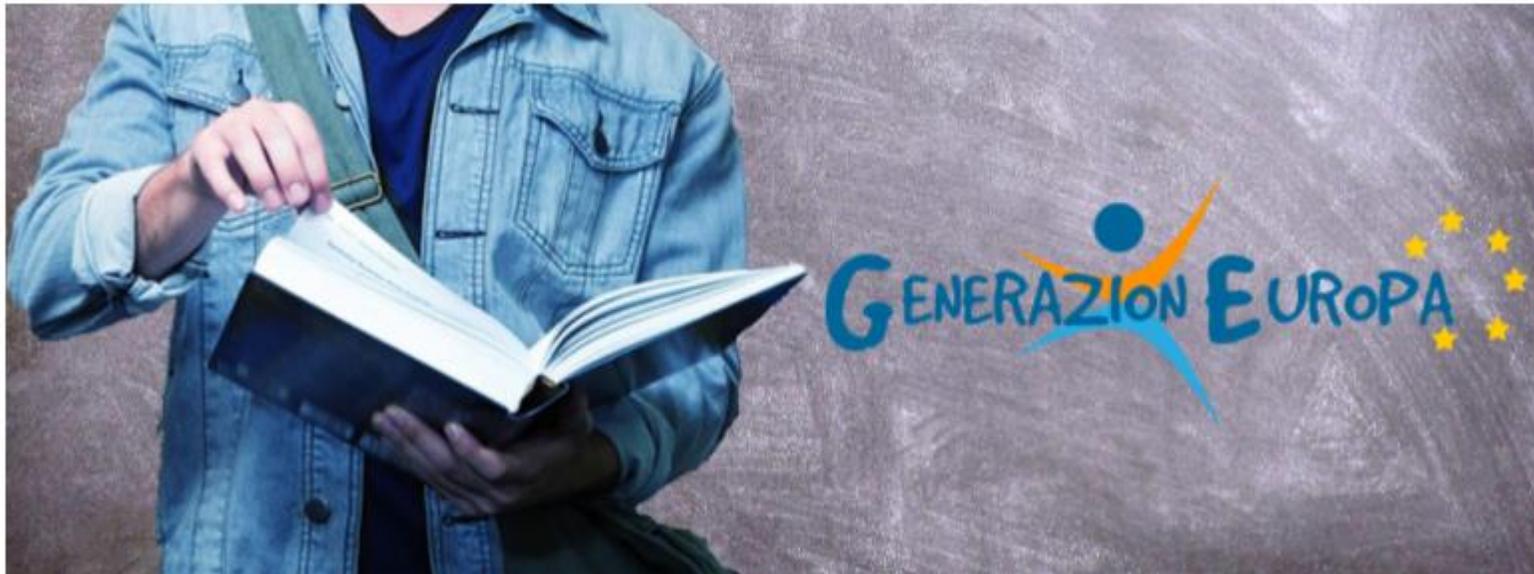


## Laboratorio "Fare impresa in Europa"



**VI Giornata Formativa 18 Novembre 2021**



XENTRA  
GIOVANI



ICARO CENTRO STUDI  
RICERCA E FORMAZIONE

## VI Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – parte III

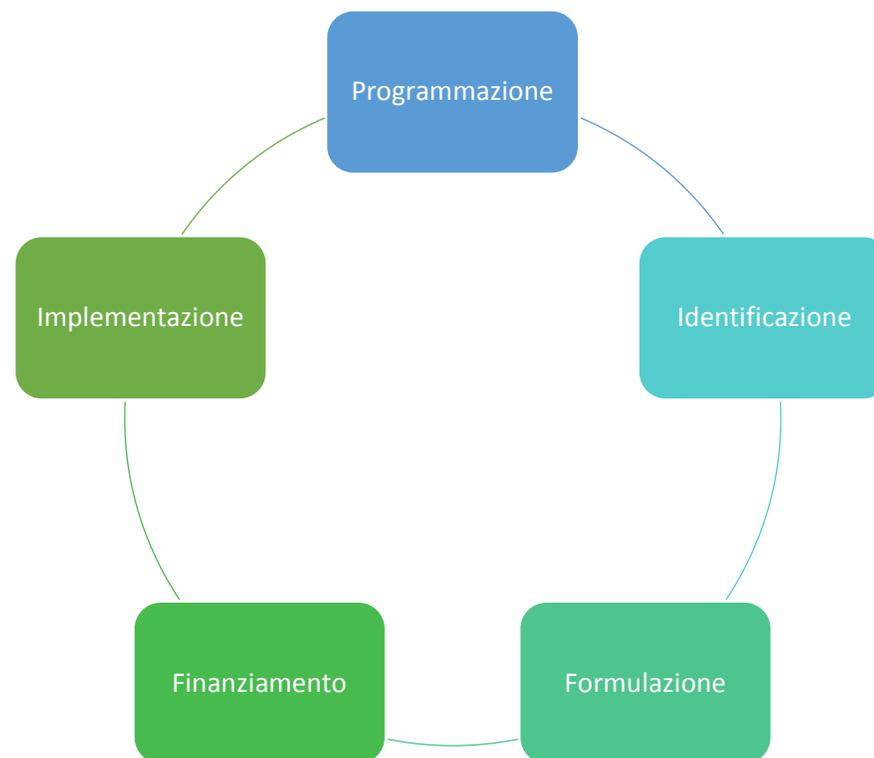
- ✓ I soggetti coinvolti nella fase di progettazione;
- ✓ La programmazione per obiettivi PCM e GOPP;
- ✓ Analisi dei principali indicatori di bilancio che permettono di individuare lo stato dell'azienda prima del nuovo investimento;
- ✓ il livello massimo di indebitamento accettabile di un'impresa;
- ✓ Pianificazione delle attività (diagramma di GANTT);
- ✓ Il ruolo del Project manager.

