



Associazione Italiana per la
Pianificazione e il Controllo di Gestione
nelle Banche, nelle Istituzioni Finanziarie
e nelle Assicurazioni

3° FORUM DI AGGIORNAMENTO TECNICO E METODOLOGICO APB

*L'impatto dei nuovi principi contabili internazionali sul
controllo direzionale*

SEGMENT REPORTING

LA CENTRALITÀ DEL CONTROLLO DI GESTIONE E LE SINERGIE CON I
PROCESSI E I SISTEMI A SUPPORTO DEL CAPITAL MANAGEMENT

Andrea Partesotti, Prometeia

Milano, 1 luglio 2004

SOMMARIO

PREMESSA

EVOLUZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

SISTEMI DI CONTROLLO DIREZIONALE VBM E IAS 14

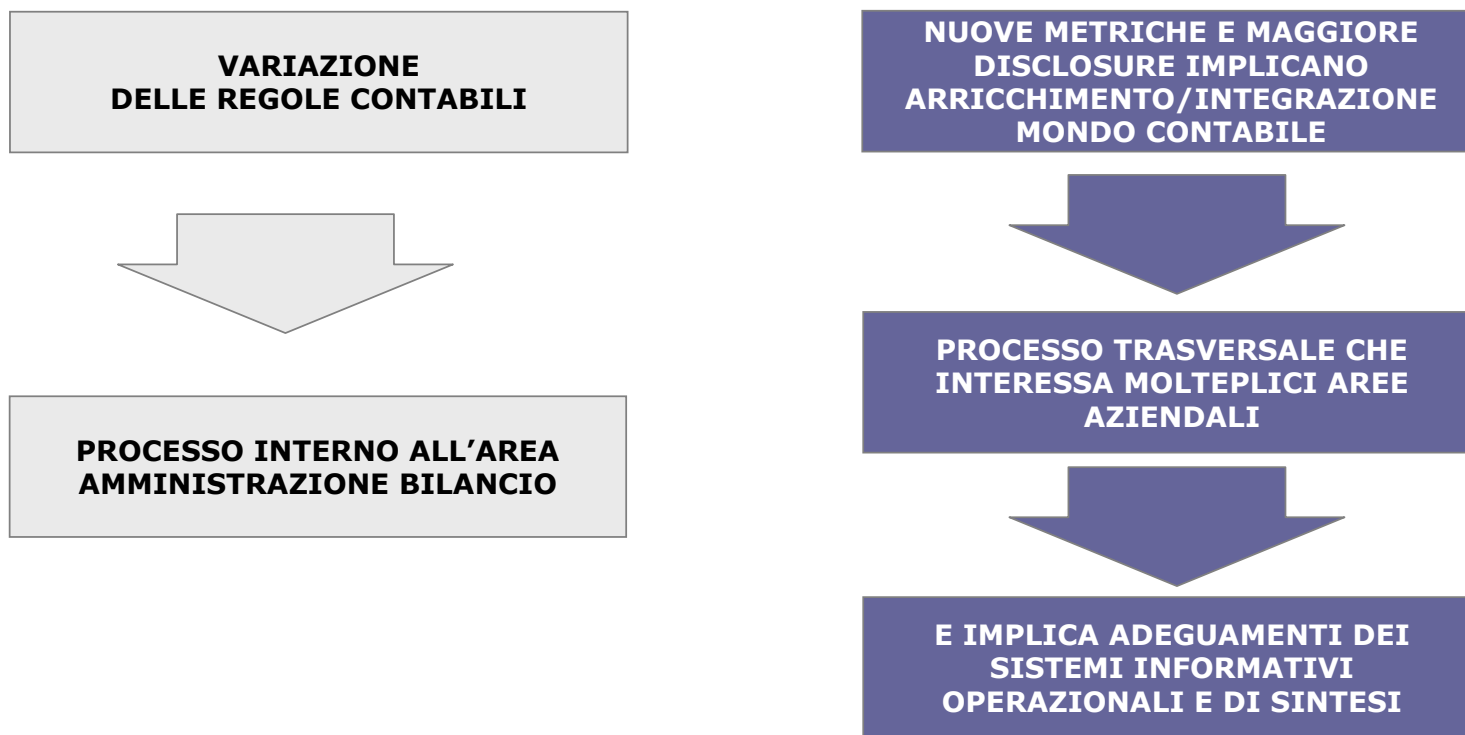
IMPATTI SUL SISTEMA DI CONTROLLO DIREZIONALE

PROCESSO DI REALIZZAZIONE

PREMESSA

I soggetti coinvolti nel processo di adozione degli IAS (1/2)

ADEGUAMENTI PER L'ADOZIONE DEI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI (IAS)



PREMESSA

I soggetti coinvolti nel processo di adozione degli IAS (2/2)

PERCHE' LA PIANIFICAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE E' CENTRALE NELLA PRODUZIONE DEL SEGMENT REPORTING - IAS 14? ...

... PERCHE' E' CENTRALE IL SISTEMA DI REPORTISTICA DIREZIONALE

*“«**approccio direzionale**» - esaminare la struttura interna organizzativa e direzionale e il suo sistema di rendicontazione interna per identificare i settori d'attività e i settori geografici dell'impresa per scopi informativi esterni” (par.33)*

“... Perciò, con rare eccezioni, una impresa fornirà una informativa per settori nel proprio bilancio nello stesso modo usato per i rapporti interni usati per gli amministratori” (par.28)

“ ... il sistema di rendicontazione interna può essere organizzato solo per entità legale, e dare luogo a settori interni composti da gruppi di prodotti e servizi non correlati tra loro. In questi casi non comuni, l'informativa interna per settori non soddisfa l'obiettivo del presente Principio ... di ottenere un grado ragionevole di comparabilità con altre imprese, migliorare la comprensibilità dell'informativa risultante, e raggiungere le esigenze richieste da investitori, creditori e altri per l'informativa su rischi e benefici correlati a prodotti/servizi o aree geografiche” (par.30)

Principio Contabile n.ro 14 Regolamento (ce) n. 1725/2003 della commissione

SOMMARIO

PREMESSA

EVOLUZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

SISTEMI DI CONTROLLO DIREZIONALE VBM E IAS 14

IMPATTI SUL SISTEMA DI CONTROLLO DIREZIONALE

PROCESSO DI REALIZZAZIONE

EVOLUZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Un processo in atto

L'AMPLIAMENTO DEL PERIMETRO DEI BUSINESS MONITORATI E L'INTRODUZIONE DI LOGICHE DI CAPITAL MANAGEMENT

Controllo di Gestione "Tradizionale"

