

*Fondo Interbancario di tutela dei depositi*  
“L’introduzione degli International Financial Reporting Standards”

*Le implicazioni strategiche,  
gestionali e organizzative degli  
IFRS*

*claudio patalano*



**STUDIO PATALANO**  
CONSULENZA AZIENDALE E BANCARIA

*Milano, 27 e 28 Novembre 2003*

## Finalità e prime riflessioni

---

## Impatti di fondo

---

*Profilo strategico*  
*Profilo gestionale*  
*Profilo organizzativo*

## Piano di intervento: punti nodali

---

*Complessità*  
*Attori e Responsabilità*  
*Step operativi*

## Conclusioni

---

## Finalità

- **Agevolare il processo di integrazione europea e la libera circolazione dei capitali**
- **Favorire le analisi spaziali e di benchmark tra aziende di paesi diversi**
- **Privilegiare la comprensione degli aspetti sostanziali degli eventi economici rispetto a quelli di formale rappresentazione**

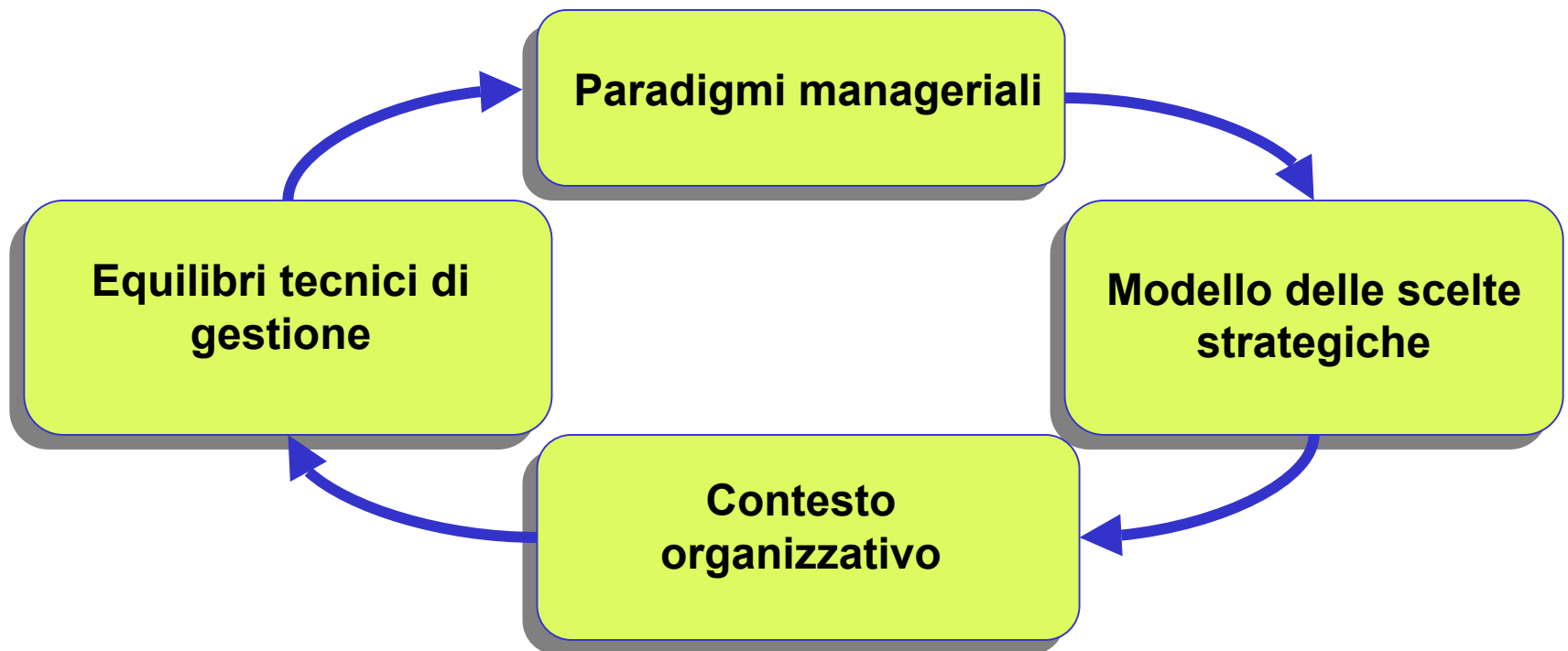
## Prime riflessioni

- **Convergenza di rilevanti mutazioni degli elementi strutturali dello scenario economico/istituzionale**
- **Difficoltà di interpretare compiutamente la portata dei mutamenti**
- **Esigenza di rivisitare i modelli manageriali**
- **Frequente approccio minimalista al problema**