## VI Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – parte III

- ✓ I soggetti coinvolti nella fase di progettazione;
- ✓ La programmazione per obiettivi PCM e GOPP;
- ✓ Analisi dei principali indicatori di bilancio che permettono di individuare lo stato dell'azienda prima del nuovo investimento;
- ✓ il livello massimo di indebitamento accettabile di un'impresa;
- ✓ Pianificazione delle attività (diagramma di GANTT);
- ✓ Il ruolo del Project manager.

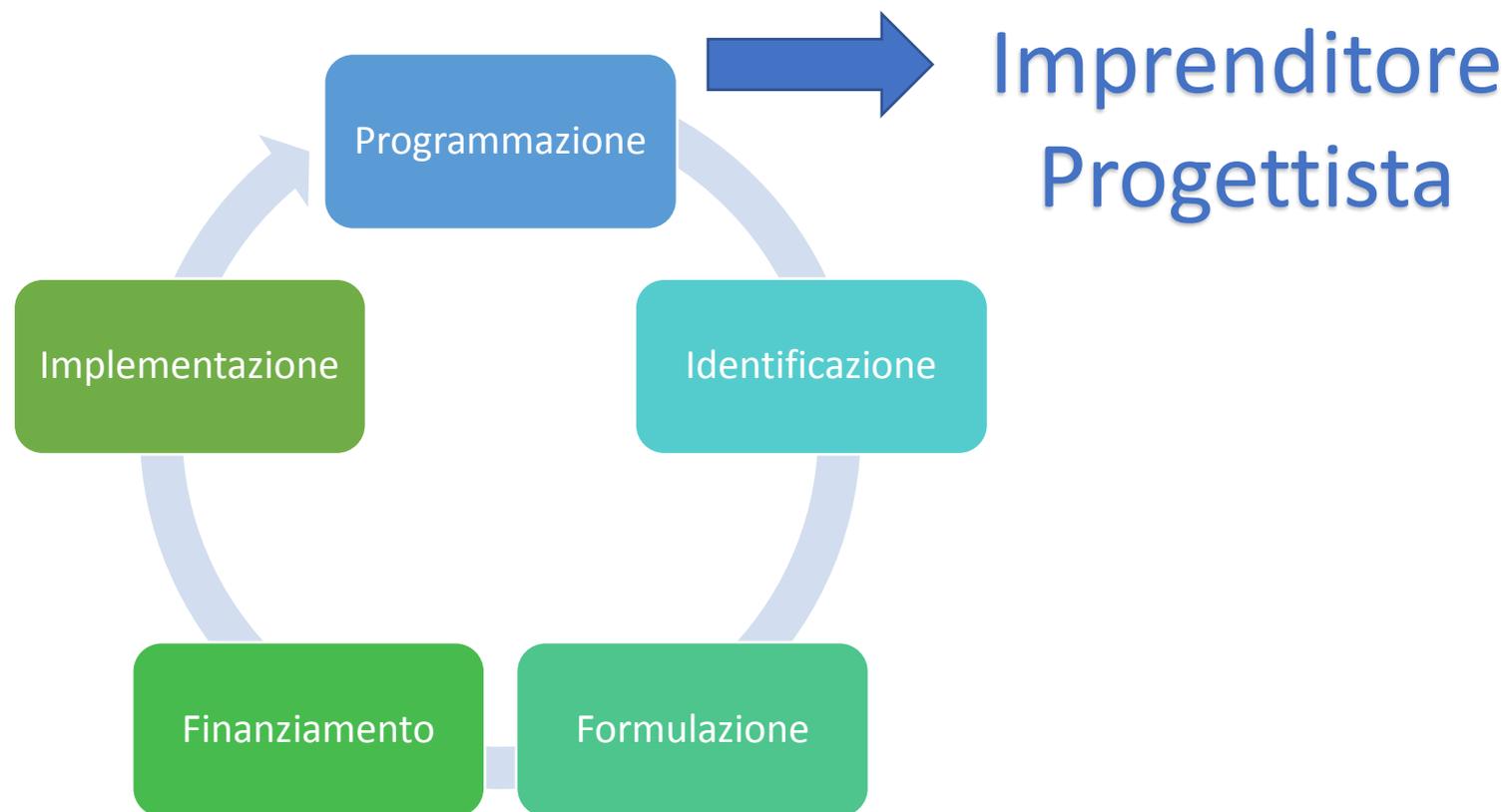
## Le fasi della fase di progettazione ed i soggetti coinvolti

Il metodo più conosciuto ed utilizzato per la stesura dei progetti è quello del Ciclo Del Progetto (Project Cycle Management-PCM).