Sistema di Controllo Direzionale Value Based Management

obiettivi

- ✓ Supporto all'attività di governo, indirizzo e remunerazione della rete distributiva (obiettivi commerciali, budget, sistema incentivante, ect)

- ✓ Supportare le scelte di allocazione del capitale della Direzione e degli Amministratori attraverso la migliore comprensione dei risultati attraverso l'individuazione del contributo alla creazione di valore complessiva del Gruppo di ciascuna area di affari
- ✓ Rispondere alle richieste di disclosure sulla creazioni di valore del Gruppo da parte degli stakeholder

strumenti

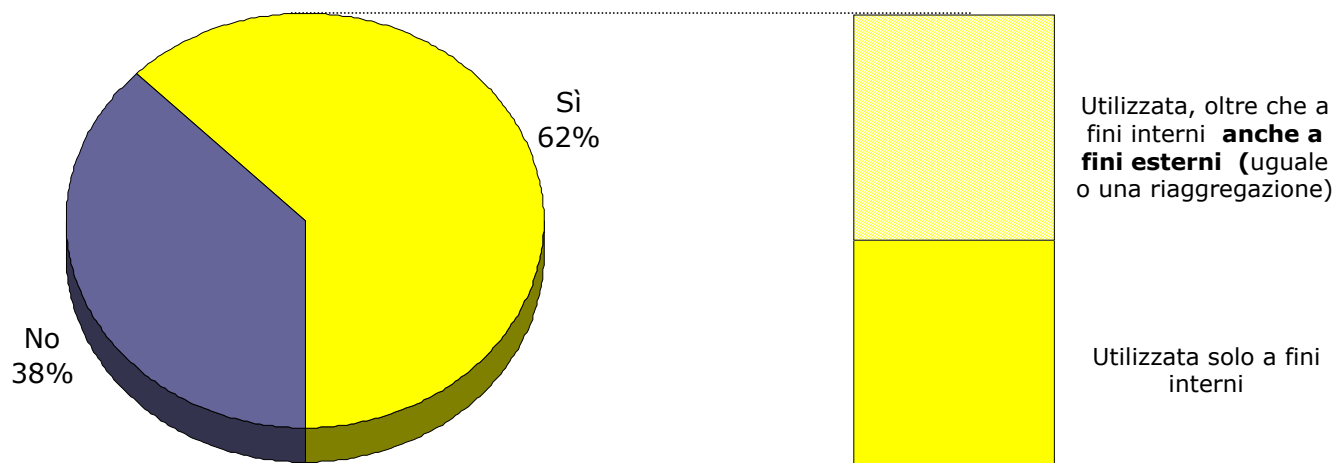
- ✓ Monitoraggio dei Centri di profitto Area Affari (Canale / Prodotto / Cliente)
- ✓ Misure di redditività (margini, spread, volumi)

- ✓ Monitoraggio di tutti i centri che assorbono capitale e generano profitti / costi
- ✓ Misure di redditività corretta per il rischio (capitale assorbito, costo del capitale, creazione di valore)

EVOLUZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Lo stato dell'arte (1/4)

QUANTI GRUPPI HANNO GIA' UNA REPORTISTICA DIREZIONALE ARTICOLATA PER BUSINESS UNIT?















Risultati di un'indagine condotta su un campione di Gruppi rappresentativo nel mese di giugno 2004

PROMETEIA 2004, All rights reserved.

EVOLUZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Lo stato dell'arte (2/4)

QUALI SONO LE INFORMAZIONI PRODOTTE PER BUSINESS UNIT?

	BU 1	BU 2	...	BU n		
<i>MARGINE DI INTERESSE</i>	xxx	xxx		xxx		
<i>COMMISSIONI NETTE E ALTRI PROVENTI</i>	xxx	xxx		xxx		
<i>UTILE / PERDITA SOCIETA' AL PN</i>	xxx	xxx		xxx		
MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	xxx	xxx		xxx		100%
<i>SPESE AMMINISTRATIVE</i>	xxx	xxx		xxx		
<i>RETT. IMMOB. MATERIALI, IMMAT</i>	xxx	xxx		xxx		
RISULTATO GESTIONE	xxx	xxx		xxx		100%
<i>ALTRE RETT./RIPRESE, ACCTI</i>	xxx	xxx		xxx		
UTILE ORDINARIO	xxx	xxx		xxx		100%
UTILE NETTO	xxx	xxx		xxx		90%
NOPAT	xxx	xxx		xxx		70%
CAPITALE ASSORBITO						
VIGILANZA (SOLO)	xxx	xxx		xxx		30%
MODELLI INTERNI (SOLO)	xxx	xxx		xxx		20%
MODELLI INTERNI E VIGILANZA	xxx	xxx		xxx		50%
INDICATORI RAPM						
E.V.A. TM						90%
R.O.R.A.C.						70%
R.A.R.O.R.A.C.						40%
R.A.R.O.C						10%

Risultati di un'indagine condotta su un campione di Gruppi rappresentativo nel mese di giugno 2004

EVOLUZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Lo stato dell'arte (3/4)

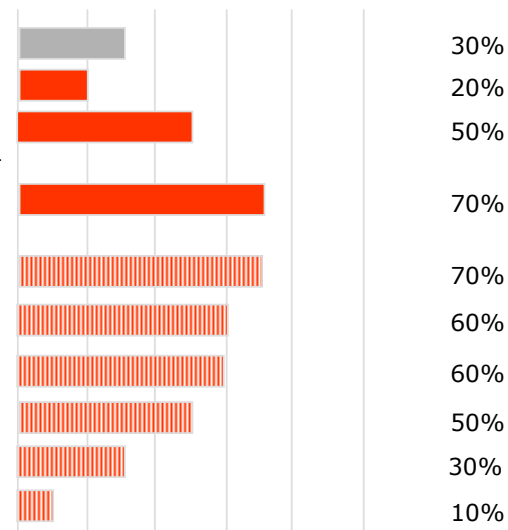
RISPETTO A QUALI RISCHI E' CALCOLATO L'ASSORBIMENTO PATRIMONIALE?