## *Aspetti introduttivi*

- **Gli IFRS risultano essere pervasivi nel sistema delle rilevazioni quantitative**
- **Per gli intermediari creditizi e finanziari, gli IFRS hanno un impatto particolarmente rilevante**
- **Gli IFRS enfatizzano la funzione del Bilancio quale comunicazione al mercato oltre che alla proprietà**

I legami tra gli IFRS e il Sistema di quali/quantificazione degli aggregati e delle performance di gestione (redditività, patrimonio, flussi finanziari, rischio) determinano impatti rilevanti sul piano strategico.



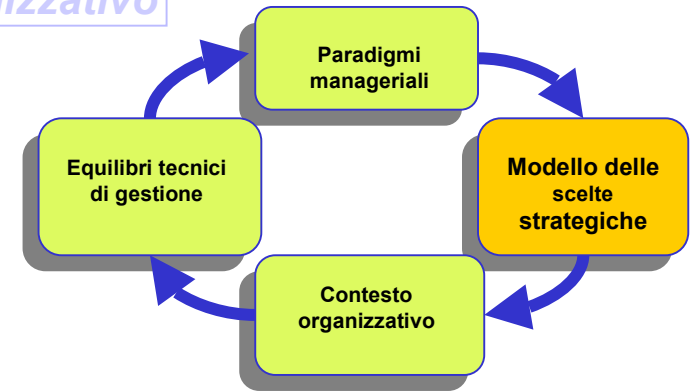
## **Paradigmi manageriali**



**Il cambiamento della struttura dei valori**, dovuto al passaggio da un sistema a costi storici, statico e pianificabile, ad un sistema ispirato alla sostanza economica dei fatti:

- Conferisce elevata **aleatorietà** agli esiti delle scelte aziendali
- Richiede ad imprenditori e manager **un nuovo modo di interpretare e valutare la realtà**
- Impone **nuove esigenze e più idonee tecniche di pianificazione** per il perseguimento dei fattori di successo

## Modello delle scelte strategiche



Le diverse modalità di rilevare e misurare i fatti aziendali possono determinare modifiche nelle scelte strategiche. A titolo di esemplificazione:

- ✓ **Investimenti durevoli** - L'esclusione ovvero il maggior rigore (obbligo di dimostrare l'effettiva utilità futura), richiesto dallo IAS38, per la capitalizzare degli oneri pluriennali, può impattare sulle scelte di investimento

(segue...)

## Modello delle scelte strategiche



(...segue)

- ✓ **Attività di trading** - L'obbligo di contabilizzazione (IAS39) delle plusvalenze non realizzate (portafoglio di trading) incide sulle scelte di investimento (titoli più facilmente liquidabili)
- ✓ **Portafoglio partecipazioni** - La modifica del perimetro di consolidamento (IAS27), che include anche società con oggetto sociale diverso dall'attività prevalente di un gruppo, potrebbe influenzare le scelte strategiche

## Contesto organizzativo



- Si richiede ai vertici aziendali di orientare le scelte delle soluzioni organizzative verso **approcci integrati ed equilibrati** per contenere l'impatto del cambiamento.
- Il **contenuto strategico** investe la pianificazione degli investimenti, l'individuazione del basket delle competenze, i meccanismi di coordinamento, i processi di delega, etc.

## Equilibri tecnici di gestione



- **Posizionamento Rischio/Rendimento** - Un patrimonio più volatile, come conseguenza della applicazione di tali principi, impone al management di rivedere le strategie aziendali, formulate in termini di rischio e rendimento
- **Allocazione del Capitale** - Effetti di riduzione del patrimonio determinano l'opportunità / necessità di una revisione delle decisioni di allocazione delle risorse, innalzando il livello marginale delle scelte sostenibili

Aspetti di maggior rilievo

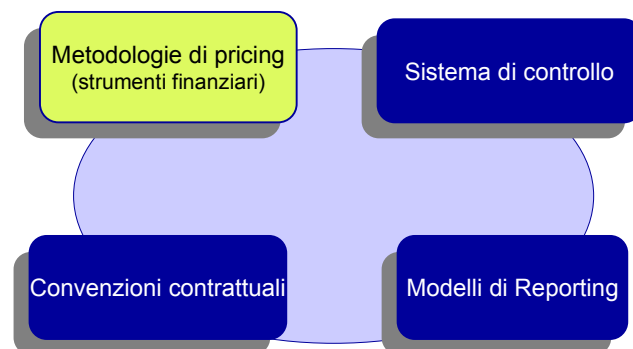
Metodologie di pricing  
(strumenti finanziari)