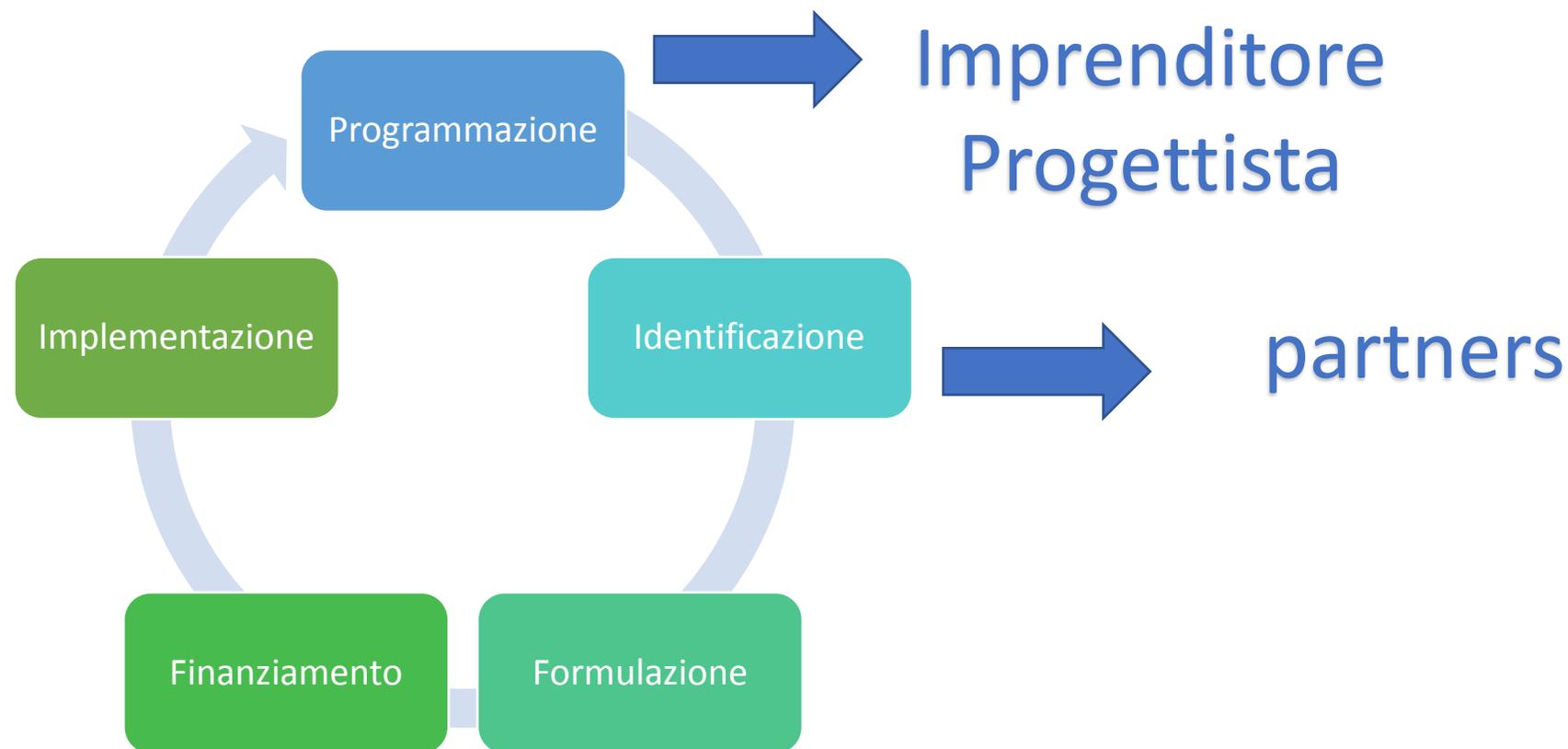
## Le fasi della fase di progettazione ed i soggetti coinvolti

Il metodo più conosciuto ed utilizzato per la stesura dei progetti è quello del Ciclo Del Progetto (Project Cycle Management-PCM).



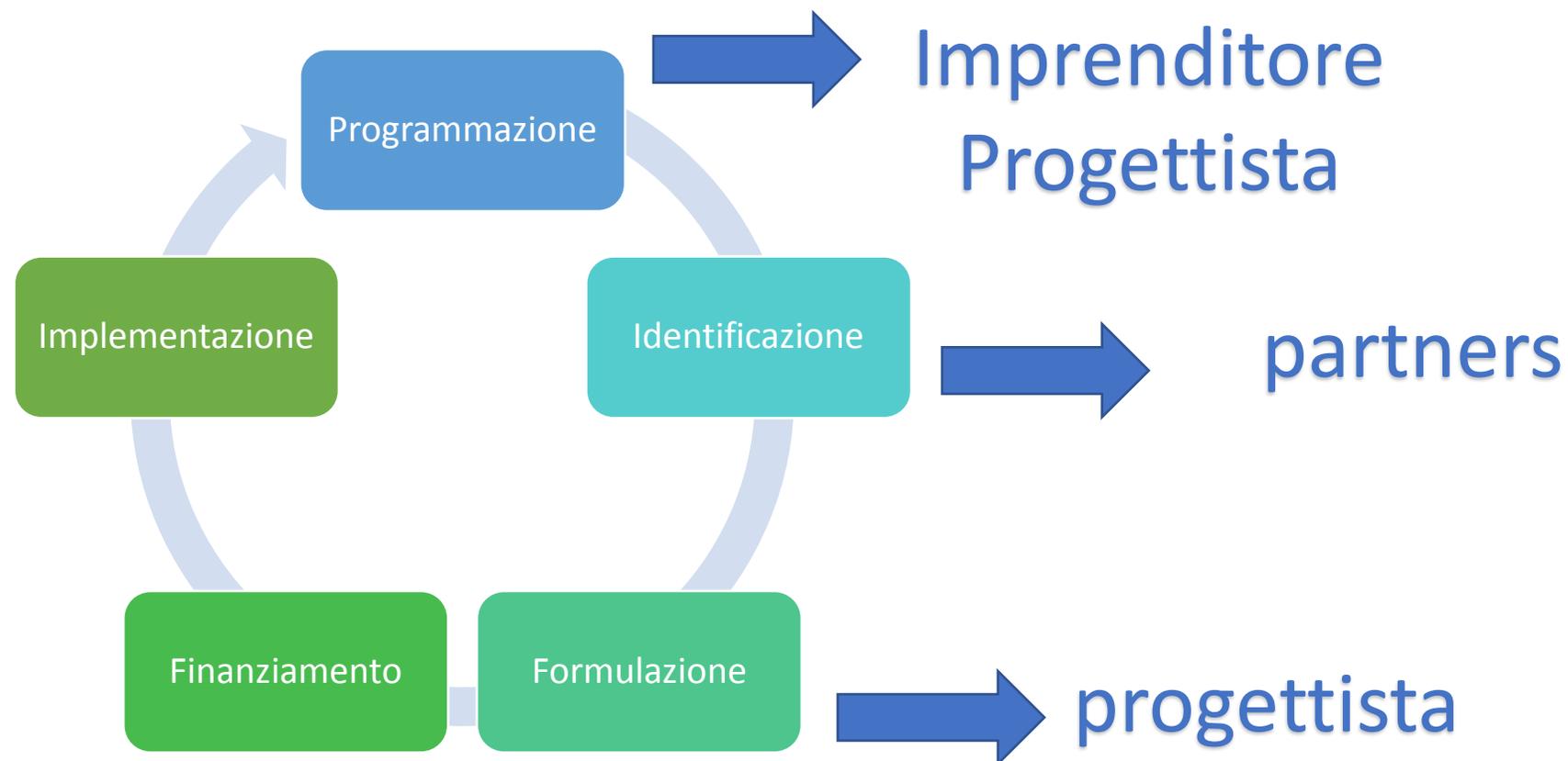
## Le fasi della fase di progettazione ed i soggetti coinvolti

Il metodo più conosciuto ed utilizzato per la stesura dei progetti è quello del Ciclo Del Progetto (Project Cycle Management-PCM).



