



Treasury & Finance Forum Day

1° edizione

*Il cruscotto direzionale: l'importanza di un
reporting finanziario di qualità*

Castelnuovo del Garda, 17 settembre 2010



Rossella Nappi

Direzione Finanza di Gruppo

Dirigente Funzione Tesoreria

Il Reporting Finanziario di Gruppo

Il Reporting:

- ❑ è il sistema di comunicazione finanziaria rivolto all'interno ed all'esterno dell'azienda
- ❑ è lo strumento operativo e di controllo del dato finanziario
- ❑ e presuppone una serie di caratteristiche fondamentali quali la :
 - sinteticità: le informazioni trasmesse devono essere esclusivamente quelle necessarie alle finalità del report ed all'uso ad esso destinato. Ovviamente senza trascurare l'analiticità dell'informazione quand'essa essenziale
 - tempestività: le informazioni devono avere una periodicità stabilita sulla base delle effettive esigenze.
 - comprensibilità: le informazioni devono essere espresse in modo chiaro ed accessibile
 - riconciliabilità: le informazioni devono mantenere la caratteristica di comparabilità , ove necessario, con quelle fornite dalle varie aree aziendali.

Il Reporting Finanziario di Gruppo

- ❑ Il reporting finanziario assume particolare rilevanza in uno scenario di Gruppo, nel quale la gestione condivisa delle informazioni è condizione necessaria per il raggiungimento degli obiettivi prefissi.
- ❑ In particolare, la tempistica e la riconciliabilità del dato sono elementi particolarmente critici, specialmente in contesti aziendali complessi ed articolati

. ▲

Per la realizzazione di un sistema di reporting di Gruppo, i fattori da considerare sono:

- la definizione degli obiettivi da raggiungere
- la creazione di un modello
- la definizione dei ruoli e delle responsabilità
- l'attivazione degli strumenti informatici adeguati
- l'automatizzazione del processo

- **Presentazione del progetto di Reporting Finanziario del Gruppo Finmeccanica**
 - ❖ Introduzione
 - ❖ Ambito ed Obiettivi
 - ❖ Master Plan e Fasi Progettuali
 - ❖ Nuovo modello Pianificazione Finanziaria e Reporting

- Finmeccanica è il primo Gruppo italiano nel settore dell'alta tecnologia, leader nella progettazione e produzione di aerostutture, elicotteri, satelliti, infrastrutture spaziali, missili ed elettronica per la difesa;
- Finmeccanica svolge un ruolo di primo piano nell'industria europea dell'aerospazio e difesa ed è presente nei principali programmi internazionali del settore grazie a partnership consolidate in Europa e oltreoceano;
- Il Gruppo vanta anche asset produttivi e competenze consolidate nei settori Trasporti ed Energia;
- Finmeccanica S.p.A., quotata alla borsa di Milano, opera in Italia e all'estero attraverso le sue società e le joint ventures internazionali.

					
Aeronautica	Elicotteri	Spazio	Elettronica per la difesa	Sistemi di difesa	Energia Trasporti
Alenia Aeronautica	AgustaWestland	Thales Alenia Space	SELEX Communications	MBDA	AnsaldoBreda
Alenia Aermacchi			Telespazio	Oto Melara	BredaMenarinibus
ATR		SELEX Galileo		WASS	Ansaldo Energia
SuperJet International		SELEX Sistemi Integrati			Ansaldo STS
		SELEX Service Management	Fata		
	SEICOS				
	Elsag Datamat				
	DRS Technologies				
	Orizzonte				
	Elettronica				

■ Società controllate ■ Joint venture

Nel 2002 Finmeccanica si è posta il tema di accentrare maggiormente la gestione della Finanza di Gruppo e, con riguardo alla Tesoreria, si puntava:

- al raggiungimento di un'elevata efficienza operativa a costi competitivi;
- all'accentramento delle relazioni bancarie ed all'uniformità di condizioni;
- all'ottimizzazione dei flussi e riduzione del *float time*;
- alla regolamentazione dei pagamenti;
- all'efficienza delle attività di *forecast* e miglioramento del monitoraggio della posizione finanziaria di gruppo;
- la riorganizzazione delle strutture di tesoreria centrale e periferiche, dei processi e dei rapporti con gli Istituti bancari ;

Il completamento del processo di centralizzazione, ha determinato il raggiungimento degli obiettivi prefissi.