CAPITALE ASSORBITO

VIGILANZA (SOLO)	XXX	XXX	XXX
MODELLI INTERNI (SOLO)	XXX	XXX	XXX
MODELLI INTERNI E VIGILANZA	XXX	XXX	XXX

CAPITALE ASSORBITO - MODELLI INTERNI

RISCHIO DI MERCATO
RISCHIO DI CREDITO
RISCHIO DI INTERESSE / TRASFORMAZIONE
RISCHIO OPERATIVO
RISCHIO DI BUSINESS
RISCHIO PARTECIPAZIONI

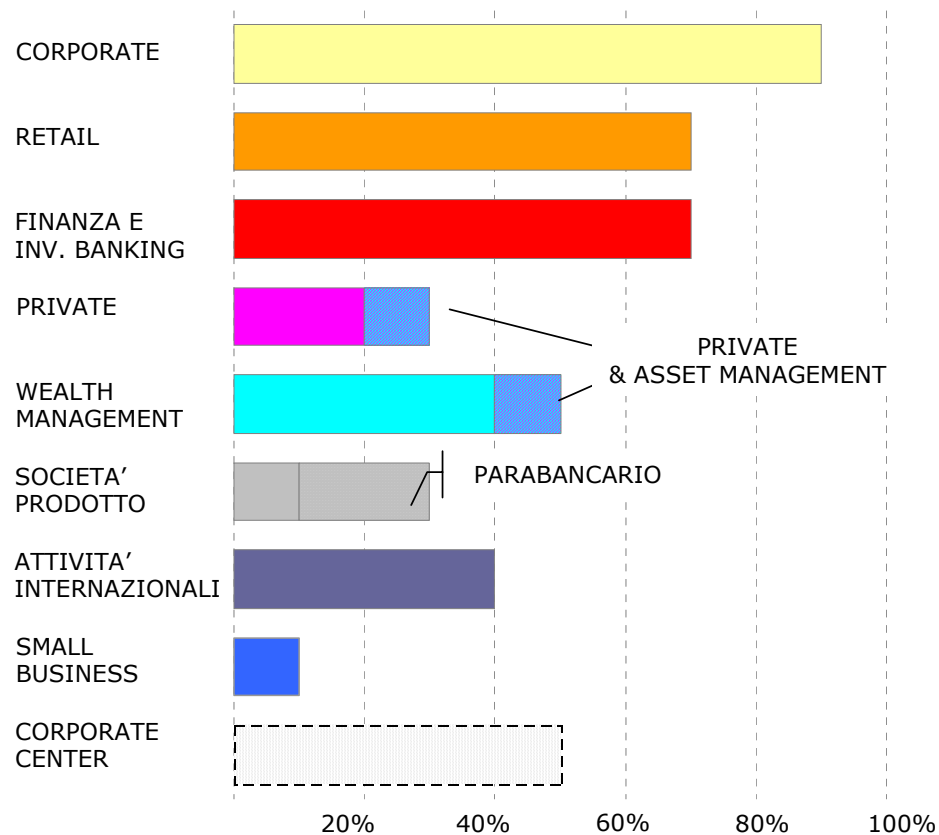


Risultati di un'indagine condotta su un campione di Gruppi rappresentativo nel mese di giugno 2004

EVOLUZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Lo stato dell'arte (4/4)

QUALI SONO LE BUSINESS UNIT ATTUALMENTE MONITORATE?



Risultati di un'indagine condotta su un campione di Gruppi rappresentativo nel mese di giugno 2004

PROMETEIA 2004, All rights reserved.

Stato dell'arte - esemplificativi di disclosure dei principali gruppi italiani



REDDITIVITÀ PER AREA DI BUSINESS

valori in milioni di euro

Principali Aree di Business	Retail Banking		Corporate Banking		Investment Banking		International Banking		Tax Collection		Totale Gruppo	
	31/12/03 Importo	Var% su a.p.	31/12/03 Importo	Var% su a.p.	31/12/03 Importo	Var% su a.p.	31/12/03 Importo	Var% su a.p.	31/12/03 Importo	Var% su a.p.	31/12/03 Importo	Var% su a.p.
Margine interesse	812	-7,6	1.543	12,7	101	95,4	75	-15,4	-25	25,3	2.490	6,1
Margine da Servizi	951	-3,5	578	10,3	295	-16,5	48	44,6	250	5,9	2.192	-7,3
Margine intermediazione	1.764	-5,4	2.121	12,0	397	-2,1	123	1,1	225	11,0	4.681	-0,6
Risultato di gestione	390	-7,2	905	17,7	356	-2,2	31	18,0	-22	44,4	1.484	7,7
Cost/Income	77,9%		57,3%		24,4%		74,8%		109,7%		68,3%	
Raroc	19,5%		7,2%		36,8%		neg		neg		9,6%	
Inc. % Capitale Assorbito	11,8%		65,3%		7,9%		3,7%		0,2%		100,0%	

Risultati per Divisione



Dati economici

(milioni di €)

	Retail	Corporate Banking	Private Banking & Asset Man.	New Europe	Capogruppo e altre società	Elisioni e altre rettifiche	Totale Consolidato di Gruppo
Margine d'interesse							
Esercizio 2003	2.381	1.512	83	1.042	81	-11	5.088
Esercizio 2002 ricostruito	2.528	1.473	76	1.191	-10	32	5.290
Proventi intermediazione e diversi							
Esercizio 2003	2.225	1.541	957	577	126	-49	5.377
Esercizio 2002 ricostruito	2.120	1.222	951	666	117	-82	4.994
MARGINE D'INTERMEDIAZIONE							
Esercizio 2003	4.806	3.053	1.040	1.619	207	-60	10.465
Esercizio 2002 ricostruito	4.648	2.695	1.027	1.857	107	-50	10.284
Costi operativi							
Esercizio 2003	-2.966	-841	-651	-904	-315	74	-5.703
Esercizio 2002 ricostruito	-2.994	-888	-623	-959	-223	73	-5.614
RISULTATO DI GESTIONE							
Esercizio 2003	1.640	2.112	389	715	-108	14	4.762
Esercizio 2002 ricostruito	1.654	1.807	404	898	-116	23	4.670
Esercizio 2003⁽¹⁾							
Accantonamenti e rettifiche nette	-319	-639	-35	-177	-36	-295	-1.501
Risultati straordinari	-8	1	5	33	178	6	215
Imposte sul reddito del periodo	-614	-602	-108	-144	75	7	-1.386
UTILE DI PERIODO	699	872	251	427	109	-268	2.090
- Utile di pertinenza di terzi	-1	-4	-4	-120	-	-	-129
- UTILE NETTO	698	868	247	307	109	-268	1.961