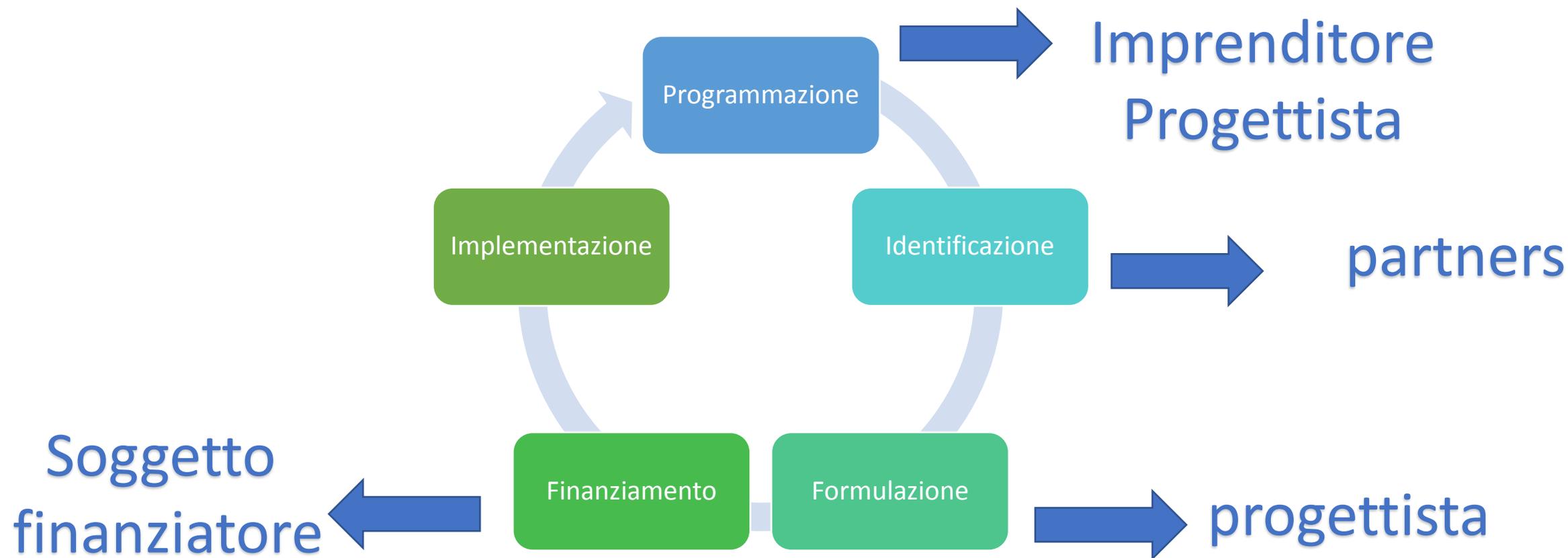
## Le fasi della fase di progettazione ed i soggetti coinvolti

Il metodo più conosciuto ed utilizzato per la stesura dei progetti è quello del Ciclo Del Progetto (Project Cycle Management-PCM).



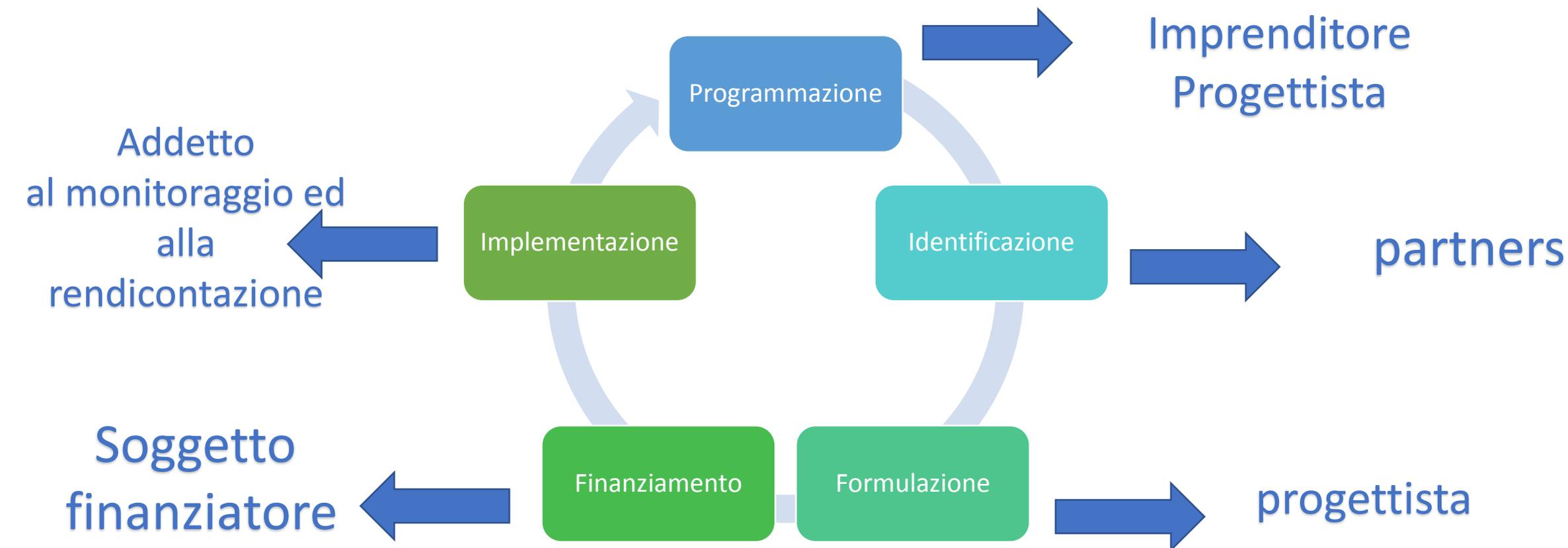
## Le fasi della fase di progettazione ed i soggetti coinvolti

Il metodo più conosciuto ed utilizzato per la stesura dei progetti è quello del Ciclo Del Progetto (Project Cycle Management-PCM).



