

Memorandum sul Sistema di controllo di gestione

Format esemplificativo



© Settembre 2011

Borsa Italiana S.p.A.

Tutti i diritti riservati.

Ai sensi della legge sui diritti d'autore e del codice civile è vietata la riproduzione del presente documento o di parte di esso con qualsiasi mezzo, elettronico, meccanico, tramite fotocopie, microfilm, registrazioni o altro, in tutti i Paesi.

Prima edizione: marzo 2004

Seconda edizione: gennaio 2006

Terza edizione: settembre 2011

Definizione di Memorandum

Il Memorandum sul SCG è il documento di sintesi finalizzato a descrivere il SCG della società. Il 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.”* (Guida al Sistema di controllo di gestione, Listing Guides, Borsa Italiana S.p.A., 2011)

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

Note per la compilazione

- Scopo del presente documento è offrire uno schema esemplificativo per la compilazione del Memorandum sul Sistema di controllo di gestione
- Il Memorandum è un documento ufficiale della società emittente e deve essere approvato dall'organo amministrativo della società
- Il termine “società” in caso di gruppi è da intendersi riferito all'intero perimetro di consolidamento
- Per le definizioni, la terminologia e maggiori informazioni sui contenuti richiesti si faccia riferimento alla “Guida al Sistema di controllo di gestione” pubblicata da Borsa Italiana S.p.A. a settembre 2011

Cap. 1
Descrizione del Sistema di controllo di
gestione

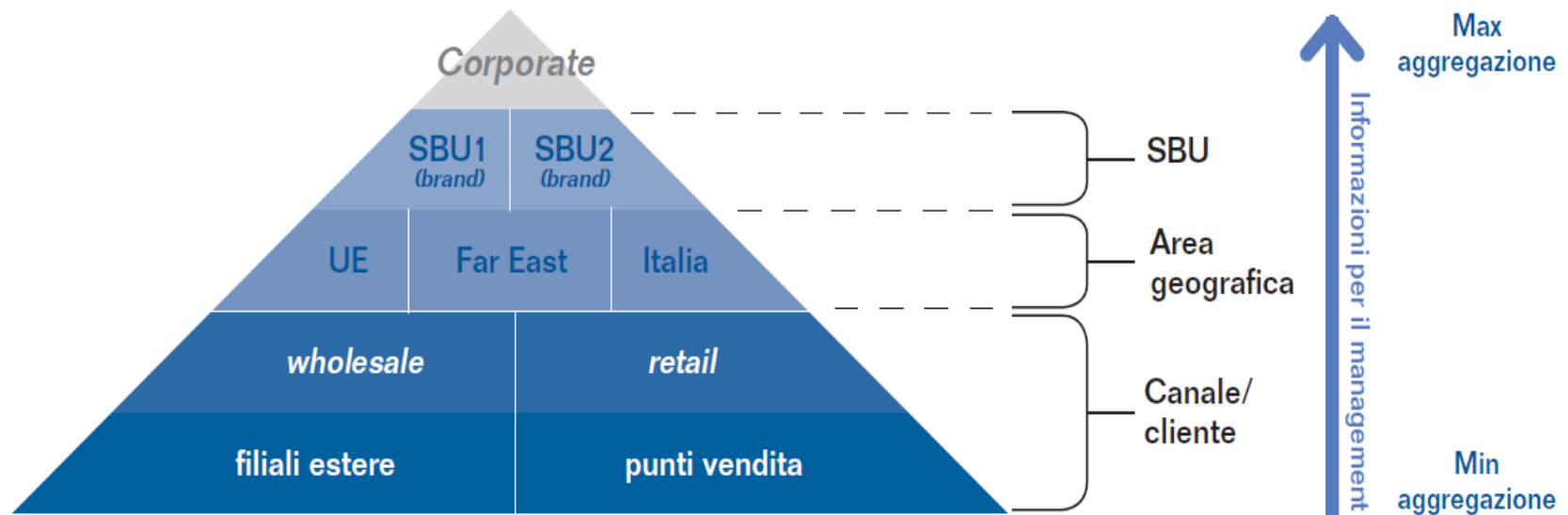
1/A Il modello di pianificazione e controllo