GRUPPO SANPAOLO IMI

Esercizio 2003

	Reti Bancarie Domestiche	Personal Financial Services	Wealth Management e Financial Markets	Attività Internazionali	Funzioni Centrali	Totale Gruppo
DATI ECONOMICI (€/mil)						
Margine di interesse	3.557	51	5	102	1	3.716
Commissioni nette e altri proventi netti da intermediazione	2.299	479	231	61	-34	3.036
Profitti e perdite da operazioni finanziarie e dividendi su azioni	127	26	222	10	62	447
Utile di società valutate al patrimonio netto e dividendi su partecipazioni	50	37	103	-	93	283
Margine di intermediazione	6.033	593	561	173	122	7.482
Spese amministrative	-3.687	-321	-256	-82	-264	-4.610
- spese per il personale	-2.161	-148	-121	-43	-368	-2.841
- altre spese amministrative	-1.449	-150	-133	-37	257	-1.512
- imposte indirette e tasse	-77	-23	-2	-2	-153	-257
Altri proventi netti	200	24	19	1	85	329
Rettifiche di valore su immobilizzazioni materiali e immateriali	-65	-42	-23	-10	-344	-484
Risultato di gestione	2.481	254	301	82	-401	2.717
Rettifiche di valore su avviamenti, differenze di fusione e di consolidamento	-	-2	-16	-	-140	-158
Accantonamenti e rettifiche nette su crediti e immobilizzazioni finanziarie	-812	-33	-16	-18	20	-859
- accantonamenti per rischi e oneri	-112	-31	-8	-3	-41	-195
- rettifiche nette di valore su crediti e accantonamenti per garanzie e impegni	-697	-2	-1	-11	-13	-724
- rettifiche nette di valore su immobilizzazioni finanziarie	-3	-	-7	-4	74	60
Utile ordinario	1.669	219	269	64	-521	1.700
Proventi (oneri) straordinari netti	51	-6	1	-2	-76	-32
Utile lordo	1.720	213	270	62	-597	1.668
Imposte sul reddito del periodo	-735	-34	-54	-21	187	-657
Variazione fondo per rischi bancari generali	12	-	-2	-	-1	9
Utile di pertinenza di terzi	-24	-47	-	-1	24	-48
Utile netto	973	132	214	40	-387	972
CAPITALE ALLOCATO MEDIO (€/mil)	7.677	737	1.361	313	761	10.849
INDICATORI (%)						
Redditività (ROE, RORAC)	12,7	17,9	15,7	12,8	n.s.	9,0
Cost / Income ratio	59,0	55,1	47,8	51,7	n.s.	61,9

I RISULTATI PER AREA DI BUSINESS



Vod	Divisione Rete		Divisione Corporate		Divisione Banche Italia		Divisione Banche estere		Società prodotto		Strutture centrali		Totale	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002 ⁽¹⁾
Margine di intermediazione	4.719	4.606	1.711	1.380	1.372	1.334	963	1.047	751	651	192	306	9.708	9.324
Costi operativi	-3.379	-3.478	-581	-599	-781	-823	-632	-716	-307	-315	-455	-472	-6.135	-6.403
Risultato di gestione	1.340	1.128	1.130	781	591	511	331	331	444	336	-263	-166	3.573	2.921
Accantonamenti e rettifiche nette su crediti e immobilizzazioni finanziarie	-332	-623	-339	-864	-202	-72	-182	-728	-161	-155	-547	-468	-1.763	-2.910
Utile (perdita) delle attività ordinarie	1.008	505	791	-83	389	439	149	-397	283	181	-810	-634	1.810	11
Utile (perdita) straordinario	2	38	10	-1	17	4	-203	-102	57	45	319	244	202	228
Utilizzo del fondo di consolidamento per rischi ed oneri futuri / variazione del fondo rischi bancari generali	-	-	10	-	-	3	-	-	9	-25	7	2	26	-20
Utile (perdita) prima delle imposte e della quota di pertinenza di terzi	1.010	543	811	-84	406	446	-54	-499	349	201	-484	-388	2.038	219
Riva (miliardi di Euro)	56,2	53,0	48,4	64,6	21,3	19,6	13,5	15,3	24,7	24,9	18,2	15,7	182,3	193,1
Capitale allocato (miliardi di Euro)	3,7	3,5	2,9	3,9	1,3	1,2	0,8	0,9	1,5	1,5	1,1	1,0	11,3	12,0
Risultato attività ordinarie sul capitale allocato	27,2%	14,3%	27,3%	-2,1%	30,3%	37,3%	18,5%	-43,0%	19,1%	12,1%	-72,8%	-60,4%	16,0%	0,1%

Fonte: Bilanci societari 31 dicembre 2003

EVOLUZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Le principali aree di intervento

	BU 1	BU 2	...	BU n	
1	Criteri per l'identificazione delle Business Unit - segmenti di clientela presidiati - rischi specifici - coerenza con modello organizzativo				
					2
					Costruzione SP / c/e business unit non appartenenti all'Area Affari (tradizionalmente monitorata) - Finanza - ALM&Treasury - copertura di tutte le entità giuridiche del Gruppo
<i>MARGINE DI INTERESSE</i>	xxx	xxx		xxx	3
<i>COMMISSIONI NETTE E ALTRI PROVENTI</i>	xxx	xxx		xxx	
<i>UTILE / PERDITA SOCIETA' AL PN</i>	xxx	xxx		xxx	
MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	xxx	xxx		xxx	4
<i>SPESE AMMINISTRATIVE</i>	xxx	xxx		xxx	
<i>RETT. IMMOB. MATERIALI, IMMAT</i>	xxx	xxx		xxx	
RISULTATO GESTIONE	xxx	xxx		xxx	5
<i>ALTRE RETT./RIPRESE, ACCTI</i>	xxx	xxx		xxx	
UTILE ORDINARIO	xxx	xxx		xxx	
UTILE NETTO	xxx	xxx		xxx	6
NOPAT	xxx	xxx		xxx	
CAPITALE ASSORBITO					
VIGILANZA (SOLO)	xxx	xxx		xxx	Costi indivisi: - costi riferibili all'impresa nel suo complesso (centro di governo) - costi ragionevolmente attribuibili ai settori
MODELLI INTERNI (SOLO)	xxx	xxx		xxx	
MODELLI INTERNI E VIGILANZA	xxx	xxx		xxx	
					Esplicitazione costi / ricavi figurativi - Flusso dei fondi - Prezzi della liquidità e dei rischi
					Esplicitazione costi / ricavi figurativi - Sla tra funzioni accentrate e business unit - Sla tra Business unit
					Allocazione del capitale ai settori