## Le fasi della fase di progettazione ed i soggetti coinvolti

Il metodo più conosciuto ed utilizzato per la stesura dei progetti è quello del Ciclo Del Progetto (Project Cycle Management-PCM).



## VI Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – parte III

- ✓ I soggetti coinvolti nella fase di progettazione;
- ✓ La programmazione per obiettivi PCM e GOPP;
- ✓ Analisi dei principali indicatori di bilancio che permettono di individuare lo stato dell'azienda prima del nuovo investimento;
- ✓ il livello massimo di indebitamento accettabile di un'impresa;
- ✓ Pianificazione delle attività (diagramma di GANTT);
- ✓ Il ruolo del Project manager.

## La programmazione per obiettivi PCM e GOPP

Il metodo più conosciuto ed utilizzato per la stesura dei progetti è quello del Ciclo Del Progetto (Project Cycle Management-PCM).

- si basa sull'analisi dei problemi, da cui poi scaturisce la logica dell'intervento;
- si fonda sulla relazione di causa-effetto tra i problemi e quindi tra gli obiettivi;
- non è una procedura da seguire "a tavolino"; essa è veramente utile se si coinvolgono nella fase di progettazione i soggetti che a livello locale sono interessati ai problemi individuati (primi fra tutti i beneficiari cui il progetto è rivolto).



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



## Il metodo GOPP – Goal Oriented Project Planning

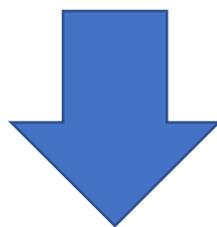
È un metodo basato sul Quadro Logico, ovvero è la metodologia di progettazione partecipativa prevista nell'ambito del Project Cycle Management (PCM) in cui i diversi attori-chiave di un determinato contesto definiscono in modo condiviso una strategia progettuale attraverso una chiara definizione degli obiettivi in un quadro logico (Logical Framework).

	Descrizione	Indicatori	Fonti di verifica	ipotesi
Obiettivo generale				
Obiettivo specifico				
Risultati				
Attività				

## Quando utilizzare il GOPP

Durante il ciclo di vita di un progetto, esistono i seguenti momenti-chiave nei quali è consigliabile organizzare un workshop GOPP:

1. la fase di identificazione (**identification workshop**),
2. all'inizio della fase di studio di fattibilità o progettazione esecutiva (**formulation workshop**),
3. a metà percorso (**review workshop**),
4. al termine del progetto (**evaluation workshop**).



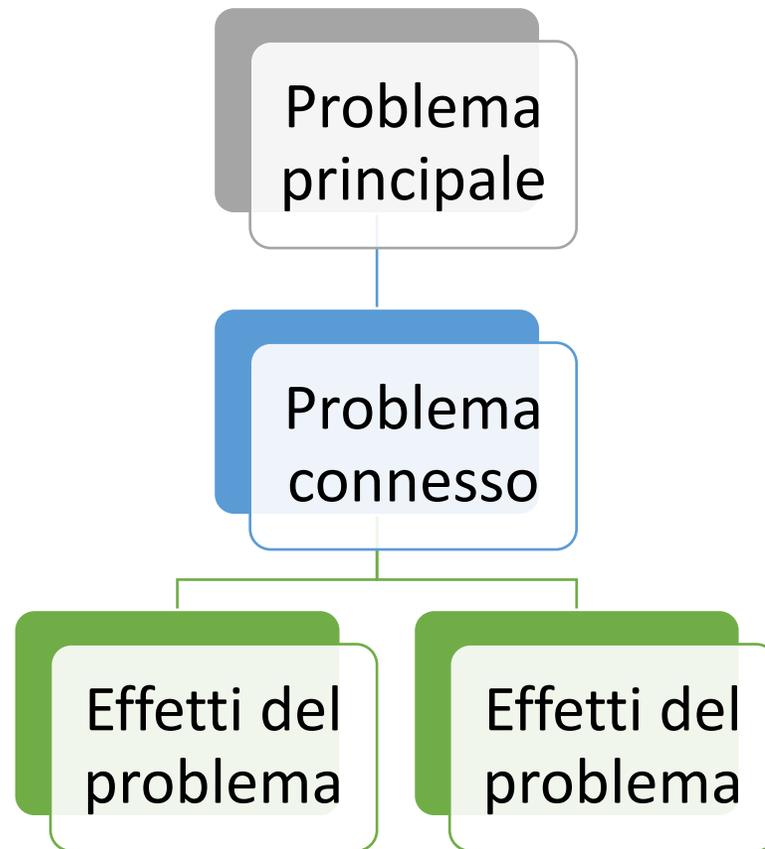
L'obiettivo finale della metodologia GOPP di identificazione di un progetto è definire uno schema progettuale strutturato e completo.