Descrivere il modello di pianificazione e controllo adottato

- Descrivere sinteticamente il modello di pianificazione e controllo adottato dalla società nel suo complesso
- 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 l'unità dell'impresa che ha la responsabilità di sviluppare la strategia in una specifica area d'affari (ASA)
- 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
- Per maggiori approfondimenti si veda il paragrafo 2.1. della "Guida al Sistema di controllo di gestione"

1/A Il modello di pianificazione e controllo per una società *luxury*

Esemplificativo



1/B Gli strumenti tecnico-contabili

Descrivere gli strumenti tecnico-contabili adottati dalla società

- Descrivere sinteticamente gli strumenti tecnico-contabili adottati dalla società e in particolare:
 - sistema contabile (contabilità generale, industriale ed analitica)
 - sistema di pianificazione e *reporting* (per il quale si rimanda alle successive sezioni 1/C e 1/D)
 - sistema di pianificazione finanziaria e tesoreria
 - eventuali altri strumenti di direzione, laddove esistenti (*Activity Based Costing, Balanced Scorecard, ecc.*)
- Eventuali iniziative di miglioramento relative agli strumenti tecnico-contabili, che non rappresentino aree di criticità, dovranno essere descritte in questa sezione
- Per maggiori approfondimenti si veda il paragrafo 2.2. della “Guida al Sistema di controllo di gestione”

1/C Il sistema di pianificazione

Descrivere il sistema di pianificazione ed elencare i documenti relativi al processo di pianificazione

- Descrivere sinteticamente il sistema di pianificazione adottato dalla società nel suo complesso
- Compilare la tavola 1/C: elencare tutti i documenti relativi al processo di pianificazione
- La tavola 1/C deve essere compilata con riferimento alla società nel suo complesso
- 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
- Il sistema di pianificazione deve consentire la produzione dei documenti riportati nella tavola 1/C in colore nero con il dettaglio minimo richiesto; quanto riportato nella tavola in colore blu è invece da considerarsi esemplificativo
- Eventuali iniziative di miglioramento relative al sistema di pianificazione, che non rappresentino aree di criticità, dovranno essere descritte in questa sezione
- Per maggiori approfondimenti si veda il paragrafo 2.3. della “Guida al Sistema di controllo di gestione”

1/C I documenti di pianificazione

Documenti	Contenuto	Arco temporale	Dettaglio minimo	Report prodotto	Tempestività	Destinatari
Piano industriale di Gruppo	Indicazione delle linee guida strategiche (consolidate e per SBU), del piano degli investimenti, dei KPI, degli obiettivi di redditività	3 anni	anno	“Piano industriale”	Entro 15 settembre	Cda Vertice societario
Budget consolidato	Stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario consolidati riclassificati in ottica finanziaria	1 anno	trimestre	“Budget cons.”	Entro 15 ottobre	Cda Vertice societario
Budget per SBU con dettagli in merito alle dimensioni d’analisi rilevanti	Budget per SBU che includa la marginalità (calcolata considerando almeno i costi diretti e i costi indiretti specifici), gli investimenti e i disinvestimenti	1 anno	trimestre	“Budget per SBU”	Entro 15 novembre	Cda Vertice societario Resp. SBU

1/C I documenti di pianificazione

Documenti	Contenuto	Arco temporale	Dettaglio minimo	Report prodotto	Tempestività	Destinatari
Evoluzione ricavi	Evoluzione attesa di ricavi consolidati, per SBU e per dimensioni d'analisi rilevanti	1 anno	mese	"Budget ricavi"	Entro 15 ottobre	Vertice societario Resp. SBU
KPI di business per SBU						
Budget operativi relativi alle diverse funzioni aziendali (es. budget commerciale, produzione, personale, ecc.)	Evoluzione dei ricavi e dei costi della funzione	1 anno	trimestre	"Piano operativo"	Entro 15 ottobre	Vertice societario Resp. Commerciale/ Resp. Produzione/ Resp. Personale