SOMMARIO

PREMESSA

EVOLUZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

SISTEMI DI CONTROLLO DIREZIONALE VBM E IAS 14

IMPATTI SUL SISTEMA DI CONTROLLO DIREZIONALE

PROCESSO DI REALIZZAZIONE

SISTEMI DI CONTROLLO DIREZIONALE VBM E IAS 14

I punti di sovrapposizione (1/3)

! FORTE SOVRAPPOSIZIONE E ECONOMIE DI SCOPO TRA PROCESSI DI CONTROLLO DIREZIONALE E SEGMENT REPORTING

Controllo Direzionale Value Based Management

- ✓ Supportare le scelte di allocazione del capitale degli Amministratori attraverso la migliore comprensione dei risultati grazie all'individuazione del contributo alla creazione di valore complessiva del Gruppo di ciascuna area di affari
- ✓ Rispondere alle richieste di *disclosure* sulla creazione di valore del Gruppo da parte degli *stakeholder*

Segment Reporting IAS 14

- ✓ Aiutare gli utilizzatori del bilancio:
 - a) a comprendere meglio i risultati passati dell'impresa;
 - b) a determinare meglio i rischi e la redditività dell'impresa; e
 - c) a effettuare giudizi più aggiornati sull'impresa nel suo insieme
- ✓ Migliorare la comprensibilità dell'informativa e raggiungere le esigenze richieste da investitori, creditori e altri per l'informativa su rischi e benefici correlati a prodotti/servizi o aree geografiche

SISTEMI DI CONTROLLO DIREZIONALE VBM E IAS 14

I punti di sovrapposizione (2/3)

! I CRITERI PER LA DEFINIZIONE DELLE BUSINESS UNIT SONO COERENTI CON LA DEFINIZIONE DI SETTORE

Controllo Direzionale Value Based Management

- ✓ Le **Business Unit** sono centri profitto / creazione di valore distinguibili, caratterizzati da propri obiettivi di business; si contraddistinguono per una coerenza interna dell'attività svolta, in termini di
 - rendimenti e rischi specifici del business
 - sistema di offerta (segmento di clientela servito / canale)
 - competenze / skills specifici / prodotti / investimenti per il presidio del business
- ✓ Il **Corporate Center** gestisce il portafoglio di attività ai fini dell'ottimizzazione del profilo rischio-rendimento; ha come obiettivo di gestire le scelte di investimento tra le diverse linee di business ottimizzando l'attività del Gruppo in un'ottica di portfolio management

Segment Reporting IAS 14

- ✓ Il **settore** è una parte dell'impresa distintamente identificabile che fornisce un singolo prodotto o servizio o un insieme di prodotti e servizi collegati, ed è soggetta a rischi e a benefici diversi da quelli degli altri settori
- ✓ I fattori da considerare nel determinare la correlazione di prodotti e servizi sono:
 - (a) la natura dei prodotti o dei servizi;
 - (b) la natura dei processi produttivi;
 - (c) la tipologia e la classe di clientela per i prodotti o i servizi;
 - (d) i metodi usati per distribuire i prodotti o fornire i servizi; e
 - (e) se applicabile, la natura del contesto normativo, per esempio, bancario, assicurativo, o dei servizi pubblici. (Par.9)

SISTEMI DI CONTROLLO DIREZIONALE VBM E IAS 14

I punti di sovrapposizione (3/3)

! SONO COERENTI I CRITERI PER L'INDIVIDUAZIONE DEL

- **Modello patrimoniale**
- **Modello reddituale**
- **Modello dei rischi - opzionale per IAS 14**

Controllo Direzionale Value Based Management

- ✓ Il NOPAT a livello di singola BU è pari alle componenti reddituali derivanti dall'attività specifica svolta (prodotti finanziari e servizi venduti). Ciò richiede l'esplicitazione del sistema delle relazioni da cui risulti
 - lo stato patrimoniale di ciascuna di esse, utile per la misurazione dei flussi figurativi
 - i servizi svolti per le altre BU e i servizi ricevuti, utile per la misurazione del margine da servizi
 - le unità organizzative e le risorse che la compongono, utile per la misurazione dei costi diretti e indiretti

Segment Reporting IAS 14

- ✓ RISULTATO DEL SETTORE è costituito dalla differenza tra
 - Ricavi settoriali: sono i ricavi ragionevolmente attribuibili ad un settore per vendite a terzi o trasferimenti all'interno dell'impresa
 - Costi settoriali: costi derivanti dall'attività operativa di un settore e ad esso direttamente attribuibili e quote di costi comuni che possono essere ragionevolmente allocate ad un settore, incluse le spese per le vendite a clienti e quelle per i trasferimenti interni
 - Le definizioni di ricavo, costo, attività, passività del settore sono collegate tra loro e la distribuzione risultante deve essere coerente.

SISTEMI DI CONTROLLO DIREZIONALE VBM E IAS 14

Lo stato dell'arte (1/3)

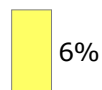
QUANTI GRUPPI PENSANO DI UTILIZZARE LA REPORTISTICA DIREZIONALE ARTICOLATA PER SEGMENTO PER IAS 14?

I SEGMENTI RAPPRESENTATI NELL'ATTUALE REPORTISTICA DIREZIONALE SONO COERENTI CON LA DEFINIZIONE DI SETTORE PREVISTA DA IAS 14?