## Punti di attenzione

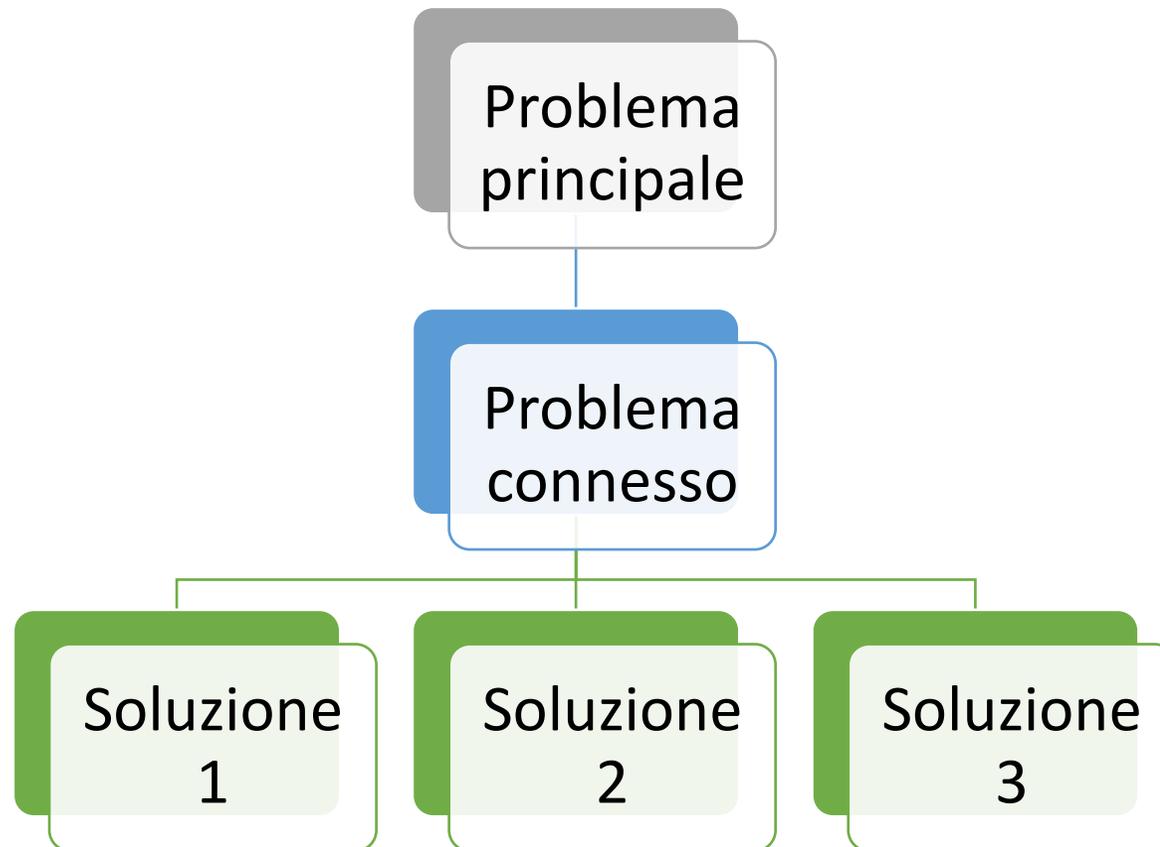


- Evitare che i problemi siano formulati in forma positiva (es., "il problema è trovare forme efficaci di ...", o "il problema è il coordinamento");
- in termini di "mancanza" – la cosiddetta "soluzione assente, in questo modo non si identifica il vero problema dei beneficiari dell'intervento, vale a dire che cosa essi non possono o non sono in grado di fare, ma si delinea già una delle possibili soluzioni al problema,
- Evitare che i problemi siano formulati in maniera troppo complicata; meglio descrivere il problema in modo diretto, senza ricorrere ad una terminologia specialistica: un problema descritto in maniera esplicita aiuta l'analisi delle possibili cause ed effetti e favorisce l'individuazione del conseguente obiettivo,
- Astenersi dalle valutazioni,
- Evitare le affermazioni generiche; in questo caso è opportuno specificare meglio il problema, formulandolo ad esempio come "alto tasso di abbandono scolastico".

Una volta identificato un numero ampio di problemi, è possibile costruire l'albero dei problemi, vale a dire un diagramma che illustri, in senso verticale dal basso verso l'alto, i legami causa-effetto tra i problemi identificati



In seguito alla costruzione dell'albero dei problemi, occorre trasformare tutti i problemi in possibili obiettivi da raggiungere, riformulando in positivo la situazione negativa precedentemente individuata. L'obiettivo, così inteso, rappresenta una condizione positiva da raggiungere. L'albero dei problemi diventa, così, un albero degli obiettivi



## La programmazione per obiettivi: gli indicatori

È necessario dimostrare l'efficacia delle innovazioni che si intendono introdurre. Un indicatore è ciò che si può osservare nella realtà nel momento in cui si raggiunge un obiettivo (o un risultato). Esso, di norma, è costituito dai seguenti elementi:

- una variabile (indici di bilancio)
- un target-group
- un tempo di osservazione
- un valore di riferimento.



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



**XENTRA**  
GIOVANI



**ICARO CENTRO STUDI**  
RICERCA E FORMAZIONE

## La programmazione: tappe principali

1. Chiara identificazione del problema di discriminazione
2. Identificazione dei problemi dei beneficiari e del contesto
3. Collocazione dei problemi individuati in un diagramma di causa-effetto (albero dei problemi)
4. Trasformazione dei problemi (condizione negativa attuale) in obiettivi (condizione positiva futura)
5. Identificazione di aree di obiettivi omogenei (ambiti di intervento)
6. Scelta degli ambiti di intervento su cui il progetto interverrà



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



## La programmazione: tappe principali

7. Definizione dello scopo del progetto (inteso come beneficio per i beneficiari)
8. Definizione degli obiettivi generali (impatto su strutture e sistemi)
9. Definizione dei risultati (che cosa i beneficiari saranno in grado di sapere, fare, o essere grazie alle attività del progetto?)
10. Definizione delle attività (attività innovative per raggiungere i risultati)
11. Identificazione delle condizioni esterne
12. Definizione degli indicatori



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



## VI Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – parte III

- ✓ I soggetti coinvolti nella fase di progettazione;
- ✓ La programmazione per obiettivi PCM e GOPP;
- ✓ Analisi dei principali indicatori di bilancio che permettono di individuare lo stato dell'azienda prima del nuovo investimento;
- ✓ il livello massimo di indebitamento accettabile di un'impresa;
- ✓ Pianificazione delle attività (diagramma di GANTT);
- ✓ Il ruolo del Project manager.