... ma ha anche evidenziato alcune carenze significative, tra cui

- la mancanza di un unico sistema di treasury management di gruppo
- la necessità di unificare i processi di preventivazione della cassa e di reporting

Ambito ed Obiettivi

Sono stati, quindi, verificati gli strumenti al momento a disposizione del gruppo a supporto delle attività finanziarie.

Le società erano dotate di differenti sistemi gestionali di tesoreria, differenti criteri organizzativi e di processo, e di diverse metodologie di reporting.

I punti di contatto erano costituiti dalla rilevazione del Budget, del Forecast e dei consuntivi mensili della Posizione Finanziaria di Gruppo, con la previsione dei tre mesi successivi, il tutto attraverso l'alimentazione manuale di un comune sistema di raccolta dati.

Ambito ed Obiettivi

- ❑ Il risultato dell'analisi ha evidenziato le seguenti criticità:
 - disgregazione delle informazioni e la loro difficoltà di raccolta
 - disomogeneità dei dati
 - duplicazione delle attività
 - manualità con elevata potenzialità di errore
 - allungamento dei tempi di elaborazione dei dati di Gruppo.
- ... ed ovviamente inefficienze nella gestione centralizzata, con conseguenti impatti negativi in termini di oneri finanziari.

Ambito ed Obiettivi

L'esigenza prevalente era:

- automatizzare l'estrapolazione dei dati e la rielaborazione degli stessi cercando di abbandonare progressivamente i diversi sistemi manuali in uso;
- Automatizzare, di conseguenza, il processo di gestione delle attività di reporting, anche tenuto conto delle continue richieste di reportistica da parte del Vertice e della Capogruppo;
- uniformare la gestione della Tesoreria attraverso l'utilizzo di un'unica base applicativa e di conseguenza uniformare l'attività di reporting di gruppo.

Ambito ed Obiettivi

E pertanto l'obiettivo da raggiungere era riuscire ad implementare un unico sistema efficiente ed integrato che consentisse:

- la medesima logica di elaborazione del dato;
- il beneficio di una base dati comune;
- la gestione condivisa dell'informativa