Si intende basare il segment reporting da produrre in bilancio su:

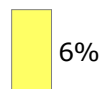
ESCLUSIVAMENTE CONTABILITÀ GENERALE (RIAGGREGAZIONE DI SOCIETÀ)



INTEGRAZIONE FONTI GESTIONALI / CONTABILITÀ GENERALE



NON SONO ANCORA STATE IDENTIFICATE LE ALIMENTAZIONI



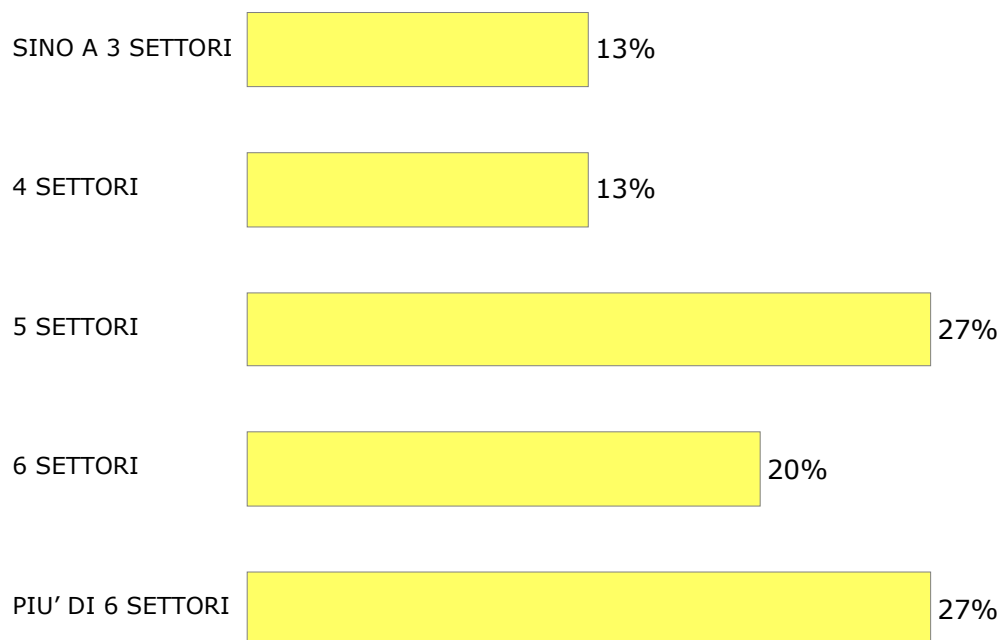
Risultati di un'indagine condotta su un campione di Gruppi rappresentativo nel mese di giugno 2004

SISTEMI DI CONTROLLO DIREZIONALE VBM E IAS 14

Lo stato dell'arte (2/3)

QUANTI SONO I SETTORI PRELIMINARMENTE INDIVIDUATI PER LA RAPPRESENTAZIONE IN BILANCIO?

Distribuzione dei Gruppi per numero di settori che si intendono presentare

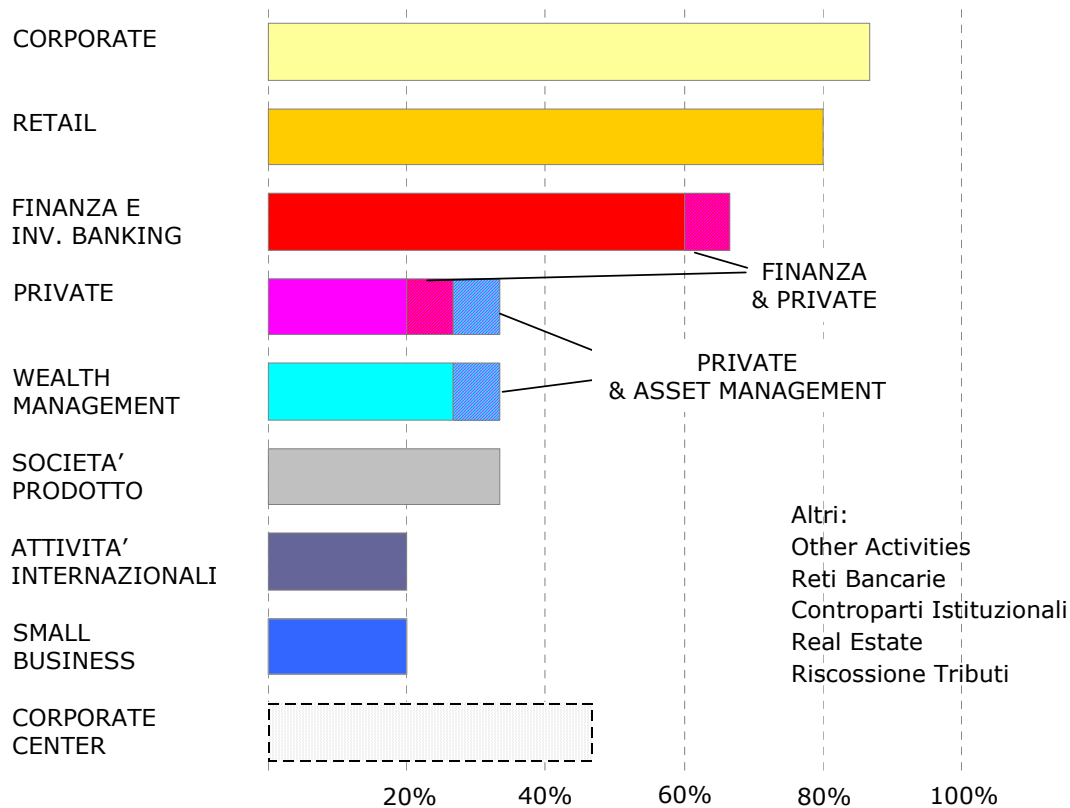


Risultati di un'indagine condotta su un campione di Gruppi rappresentativo nel mese di giugno 2004

SISTEMI DI CONTROLLO DIREZIONALE VBM E IAS 14

Lo stato dell'arte (3/3)

QUALI SONO I SETTORI PRELIMINARMENTE INDIVIDUATI PER LA RAPPRESENTAZIONE IN BILANCIO?