1/D Il sistema di *reporting*

Descrivere il sistema di *reporting* ed elencare i documenti di controllo e gli indicatori prodotti

- Descrivere sinteticamente il sistema di *reporting* adottato dalla società nel suo complesso
- Compilare la tavola 1/D: elencare tutti i documenti e i report prodotti a livello *corporate*
- La tavola 1/D deve essere compilata con riferimento alla società nel suo complesso
- Il sistema di *reporting corporate* di una quotanda deve essere in grado di produrre, oltre alla reportistica obbligatoria, conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario consolidati, con frequenza almeno trimestrale, riclassificati in ottica finanziaria
- Il sistema di *reporting corporate* deve essere in grado di produrre i documenti riportati nella tavola 1/D in colore nero con la frequenza richiesta; quanto riportato nella tavola in colore blu è invece da considerarsi esemplificativo
- Eventuali iniziative di miglioramento relative al sistema di *reporting*, che non rappresentino aree di criticità, dovranno essere descritte in questa sezione
- Per maggiori approfondimenti si veda il paragrafo 2.4.1. della “Guida al Sistema di controllo di gestione”

1/D I documenti di controllo *corporate*

Documenti	Contenuto	Confronto	Redazione	Frequenza	Tempestività	Destinatari
Bilancio annuale civilistico e consolidato (reportistica obbligatoria)	Stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario	<i>Budget</i> , consuntivo anno precedente	Divisione Amm. e controllo	annuale	3 mesi dalla fine dell'anno	Assemblea/ CdA/ AD/ CFO Top management
Documenti contabili infra-annuali civilistici e consolidati (reportistica obbligatoria)	Stato patrimoniale, conto economico	<i>Budget</i> , consuntivo infra-annuale anno precedente	Divisione Amm. e controllo	semestrale	2 mesi dalla fine del semestre	CdA/ AD/ CFO Top management

1/D I documenti di controllo *corporate*

Documenti	Contenuto	Confronto	Redazione	Frequenza	Tempestività	Destinatari
Consuntivo consolidato riclassificato in ottica finanziaria	Stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario	<i>Budget</i> , consuntivo trimestrale anno precedente	Divisione Amm. e controllo	trimestrale	45 gg dalla fine del trimestre	AD / CFO Top management
Consuntivo mensile consolidato	Conto economico fino al margine di contribuzione	<i>Budget</i> , consuntivo mensile anno precedente	Divisione Amm. e controllo	mensile	30 gg dalla fine del trimestre	AD / CFO Top management

1/E Gli indicatori *corporate*

Elencare gli indicatori redatti a livello *corporate*

- Compilare la tavola 1/E: elencare tutti gli indicatori monitorati a livello *corporate*
- La tavola 1/E deve essere compilata con riferimento alla società nel suo complesso
- Il sistema di *reporting corporate* deve essere in grado di monitorare gli indicatori riportati nella tavola 1/E in colore nero con la frequenza richiesta; quanto riportato nella tavola in colore blu è invece da considerarsi esemplificativo
- Per maggiori approfondimenti si veda il paragrafo 2.4.1. della “Guida al Sistema di controllo di gestione”