Sistema di controllo

Convenzioni contrattuali

Modelli di Reporting

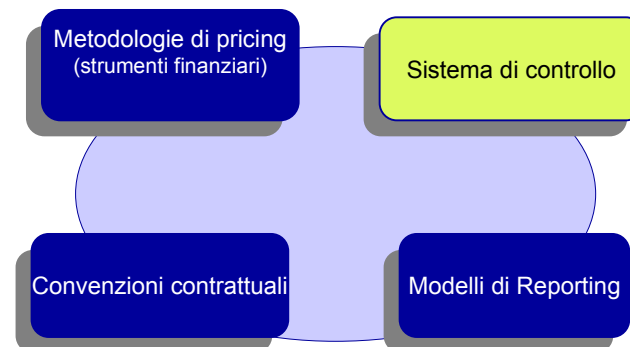
**Metodologie di pricing  
(strumenti finanziari)**



**Ieri - il valore congruo** degli strumenti finanziari **generava**, normalmente, **minusvalenze** essendo assunto quale parametro di valorizzazione il minore tra il costo ed il valore di mercato. La rilevazione di plusvalenze, pur oggettivamente riscontrabili nei titoli quotati, per il principio di prudenza e per opportunità fiscali, non veniva effettuata nella generalità dei casi.

**Oggi** – Con l'introduzione dell'obbligatorietà del fair value (IAS39) **il valore congruo può generare plusvalenze**, condizione questa accettabile sempre che sia minimizzato il rischio di mancata monetizzazione dei valori adottati.

## Sistema di controllo



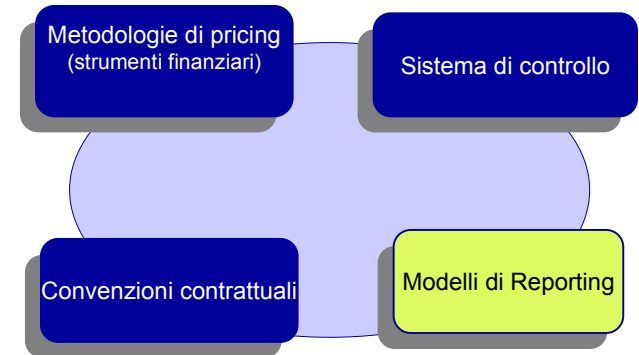
Vanno affinati le tecniche e gli strumenti di controllo al fine di garantire, nella sostanza, l'omogeneità delle regole di valorizzazione ovvero di rappresentazione assunte dalla "casa"

Si pensi al nuovo indirizzo gestionale che prevede la scomposizione, rilevazione e gestione delle diverse componenti finanziarie (azionaria, obbligazionaria) incorporate in uno stesso strumento (IAS 39)

Alcuni esempi

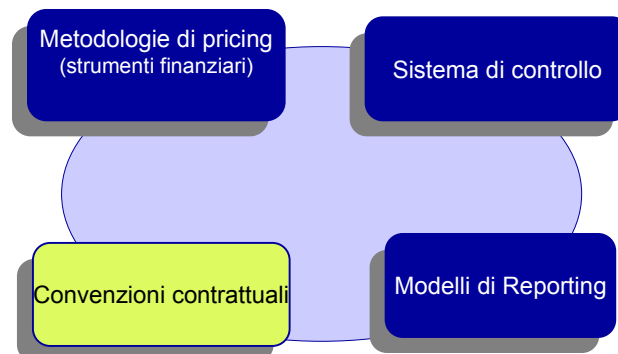
Sono necessari controlli reiterati in relazione alle metodologie di hedging che prevedono tecniche di copertura per singola tipologia di rischio anche su uno stesso strumento finanziario

**Modelli di reporting**

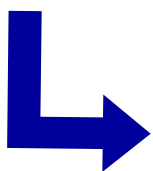


- ✓ **Tendenziale convergenza tra “report gestionali” e “report contabili”**, quale naturale effetto del principio della prevalenza della sostanza sulla forma e, in particolare, del criterio del fair value
- ✓ **Qualificazione delle informazioni di settore (IAS14)** - aree di attività (prodotti e servizi realizzati) e ambito geografico di operatività - **e degli strumenti finanziari (IAS32)** in relazione alla combinazione **rischio/rendimento**