Risultati di un'indagine condotta su un campione di Gruppi rappresentativo nel mese di giugno 2004

SISTEMI DI CONTROLLO DIREZIONALE VBM E IAS 14

Gli adeguamenti necessari (1/2)

	BU 1	BU 2	...	BU n	rettifiche cons.	Totale consolidato
<i>MARGINE DI INTERESSE</i>	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX
<i>COMMISSIONI NETTE E ALTRI PROVENTI</i>	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX
<i>UTILE / PERDITA SOCIETA' AL PN</i>	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX
MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX
<i>SPESE AMMINISTRATIVE</i>	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX
<i>RETT. IMMOB. MATERIALI, IMMAT</i>	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX
RISULTATO GESTIONE	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX
<i>ALTRE RETT./RIPRESE, ACCTI</i>	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX
UTILE ORDINARIO	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX
ATTIVITA' DI SETTORE	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX
PASSIVITA' DI SETTORE	XXX	XXX		XXX	XXX	XXX

7
! Esplicitazione costi / ricavi effettivi infra-settore anche se all'interno della stessa entità giuridica

8
! Elisione costi / ricavi effettivi intra-settore (anche se di entità giuridiche diverse)

9
! Riconciliazione con la contabilità

11
! Presentazione attività e passività di settore

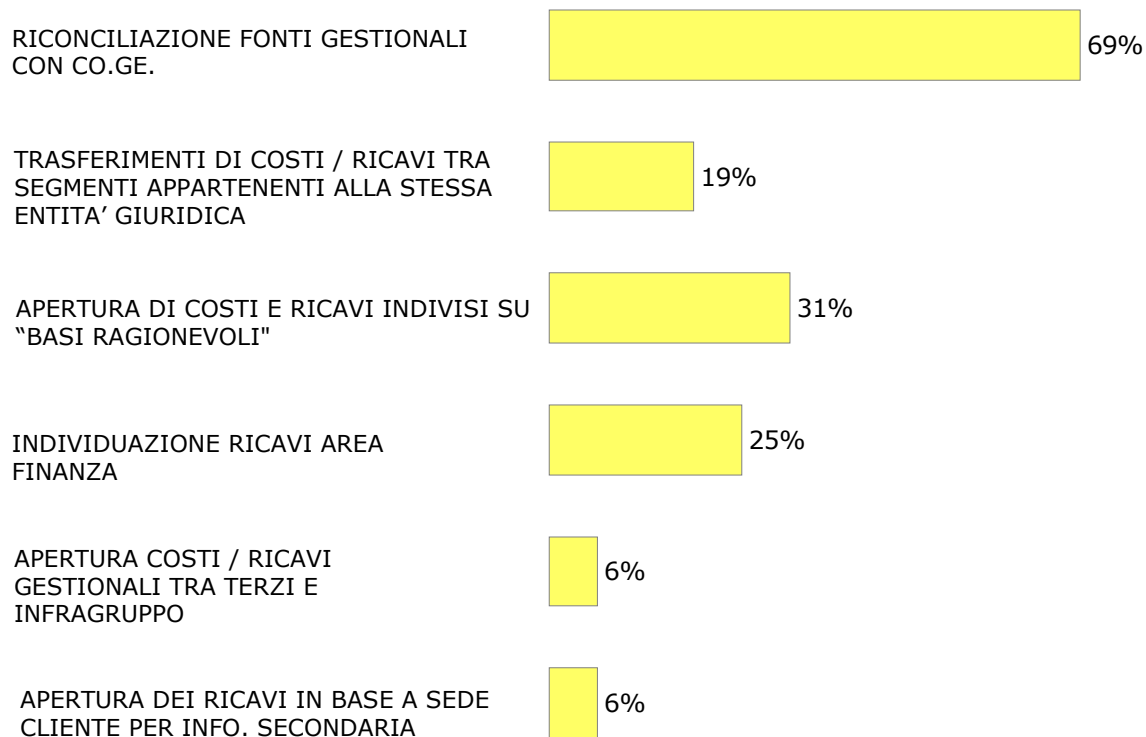
10
! Impatto delle nuove metriche - integrazione da sistemi di sintesi per impairment collettivo e hedge accounting

! Doppio / triplo binario

SISTEMI DI CONTROLLO DIREZIONALE VBM E IAS 14

Gli adeguamenti necessari (2/2)

QUALI SONO LE PRINCIPALI CRITICITÀ RISCOSETRATE NELL'ADOZIONE DEL PRINCIPIO (IAS14)?



Risultati di un'indagine condotta su un campione di Gruppi rappresentativo nel mese di giugno 2004

SOMMARIO

PREMESSA

EVOLUZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

SISTEMI DI CONTROLLO DIREZIONALE VBM E IAS 14

IMPATTI SUL SISTEMA DI CONTROLLO DIREZIONALE

PROCESSO DI REALIZZAZIONE

IMPATTI SUL SISTEMA DI CONTROLLO DIREZIONALE (1/3)

- 1** Identificazione business units / segmenti
 - Necessità di considerare gli impatti IT della classificazione della clientela e le coerenze con le classificazioni del risk management (Basilea II)
 - Attenzione ai criteri di attribuzione dei costi (occorre in certi casi avere una fine mappatura dei processi per poter attribuire correttamente costi alle transazioni - clienti e quindi ai segmenti / BU)

- 2** Estensione del controllo di gestione a comparti / società oggi spesso non monitorati (ad esempio Area Finanza e società prodotto)
 - estensione delle alimentazioni
 - nuovi modelli concettuali (profitability del trading book e, soprattutto dell'ALM) evoluzione modelli di CdG

- 3** Esplicitazione costi e ricavi figurativi (margine di interesse)
 - evoluzione / affinamento dei motori di calcolo del TIT che tengano conto del rischio di Tasso, Liquidità, Credito (con particolare attenzione alle coerenze con il Full Fair Value reporting)
 - non solo aspetti metodologici ma anche di data model
 - coerenze con il risk management

- 4** Esplicitazione costi e ricavi figurativi (margine di intermediazione e costi)
 - arricchimento e granularità dei dati oggetto di monitoraggio (es. tempi di lavorazione delle attività in filiale ecc.)