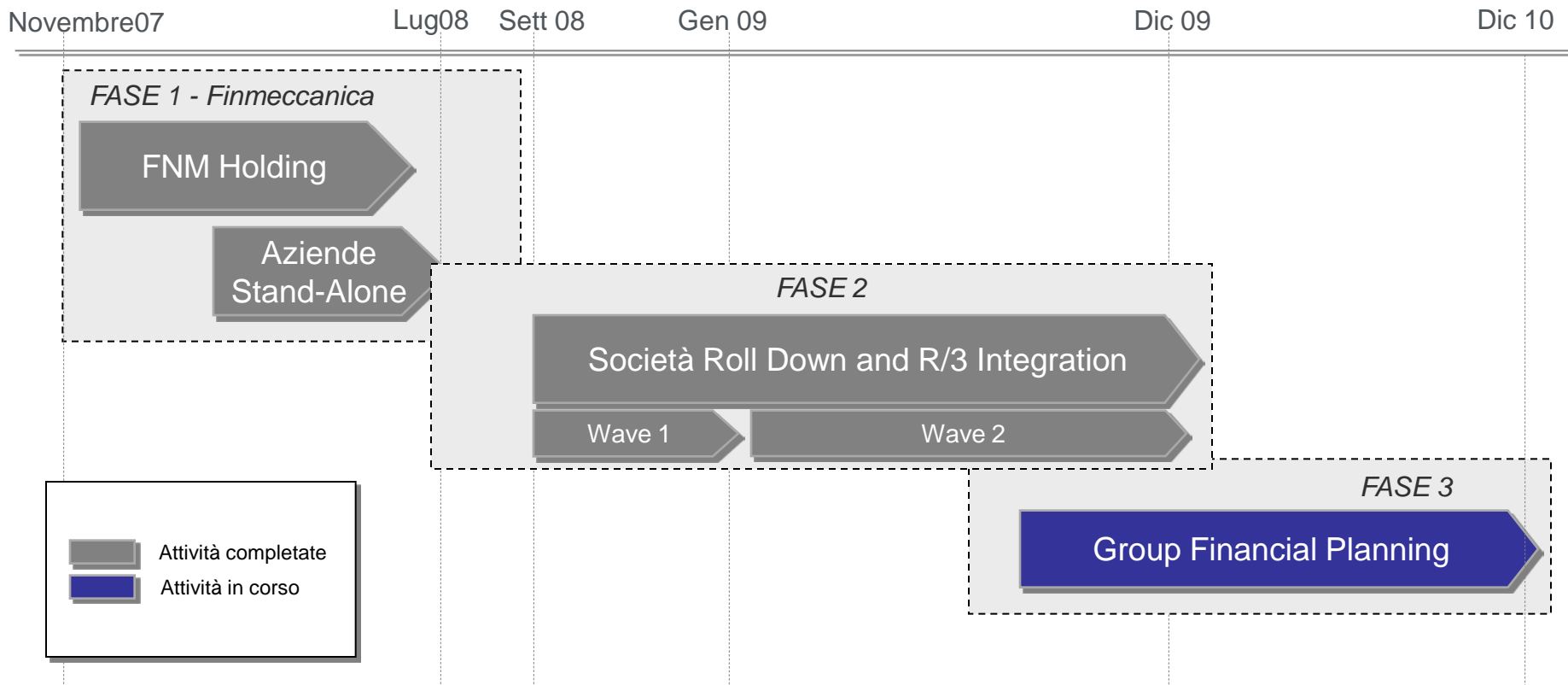
.... pur nel rispetto delle singole caratteristiche peculiari delle singole società.

Pertanto nel 2007 si è dato l'avvio alle attività di implementazione del nuovo applicativo di tesoreria

Master Plan e Fasi di Progettazione

Il Programma complessivo di realizzazione è stato articolato secondo un approccio a fasi:

- ✓ FASE 1: implementazione del Sistema di Cash Management Piteco c/o Finmeccanica Holding con gestione delle società del Gruppo in modalità stand-alone per le previsioni di cassa e in modalità operativa per i crediti di firma
- ✓ FASE 2: estensione del sistema e del modello di Tesoreria alle società del Gruppo e integrazione automatica dei sistemi gestionali delle aziende
- ✓ FASE 3 : analisi ed implementazione di un sistema integrato di reporting finanziario di gruppo per l'elaborazione del Budget , del Forecast, del Consuntivo e delle previsioni secondo le modalità in uso.



Master Plan e Fasi di Progettazione

La realizzazione della Fase 1 e della Fase 2 ha richiesto poco più di 2 anni di attività per:

- la realizzazione e kick off del modello di cash management per la Capogruppo;
- la realizzazione e kick off del modello per la gestione dei crediti di firma di gruppo, e la sua attivazione presso tutte le società;
- la realizzazione e kick off del modello di cash management presso le seguenti società, con l'attivazione dei relativi automatismi:
 - gruppo Alenia Aeronautica
 - gruppo AgustaWestland
 - gruppo Selex Galileo
 - gruppo Selex Communications
 - gruppo Selex Sistemi Integrati
 - gruppo Ansaldo Energia
 - gruppo Telespazio
 - Otomelara
 - Wass
 - ElsagDatamat
 - Ansaldo Breda
 - Bredamenarinibus
 - Fata

Master Plan e Fasi di Progettazione

Al completamento della FASE 2, la gestione delle attività di finanza centralizzata del Gruppo ha beneficiato di una serie di vantaggi, riassumibili:

- In ambito operativo:
 - Semplificazione ed automatizzazione di tutte le attività gestionali ed in alcuni casi, eliminazione delle ridondanze e delle duplicazioni
 - Disponibilità immediata e condivisa delle informazioni
- In ambito del reporting:
 - Autoquadratura PFN e CF
 - Flessibilità del sistema
 - Facilità di esportazione in file pdf/excel (nel rispetto delle procedure di compliance , sia interne che esterne)
 - Costruzione autonoma dei report consuntivi in base alle proprie esigenze
 - Possibilità di pre-consolidamento a sistema

Esempio Previsioni Cassa

Periodo Dal 06/09/2010 al 11/09/2010 - Giornaliera - Per data Valuta						
	06/09/2010	07/09/2010	08/09/2010	09/09/2010	10/09/2010	11/09/2010
Saldo Iniziale c/correnti						
Incassi						
Personale						
Fornitori						
Pagamenti Diversi						
Oneri e Proventi Finanziari						
Negoziazione in Divisa						
Fiscale - IVA						
Societario						
TOTALE Fabbisogno Sede						
-						
Previsioni Cassa Società						
Preavvisi Cash Pooling Società	▲					
Cash Pooling Società						
Altre Società						
TOTALE Fabbisogno Società						
-						
TOTALE Flusso di Cassa						
-						
Saldo Manovra Finanziaria						
TOTALE Manovra Finanziaria						
-						
Saldo Finale c/correnti						

Esempio Report PFN

			31/08/2010	
			Importo in divisa	Controvalore storico
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA				
- Conti Correnti Attivi				
- Conti Valutari Attivi				
- Depositi Banca				
Totale liquidità bancaria b/t				
- Conti Correnti Passivi				
- Conti Valutari Passivi				
- Finanziamenti Banca				
Totale debiti bancari b/t				
POSIZIONE FINANZIARIA BREVE				
Finanziamenti Banca MLT				
POSIZIONE FINANZIARIA MLT				
- POSIZIONE FINANZIARIA V/TERZI				
C/Interc attivi	ANSALDOBREDA	EUR		
	AERMACCHI	EUR		
	WASS	EUR		
C/Interc valutari attivi	SELEX S. INTEGRATI	GBP		
Depositi Interc. a Breve	ABREDA	EUR		
	SELEX S. INTEGRATI	EUR		
	SELEX S. INTEGRATI	GBP		
Depositi Interc. MLT	THALES ALENIA SPACE	EUR		
C/Interc passivi	AERONAUTICA	EUR		
	FATA	EUR		
C/Interc valutari passivi	SELEX GALILEO UK	GBP		
Finanziamenti Interc. Breve	SELEX GALILEO UK	GBP		
- POSIZIONE INTERCOMPANY				
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA				

Esempio Report Free Operating Cash Flow

Periodo Dal 01/01/2010 al 31/08/2010 - Mensile - Per data Registrazione		
Andamento FOCF 2010	Consuntivo Agosto 2010	Budget Agosto 2010
	VALORI IN €/MIL.	VALORI IN €/MIL.
Totale incassi		
Totale Iva intercompany		
Totale Consolidato Fiscale		
Totale OEP Finanziari		
Totale Pagamenti		
Personale		
Imposte		
OCF		
Inc. div. terzi		
Crediti per dividendi terzi		
Apporti azionari concessi terzi e ripianamenti		
Free Operating Cash Flow	0	0
Ratei fuori focf		
Pagamento dividendi		
Acquisto Partecipazioni		
Coperture posizioni in divisa		
Adeguamenti rivalutazioni in divisa		
Allineamenti IAS		
Crediti per dividendi		
Dividendi incassati da società controllate		
FUORI FOCF	0	0
TOTALE FLUSSI (B)	0	0
PFN iniziale (A)		
PFN finale (C)		
<i>Check (A+B=C)</i>		

L'ulteriore sfida, iniziata lo scorso ottobre 2009, riguarda tutte le attività relative alla gestione della pianificazione finanziaria, riassumibile nella:

- ❑ generazione, da parte delle società, del proprio budget finanziario e del rolling trimestrale direttamente nel sistema gestionale di Tesoreria;
 - ❑ generazione del budget finanziario di Finmeccanica, tramite consolidamento dei propri flussi previsionali e dei flussi inseriti dalle altre società
 - ❑ integrazione del Sistema di Tesoreria con il Sistema di Consolidamento di Gruppo,
- ... per completare il processo di automatizzazione ed univocità dei criteri di creazione dei dati finanziari a naturale completamento del reporting di Gruppo

Gli Scenari gestiti dal Sistema riguardano:

- Prebudget
- Budget annuale
- Piani annuali
- Rolling trimestrale
- Last Forecast

Tutti gli scenari prevedono la gestione di dati annuali mensilizzati.

Nuovo modello Pianificazione Finanziaria e Reporting

La generazione degli scenari di budget, last forecast e rolling viene realizzata in piena autonomia da ciascuna società del perimetro di cash pooling sulla base dei flussi previsti e secondo il proprio schema.

Il sistema consente una riclassificazione parametrica dei flussi delle singole società, uniformandoli ai flussi della Corporate, strutturandoli nello schema sintetico richiesto dal Management

Il sistema calcola in automatico gli oneri e proventi relativi a ciascuna società sulla base dei saldi generati dall'inserimento dei flussi.

I flussi inseriti dalle singole società, riclassificati, diventano flussi di cassa ed intercompany che, compresi dei saldi e degli oneri e proventi già presenti a sistema, alimentano automaticamente il budget, last forecast e rolling della Finmeccanica Corporate.

Una volta completato l'inserimento da parte di tutte le società sarà possibile ottenere gli oneri e proventi e la PFN consolidata di gruppo, nonché l'analisi degli scostamenti rispetto ai dati di consuntivo e di budget.

Vantaggi attesi:

- Possibilità per le società di creare il proprio budget su uno strumento di tesoreria, beneficiando di tutte le informazioni già residenti a sistema
- Possibilità di creazione del budget in divise diverse dall'euro e successiva controvalorizzazione ai cambi impostati a sistema, con calcolo automatico delle differenze cambio
- Determinazione automatica degli oneri e proventi sulla base dei flussi inseriti
- Possibilità di effettuare l'analisi scostamenti tra uno scenario di previsione e uno di actual ▲
- Determinazione di singole posizioni consolidate
- Ribaltamento automatico dei flussi delle società, già consolidati come gruppo, sulla Finmeccanica Corporate
- Consolidamento del gruppo Finmeccanica

Un ulteriore vantaggio è relativo all'analisi degli scostamenti, che, espressa in valore ed in %, è calcolata e rappresentata tra 3 differenti scenari: consuntivo – rolling – original budget.

Inoltre è possibile analizzare gli scostamenti anche tra i differenti scenari:

- Original budget e dati consuntivi;
- Rolling mensile e dati consuntivi;
- Dati previsionali relativi ad un mese, inseriti in 2 differenti versioni di rolling mensile (es. dati previsionali di marzo generati con i rolling di gennaio e febbraio).

Tutte le elaborazioni possono essere richieste per singoli mesi o per periodi aggregati.

Il passo finale per l'automatizzazione del processo consiste nella realizzazione dell' interfaccia tra il Sistema Gestionale ed il Sistema di Consolidamento.

L'interfaccia procederà alla riclassifica ed all'invio, in via automatica, di tutti i
▲
flussi richiesti, di cash flow e di manovra, alle società ed alla Corporate, per alimentare gli scenari di previsione e di consuntivo consolidati di gruppo.

La realizzazione della Fase 3 prevede il completamento delle attività entro 18 mesi di cui:

- 5 mesi di analisi e di realizzazione del modello di pianificazione presso la Capogruppo, con successiva condivisione con le società;
- 5 mesi di analisi presso le società, al fine di adattare il modello alle singole esigenze;
- 8 mesi per l'implementazione progressiva presso le aziende, con test degli automatismi e delle interfacce realizzate.

.....con l'obiettivo di procedere già, per la Capogruppo e per le società completate, all'elaborazione del Budget 2011 a Sistema.

Esempio Report Rolling settore Energia - flussi