1/E Gli indicatori *corporate*

Indicatori corporate	Confronto	Dimensioni di analisi	Report prodotto	Redazione	Frequenza	Tempestività	Destinatari
Ricavi consolidati	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	SBU Dimensione d'analisi rilevante	"Ricavi" "Ricavi per SBU" "Ricavi per area geografica"	Direzione Amm. e controllo	mensile	15 gg dalla fine del mese	AD/ CFO Resp. SBU
Marginalità consolidata	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	SBU Dimensione d'analisi rilevante	"Marginalità" "Marginalità per SBU" "Marginalità per area geografica"	Direzione Amm. e controllo	trimestrale	15 gg dalla fine del mese	AD/ CFO Resp. SBU
Posizione finanziaria netta consolidata	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	Consolidato	"PFN"	Direzione Finanza	mensile	15 gg dalla fine del mese	AD/ CFO Resp. Finanza
Affidamenti utilizzati e disponibili	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	Consolidato	"PFN"	Direzione Finanza	mensile	15 gg dalla fine del mese	AD/ CFO Resp. Finanza
Covenant sul debito	<i>Budget</i> Consuntivo periodo precedente	Consolidato	"PFN"	Direzione Finanza	alle scadenze contrattuali	30 gg dalla fine del periodo di riferimento	AD/ CFO Resp. Finanza

1/E Gli indicatori *corporate*

Indicatori <i>corporate</i>	Confronto	Dimensioni di analisi	Report prodotto	Redazione	Frequenza	Tempestività	Destinatari
Giorni magazzino, giorni clienti, giorni fornitori, <i>ageing</i> di crediti e debiti, perdite su crediti	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	Consolidato	“Cap Circ”	Direzione Amm. e controllo	trimestrale	30 gg dalla fine del trimestre	CFO Resp. Amm. e Controllo
<i>Fair value</i> derivati	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	Consolidato	“Derivati”	Direzione Finanza	trimestrale	30 gg dalla fine del trimestre	AD/ CFO Resp. Finanza
Rischio cambio	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	Consolidato	“Cambio”	Direzione Finanza	mensile	30 gg dalla fine del trimestre	AD/ CFO Resp. Finanza
ROE	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	Consolidato	“ROE”	Direzione Finanza	semestrale	30 gg dalla fine del semestre	AD/ CFO Resp. Finanza
Operating free Cash flow	Budget Consuntivo anno precedente	Consolidato	“Cash flow”	Direzione Amm. e controllo	semestrale	30 gg dalla fine del semestre	AD/ CFO Resp. Amm. e Controllo

1/F Gli indicatori per SBU - Indicatori finanziari

Elencare gli indicatori finanziari monitorati per ciascuna SBU

- Compilare la tavola 1/F: elencare tutti gli indicatori finanziari riferiti a ciascuna SBU e le relative modalità di monitoraggio degli stessi
- La tavola 1/F deve essere compilata per ciascuna SBU della società
- Il sistema di *reporting* per SBU deve essere almeno in grado di monitorare gli indicatori riportati nella tavola in colore nero con la frequenza richiesta; quanto riportato nella tavola in colore blu è invece da considerarsi esemplificativo
- Per maggiori approfondimenti si veda il paragrafo 2.4.2. della “Guida al Sistema di controllo di gestione”

1/F Gli indicatori per SBU - Indicatori finanziari

Indicatori per SBU	Confronto	Dimensioni d'analisi	Report prodotto	Redazione	Frequenza	Tempestività	Destinatari
Ricavi per SBU	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	SBU	"Ricavi SBU1"	Divisione Amm. e controllo	mensile	15 gg dalla fine del mese	AD/ CFO Resp. SBU
Ricavi per SBU ripartiti per dimensione d'analisi	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	Area geografica	"Ricavi SBU1"	Divisione Amm. e controllo	mensile	15 gg dalla fine del mese	AD/ CFO Resp. SBU
Marginalità per SBU	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	SBU	"Info trimestrali SBU1"	Divisione Amm. e controllo	trimestrale	30 gg dalla fine del trimestre	AD/ CFO Resp. SBU
Marginalità per SBU ripartita per dimensione d'analisi	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	Area geografica	"Info trimestrali SBU1"	Divisione Amm. e controllo	trimestrale	30 gg dalla fine del trimestre	AD/ CFO Resp. SBU
Investimenti disinvestimenti per SBU	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	SBU	"Info trimestrali SBU1"	Divisione Amm. e controllo	trimestrale	30 gg dalla fine del trimestre	AD/ CFO Resp. SBU