## Indici di bilancio – analisi di bilancio per indici

Si è reso dunque ormai necessario fare delle analisi di bilancio per indici sui dati contabili almeno di fine anno.

Sarebbe ancor meglio eseguire il monitoraggio dei lavori dell'impresa in tempi più ravvicinati.

Per valutare se l'azienda sia in buona salute bisognerebbe rilevare i suoi indicatori di equilibrio.

Quali sono questi indicatori?

Patrimoniale, economico e finanziario analizzandone le dinamiche, a breve termine, di struttura, di reddito e del circolante.

È importante perciò capire, secondo alcuni criteri determinanti, se l'azienda si trova in giusto equilibrio tra attivo e passivo, tra entrate e uscite e tra voci accorpate di bilancio.

## Indici di bilancio – analisi di bilancio per indici

Mediante l'analisi di bilancio per indici è possibile:

- L'elaborazione del business plan partendo dalle ipotesi e collegando i risultati alla storia contabile dell'impresa.
- La presentazione personalizzata della tua azienda (analisi, valutazione e gestioni di bilancio e situazioni provvisorie per determinare rendiconto finanziario, altri schemi).
- L'elaborazione di qualsiasi input in base a diversi schemi di Conto Economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario in funzione delle esigenze e degli obiettivi del Cliente.
- La determinazione del calcolo di rischio. Il calcolo del Rischio è determinato attraverso algoritmi utilizzati dalla comunità finanziaria (es. Z-Score di Altman, Fascia Mediocredito). Si calcola attraverso analisi che consentono di valutare l'equilibrio Economico, Patrimoniale e Finanziario per ciascun periodo contabile.



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



XENTRA  
GIOVANI



ICARO CENTRO STUDI  
RICERCA E FORMAZIONE

## Indici di bilancio – analisi di bilancio per indici

Mediante l'analisi di bilancio per indici è possibile:

- L'elaborazione del business plan partendo dalle ipotesi e collegando i risultati alla storia contabile dell'impresa.
- La presentazione personalizzata della tua azienda (analisi, valutazione e gestioni di bilancio e situazioni provvisorie per determinare rendiconto finanziario, altri schemi).
- L'elaborazione di qualsiasi input in base a diversi schemi di Conto Economico, Stato Patrimoniale e Rendiconto Finanziario in funzione delle esigenze e degli obiettivi del Cliente.
- La determinazione del calcolo di rischio. Il calcolo del Rischio è determinato attraverso algoritmi utilizzati dalla comunità finanziaria (es. Z-Score di Altman, Fascia Mediocredito). Si calcola attraverso analisi che consentono di valutare l'equilibrio Economico, Patrimoniale e Finanziario per ciascun periodo contabile.

## Indici di bilancio – analisi di bilancio per indici

Gli indici di bilancio sono dei valori a cui si giunge tramite calcoli matematici e che indicano la solidità di un'azienda.

L'analisi di bilancio di un'impresa, che ne delinea lo stato patrimoniale, economico e finanziario, si fonda principalmente sull'individuazione di determinati indici e sulla loro determinazione.

Molti imprenditori sono convinti di conoscerli bene, ma a questo punto quanto sono capace di gestirli e soprattutto di potenziarli a favore della loro azienda?

L'analisi di bilancio per indici è uno strumento importante perché permette all'analista di rappresentare l'andamento patrimoniale ed economico dell'impresa.



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



**XENTRA**  
GIOVANI



**ICARO CENTRO STUDI**  
RICERCA E FORMAZIONE

<i><b>ATTIVITA'</b></i>	<i><b>PASSIVITA' E NETTO</b></i>
<p><b>1. Attivo corrente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Liquidità immediate:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Denaro in cassa</li> <li>- Depositi in banca</li> <li>- Titoli smobilizzabili a vista</li> </ul> </li> <li>• <i>Liquidità differite:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crediti verso clienti a breve termine</li> <li>- Cambiali attive a breve termine</li> <li>- Titoli che costituiscono investimenti temporanei a breve termine</li> <li>- Ratei e risconti attivi</li> </ul> </li> <li>• <i>Magazzino:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rimanenze di merci, materie, semilavorati, prodotti finiti</li> <li>- Anticipi a fornitori</li> </ul> </li> </ul> <p><b>2. Attivo immobilizzato</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Immobilizzazioni materiali nette:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terreni e fabbricati</li> <li>- Impianti e macchinari</li> <li>- Attrezzature</li> </ul> </li> <li>• <i>Immobilizzazioni immateriali nette:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costi di impianto</li> <li>- Costi di ricerca e sviluppo</li> <li>- Costi di pubblicità</li> <li>- Brevetti</li> <li>- Concessioni, licenze, marchi</li> </ul> </li> <li>• <i>Immobilizzazioni finanziarie:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partecipazioni che costituiscono investimenti duraturi</li> <li>- Crediti a medio e lungo termine</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>1. Passivo corrente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Passività operative:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debiti verso fornitori a breve termine</li> <li>- Cambiali passive commerciali a breve</li> <li>- Debiti verso il personale</li> <li>- Debiti verso enti di previdenza</li> <li>- Debiti tributari</li> <li>- Ratei e risconti passivi</li> <li>- Utile da ripartire ai soci</li> </ul> </li> <li>• <i>Passività finanziarie:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Banca c/c passivo</li> <li>- Obbligazioni da rimborsare nell'anno</li> <li>- Rate di mutui da pagare entro l'anno</li> </ul> </li> </ul> <p><b>2. Passivo consolidato</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Passività operative:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Debiti verso fornitori a medio-lungo termine</li> <li>- Cambiali passive commerciali a medio-lungo termine</li> <li>- Debiti per TFR</li> </ul> </li> <li>• <i>Passività finanziarie:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sovvenzioni bancarie a medio-lungo termine</li> <li>- Prestiti obbligazionari</li> <li>- Mutui passivi</li> </ul> </li> </ul> <p><b>3. Capitale netto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitale sociale</li> <li>- Riserve (legale, statutaria, straordinaria)</li> <li>- Riserva sovrapprezzo azioni</li> <li>- Riserve di rivalutazione</li> <li>- Utili (perdite) portati a nuovo</li> <li>- Utile (o perdita) d'esercizio</li> </ul>
<b>Totale impieghi (1+2)</b>	<b>Totale fonti di finanziamento (1+2+3)</b>

