa Italiana ma in ogni caso sono fornite senza alcuna assunzione di responsabilità da parte di Borsa Italiana. Borsa Italiana non garantisce l'accuratezza, la puntualità, completezza, appropriatezza di questo documento o delle Informazioni per il perseguimento di scopi particolari. Nessuna responsabilità è riconosciuta da parte di Borsa Italiana per ogni errore, omissione o inaccuratezza delle Informazioni contenute nel documento. La pubblicazione del documento non costituisce attività di sollecitazione del pubblico risparmio da parte di Borsa Italiana e non costituisce alcun giudizio o raccomandazione, da parte della stessa, sull'opportunità dell'eventuale investimento descritto. Nessuna azione dovrebbe essere (o non essere) intrapresa facendo affidamento sulle Informazioni contenute nel documento. Resta inteso che non verrà assunta alcuna responsabilità per le conseguenze che possano derivare da qualunque azione intrapresa sulla base delle Informazioni.

© Luglio 2014 Borsa Italiana S.p.A. – London Stock Exchange Group  
Tutti i diritti riservati.  
Borsa Italiana S.p.A. Piazza degli Affari 6, 20123 Milano (Italia)

## Contatti

Borsa Italiana  
Telefono +39 02 72426 355  
[www.borsaitaliana.it](http://www.borsaitaliana.it)