1/F Gli indicatori per SBU - Indicatori finanziari

Indicatori per SBU	Confronto	Dimensioni d'analisi	Report prodotto	Redazione	Frequenza	Tempestività	Destinatari
Capitale circolante netto	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	SBU	"Info trimestrali SBU1"	Divisione Amm. e controllo	trimestrale	30 gg dalla fine del trimestre	CFO Resp. SBU
Posizione finanziaria netta	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	SBU	"PFN SBU1"	Divisione Amm. e controllo	mensile	15 gg dalla fine del mese	CFO Resp. SBU
Capitale investito	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	SBU	"Info trimestrali SBU1"	Divisione Amm. e controllo	trimestrale	30 gg dalla fine del trimestre	CFO Resp. SBU
<i>Cash flow</i> operativo	<i>Budget</i> Consuntivo anno precedente	SBU	"Info trimestrali SBU1"	Divisione Amm. e controllo	trimestrale	30 gg dalla fine del trimestre	CFO Resp. SBU

1/G Gli indicatori per SBU - Indicatori di business

Elencare gli indicatori di business monitorati per ciascuna SBU

- Compilare la tavola 1/G: individuare per ogni fase del *Business Model* di ciascuna SBU i rispettivi FCS, definendo i KPI ad essi associati, prestando particolare cura a quegli indicatori che sono oggetto di specifiche azioni strategiche decise dal top management all'interno del piano industriale
- La tavola 1/G deve essere compilata per ogni fase del *Business Model* di ciascuna SBU della società
- Per maggiori approfondimenti si veda il paragrafo 2.4.2. della “Guida al Sistema di controllo di gestione”

1/G Gli indicatori per SBU - Indicatori di business



SBU 1

FCS	KPI	Confronto	Report prodotto	Frequenza	Tempestività	Destinatari
Innovazione di prodotto	Fatturato da nuovi prodotti / fatturato totale	<i>Budget</i> Analogo periodo anno precedente	"R&D"	annuale	60 gg dalla fine dell'anno	AD/ CFO Resp. SBU Resp. R&D
	Numero brevetti	Analogo periodo anno precedente	"R&D"	annuale	60 gg dalla fine dell'anno	AD/ CFO Resp. SBU Resp. R&D
	Spesa % in R&D	<i>Budget</i> trimestrale Consumativo trimestrale anno precedente	"R&D"	trimestrale	30 gg dalla fine del trimestre	AD/ CFO Resp. SBU Resp. R&D
Time to market	Tempo di sviluppo dei nuovi prodotti rispetto al pianificato	<i>Budget</i>	"R&D"	trimestrale	30 gg dalla fine del trimestre	AD/ CFO Resp. SBU Resp. R&D
	% prodotti lanciati nei tempi pianificati rispetto al totale	Budget	"R&D"	trimestrale	30 gg dalla fine del trimestre	AD/ CFO Resp. SBU Resp. R&D

1/H I *business risk*

Elencare i *business risk* monitorati

- Compilare la tavola 1/H: individuare i *business risk* riferiti alla società nel complesso, identificando, per ciascuno di essi, gli indicatori ad essi associati (*key risk indicator* o KRI) ovvero le azioni poste a presidio dei rischi stessi
- Per maggiori approfondimenti si veda il paragrafo 2.4.3. della “Guida al Sistema di controllo di gestione”

1/H I *business risk*

FCR	KRI	Confronto	Report prodotto	Frequenza	Tempestività	Destinatari
Andamento prezzo del petrolio	Prezzo petrolio	n.a.	“Petrolio”	giornaliera	real time	CFO
	Costo carburante/costi totali	<i>Budget</i> Analogo periodo anno precedente	“trimestrale”	trimestrale	45 gg dalla fine del trimestre	AD / CFO
	Azione	Descrizione				
	Utilizzo di derivati di copertura	La Società ha implementato una politica di <i>hedging</i> volta a limitare il rischio connesso alle oscillazioni nel prezzo del petrolio. Di mese in mese viene monitorato il prezzo <i>spot</i> e <i>forward</i> per valutare sia le percentuali delle coperture esistenti che eventuali prolungamenti delle coperture esistenti				