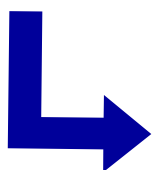
## Convenzioni contrattuali



Rivisitazione degli accordi contrattuali che espongono una forma “diversa” dalla sostanza,

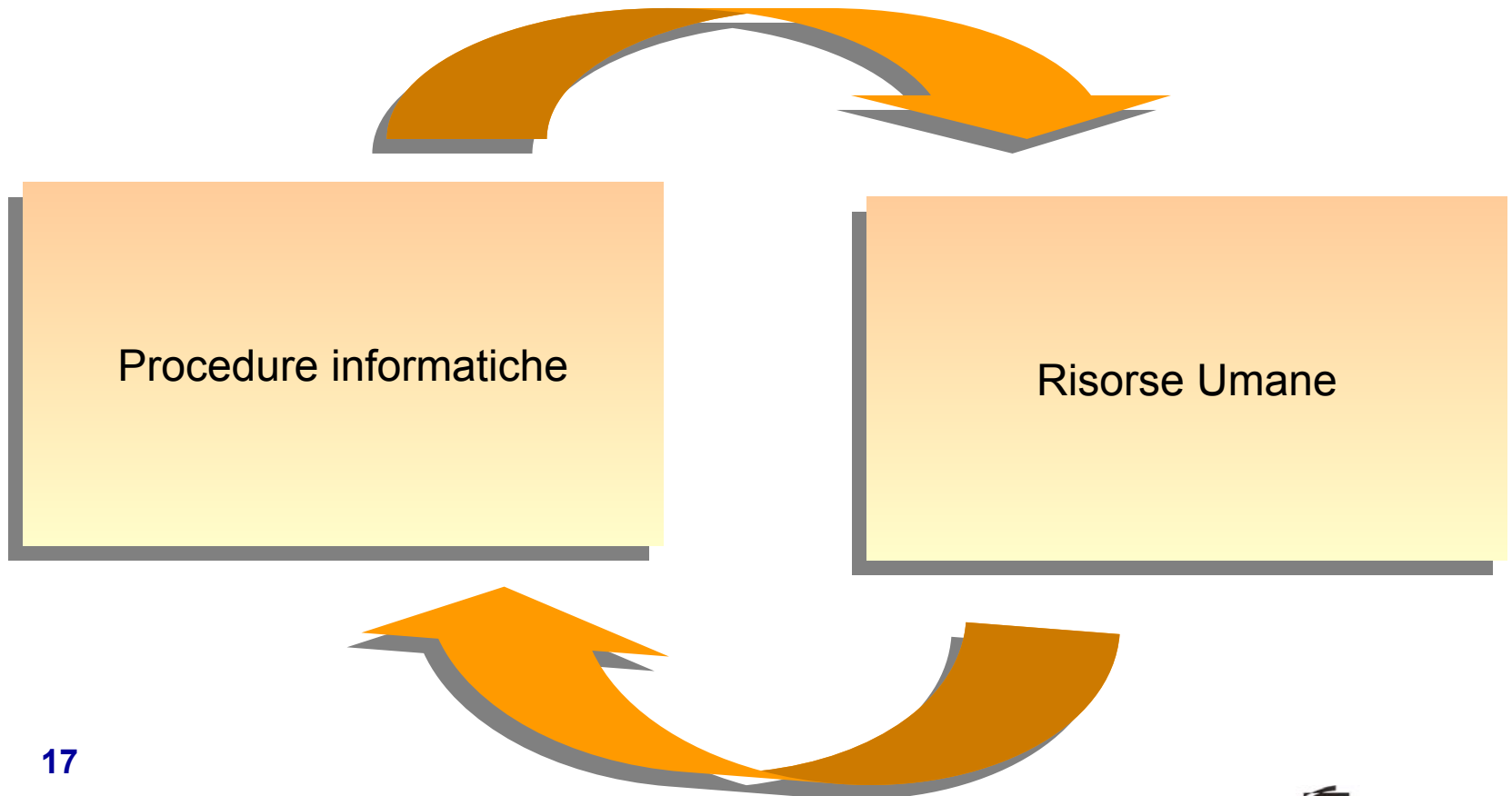


**Leasing finanziario (IAS17)** – il bene andrà iscritto nel bilancio del locatario mentre in quello del locatore si evidenzierà il relativo finanziamento