- 5** Attribuzione dei costi indivisi
 - arricchimento dei driver utilizzabili per i ribaltamenti

IMPATTI SUL SISTEMA DI CONTROLLO DIREZIONALE (2/3)

- 6** Allocazione del capitale ai settori
 - Coerenze fra controllo di gestione e risk management (data model di input e modelli specifici)









- 7** Esplicitazione delle componenti reddituali infra-settori
 - vedi punto 4

- 8** Elisione delle componenti reddituali intra-settori
 - vedi punto 4

- 9** Necessità di “quadrature” con il flusso informativo contabile
 - a monte attraverso flussi di alimentazioni condivisi, a valle per certificazione, o altro
 - aspetti funzionali

- 10** Impatti delle nuove metriche di valutazione delle componenti reddituali a doppio / triplo binario (consolidato / individuale)
 - doppio (triplo) binario
 - integrazioni necessarie che derivano da altri sistemi di sintesi (es. impairment collettivo hedge accounting)

IMPATTI SUL SISTEMA DI CONTROLLO DIREZIONALE (3/3)

	CRITICITA'	SUPPORTO PROMETEIA
METODOLOGICI	COSTRUZIONE DELLE RELAZIONI ATTUALMENTE MANCANTI TRA I DIVERSI SISTEMI 	<i>Disclosure</i> del modello di relazioni interne <ul style="list-style-type: none"> - Individuazione B.S. - Matrice delle relazioni - Realizzazione sistema TIT - Definizione <i>cost/pricing</i> prodotti/servizi interni - Analisi organizzative - Mappatura processi e <i>Work Flow</i> - Analisi impatti Regole di conciliazione tra CdG e Co.Ge.
	DEFINIZIONE DEI FLUSSI ALIMENTANTI I DIVERSI DATABASE GESTIONALI E CONTABILI 	
	INDIVIDUAZIONE DELLE RELAZIONI INTERNE 	
OPERATIVI & IT	REVISIONE DELL'ARCHITETTURA INFORMATICA 	Program management
	VERIFICA ED ADEGUAMENTO DELLA COMPLETEZZA E GRANULARITÀ DELLE INFORMAZIONI GESTITE 	
ORGANIZZATIVI	DEFINIZIONE DI NUOVE MODALITÀ DI REDAZIONE DEL BILANCIO CONSOLIDATO 	Revisione processi Revisione reportistica direzionale
	INDIVIDUAZIONE DI NUOVI PROCESSI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO IN RELAZIONE ALLA SEGMENTAZIONE SCELTA 	
	REVISIONE DEL PROPRIO APPROCCIO AL MERCATO E ALLA COMUNICAZIONE VERSO L'ESTERNO 	

SOMMARIO

PREMESSA

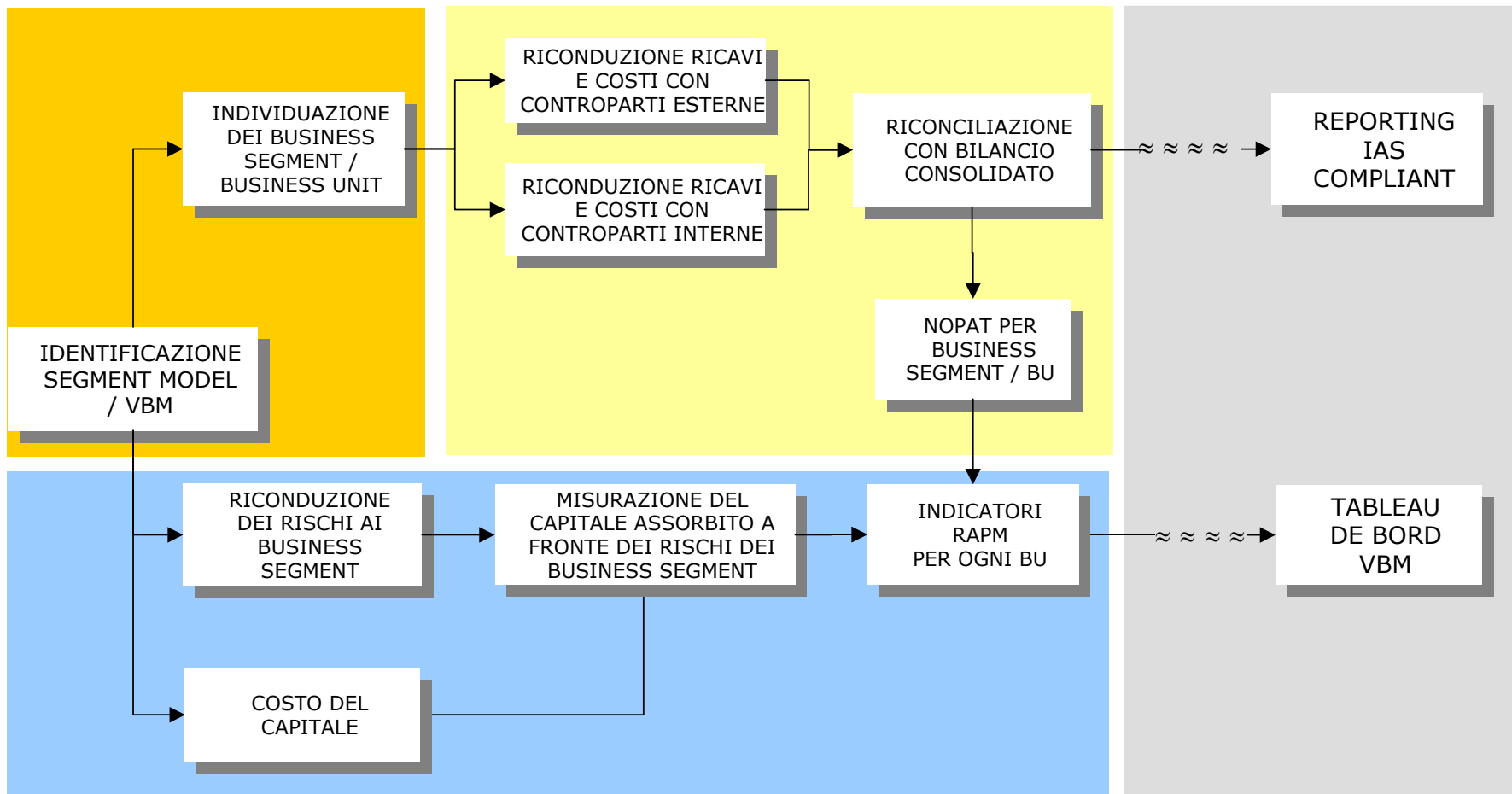
EVOLUZIONE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

SISTEMI DI CONTROLLO DIREZIONALE VBM E IAS 14

IMPATTI SUL SISTEMA DI CONTROLLO DIREZIONALE

PROCESSO DI REALIZZAZIONE

PROCESSO DI REALIZZAZIONE



CONTATTI

PROMETEIA

Via Marconi 43, 40122 Bologna

www.prometeia.it

Andrea Partesotti

+39 051 6480911

andrea.partesotti@prometeia.it

Mariangela Bortolucci

+39 348 7110215

mariangela.bortolucci@prometeia.it

Stefania Olivetti

+39 348 2201896

stefania.olivetti@prometeia.it