1/I L'integrazione tra i sistemi

Descrivere il grado di integrazione dei sistemi informativi presenti nella società

- Descrivere sinteticamente la modalità di produzione automatizzata di:
 - reportistica obbligatoria
 - conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario consolidati trimestrali riclassificati in ottica finanziaria
 - ricavi mensili e marginalità trimestrale (considerando almeno i costi diretti e i costi indiretti specifici) suddivisi per SBU
 - i 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)
- Eventuali iniziative di miglioramento relative all'integrazione tra i sistemi, che non rappresentino aree di criticità, dovranno essere descritte in questa sezione
- Per maggiori approfondimenti si veda il paragrafo 2.5. della “Guida al Sistema di controllo di gestione”

Cap. 2
Aree di criticità del Sistema e piano
d'azione correttivo

2/A Aree di criticità

Descrivere le aree di criticità ancora presenti al momento del *filing*

- Compilare la tavola 2/A: illustrare le aree di criticità presenti, identificando esplicitamente un chiaro piano d'azione volto alla risoluzione di ciascuna di esse
- Si precisa che ai fini della quotazione, il SCG non deve presentare alcuna criticità, a meno che non si tratti dei casi di seguito descritti:
 - 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.
- In linea generale ci si aspetta che le criticità indicate – 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

2/A Aree di criticità

Criticità 1: necessità di integrare nel SCG di gruppo le società di recente acquisizione che rappresentano il 35% dei ricavi

Conseguenze associate	KPI, documenti e indicatori finanziari coinvolti	Pagine di riferimento nel Memorandum	Azioni correttive	Tempistica	Responsabili	Motivi mancate azioni correttive negli anni precedenti
Rischi di errori e potenziali ritardi nella predisposizione della reportistica consolidata	<i>Reporting</i> direzionale e operativo di gruppo	Pag x Pag y	Integrazione del SCG delle nuove società	Entro 3 mesi dall'inizio delle negoziazioni	Amministr. Progr. & Controllo Sistemi informativi	Società acquisite nei sei mesi precedenti il filing

2/A Aree di criticità

Criticità 2: crediti commerciali, *ageing* dei crediti, gg clienti e perdite su crediti consolidati monitorati con frequenza semestrale

Conseguenze associate	KPI, documenti e indicatori finanziari coinvolti	Pagine di riferimento nel Memorandum	Azioni correttive	Tempistica	Responsabili	Motivi mancate azioni correttive negli anni precedenti
<ul style="list-style-type: none"> • Rischio di continuare a intrattenere rapporti commerciali con clienti caratterizzati da forti ritardi nei pagamenti • Rischio di forte aumento dei crediti commerciali in alcuni mesi dell'anno 	Crediti commerciali, <i>ageing</i> dei crediti, gg clienti, perdite su crediti, stato patrimoniale	Pag x Pag z	Previsto monitoraggio trimestrale	Processo di risoluzione della criticità nelle fasi conclusive: previsto completamento entro due settimane dal filing	Amministr.	Basse perdite su crediti registrate storicamente

Equity Market Listing
Borsa Italiana S.p.A.
Piazza degli Affari, 6
20123 Milano
www.borsaitaliana.it

Per informazioni contattare:

EQUITY MARKET LISTING fax +39-02-72426393

NUNZIO VISCIANO (HEAD)	+39-02-72426267	nunzio.visciano@borsaitaliana.it
FABRIZIO CEPPI	+39-02-72426375	fabrizio.ceppi@borsaitaliana.it
MARIA SCIASCIA	+39-02-72426674	maria.sciascia@borsaitaliana.it
ANDREA SCREMIN	+39-02-72426403	andrea.scremin@borsaitaliana.it
STEFANO TRIPPUTI	+39-02-72426377	stefano.tripputi@borsaitaliana.it
MARCO ZICARI	+39-02-72426264	marco.zicari@borsaitaliana.it