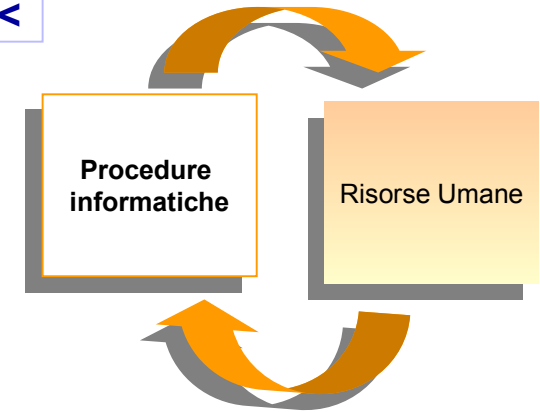


**Compravendita di strumenti finanziari (IAS39)** – nelle quali si da contezza dell’aspetto reale ovvero di quello monetario a seconda della effettiva causa economica del contratto (PcT, vendita/acquisto con opzione call / put) → *Continuing Involvement*

***L'adozione degli IFRS implica importanti interventi sulle componenti organizzative, tra le quali***



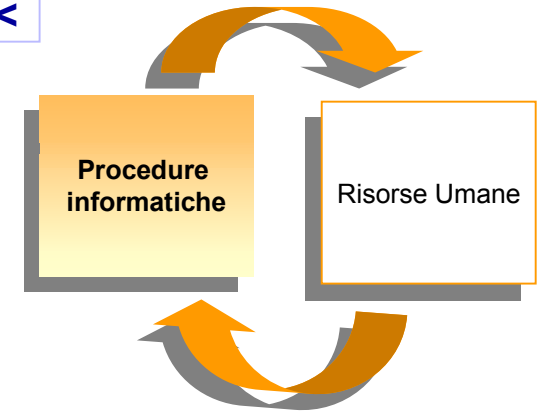
## **Procedure informatiche**



L'applicazione degli IFRS poggia sulla base informativa più ampia e strutturata di quella normalmente esistente. Ciò comporta:

- ✓ **Interventi di potenziamento e razionalizzazione dell'architettura informatica**
- ✓ **Introduzione dei meccanismi di gestione degli algoritmi richiesti dagli IFRS (es. tasso di rendimento effettivo)**
- ✓ **Aggiornamento del dizionario dati aziendale**

**Risorse Umane**



La rilevanza delle novità insite negli IFRS determina necessità di acquisire/aggiornare conoscenze e competenze, ovvero di trasferire, all'interno dell'azienda, alcune di queste in ambiti diversi da quelli tradizionali

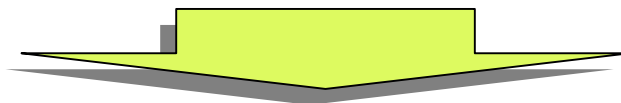
Acquisizione di nuove professionalità specialistiche

Generale "up grade" culturale di tutte le risorse coinvolte

- ✓ L'introduzione degli IFRS, per il perimetro delle materie coinvolte, richiede l'attivazione di un **articolato programma di progetti strettamente interconnessi**, la cui messa a punto presuppone una compiuta attività di gap analysis (AS IS, TO BE, ?)
- ✓ **La trasversalità** dell'azione suggerisce la costituzione organizzata di una struttura di progetto che consenta di indirizzare, coordinare e monitorare i lavori a livello strategico, progettuale e realizzativo (Steering Committee, Comitato Tecnico, Program manager, Project manager, Gruppi di progetto, etc.)
- ✓ La **dettagliata pianificazione degli step operativi**, per assicurare le necessarie sequenze tecnico – logiche, evitare duplicazioni di lavorazioni (anche con altri progetti – Basile2), favorire il riuso / l'ottimizzazione dell'esistente, rispettare le scadenze temporali (variabili esogene)

L'elevata complessità determina:

- ✓ Alto rischio progettuale (inefficacia / inefficienza)
- ✓ Possibili conflittualità / resistenze interne



In questo contesto, tra gli attori del cambiamento, assumono particolare rilevanza, per ruolo e responsabilità le seguenti figure:

- Steering Committee**
- Program manager**



- ✓ **Rilevanza del cambiamento e sua pervasività aziendale**
- ✓ **Percezione non ancora adeguata degli impatti**
- ✓ **Necessità di una visione strategica e di una pianificazione serrata**
- ✓ **Adozione di metodologie di contenimento del rischio progettuale**