IMPIEGHI	FONTI DI FINANZIAMENTO
<p><i>1. Capitale di funzionamento</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crediti commerciali</li> <li>- Cambiali attive</li> <li>- (Fondo rischi su crediti)*</li> <li>- Ratei e risconti attivi</li> <li>- Magazzino</li> <li>- (Debiti commerciali)</li> <li>- (Ratei e risconti passivi)</li> </ul> <p><i>2. Immobilizzazioni materiali nette</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terreni e fabbricati</li> <li>- Impianti e macchinari</li> <li>- Attrezzature</li> </ul> <p><i>3. Immobilizzazioni immateriali nette</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costi di impianto</li> <li>- Costi di ricerca e sviluppo</li> <li>- Costi di pubblicità</li> <li>- Brevetti</li> <li>- Concessioni, licenze, marchi</li> </ul> <p><i>4. Immobilizzazioni finanziarie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crediti finanziari a medio-lungo termine</li> <li>- Titoli a medio-lungo termine</li> <li>- Partecipazioni</li> <li>- (Fondo svalutazione partecipazioni)</li> </ul> <p><i>5. (Trattamento di fine rapporto)</i></p> <p><i>6. Attivo fisso netto (2+3+4+5)</i></p> <p><b>7. Capitale investito netto (1+6)</b></p>	<p><i>1. Posizione finanziaria netta a breve</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Banca c/c passivo</li> <li>- Parte corrente dei debiti finanziari</li> <li>- (Cassa)</li> <li>- (Banca c/c attivo)</li> <li>- (Crediti finanziari a breve termine)</li> <li>- (Investimenti di tesoreria)</li> </ul> <p><i>2. Posizione finanziaria netta a medio-lungo termine</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mutui passivi</li> <li>- Prestiti obbligazionari</li> <li>- (Crediti finanziari a medio-lungo termine)</li> </ul> <p><i>3. Posizione finanziaria netta (1+2)</i></p> <p><i>4. Patrimonio netto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitale sociale</li> <li>- Riserve (legale, statutaria, straordinaria)</li> <li>- Riserva sovrapprezzo azioni</li> <li>- Riserve di rivalutazione</li> <li>- Utili (perdite) portati a nuovo</li> <li>- Utile (o perdita) d'esercizio</li> </ul> <p><b>5. Totale fonti di finanziamento (4+3)</b></p>

\* Le voci iscritte tra parentesi vanno sottratte.

# Il Bilancio di esercizio: Conto economico

Ricavi di vendita (al netto di abbuoni e resi)	<i>V</i>
Acquisti di materie (al netto di abbuoni e resi)	<i>A</i>
+ Esistenze iniziali di materie e semilavorati	<i>RI</i>
- Rimanenze finali di materie e semilavorati	<i>RF</i>
+ Costi del personale tecnico e oneri sociali relativi	<i>MO</i>
+ Costi industriali (compresi ammortamenti tecnici)	<i>CI</i>
- Costi capitalizzati per costruzioni in economia	<i>CE</i>
= <i>Costo dei prodotti fabbricati</i>	<i>CPF</i>
+ Esistenze iniziali di prodotti finiti	<i>RI</i>
- Rimanenze finali di prodotti finiti	<i>RF</i>
= <i>Costo della produzione venduta</i>	<i>CPV</i>
<i>Risultato lordo industriale (V-Cpv)</i>	<i>RLI</i>
- Costi amministrativi (compresi gli ammortamenti)	<i>CA</i>
- Costi commerciali (compresi gli ammortamenti)	<i>CC</i>
= <i>Risultato operativo</i>	<i>RO</i>
± Proventi e oneri patrimoniali	<i>PP(OP)</i>
- Oneri finanziari e interessi su debiti di fornitura	<i>OF</i>
+ Proventi finanziari e interessi su crediti commerciali	<i>PF</i>
= <i>Risultato della gestione ordinaria</i>	<i>RGO</i>
- Componenti straordinari negativi	<i>SN</i>
+ Componenti straordinari positivi	<i>SP</i>
= <i>Risultato prima delle imposte</i>	<i>RAI</i>
- Oneri tributari	<i>OT</i>
= <i>Reddito netto d'esercizio</i>	<i>RN</i>

## Indici di bilancio più importanti

**ROI:** rappresenta il rendimento dell'attività tipica confrontato con tutti gli investimenti effettuati in tale attività. In sostanza il ROI sintetizza il rendimento della gestione dell'azienda rispetto all'intero finanziamento aziendale, ovvero calcola la redditività del capitale investito. Tale indice evidenzia la bravura nel far fruttare sia il capitale dei soci (capitale proprio) ma anche quello dei terzi finanziatori (debiti).

**ROE:** rappresenta la redditività della gestione aziendale rispetto al capitale investito dai soci, ovvero la redditività del capitale netto. Il ROE valuta la redditività ottenuta dai soci in termini di utile prodotto e non in funzione delle quotazioni di borsa. Per poter dire se un dato valore di ROE è positivo o negativo bisogna metterlo a confronto con il rendimento di investimenti alternativi a basso rischio come BOT, CCT, depositi bancari. Il ROE può essere considerato positivo per il nostro investimento se è maggiore, almeno di 3 o 4 punti %



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



**XENTRA**  
GIOVANI



**ICARO CENTRO STUDI**  
RICERCA E FORMAZIONE

## Indici di Bilancio: Redditività

Gli indici di redditività hanno l'obiettivo di misurare l'andamento della redditività aziendale, cioè la capacità dell'azienda di far rendere il capitale che è stato investito. Un'azienda, in definitiva, è un investimento di capitali; i soci continueranno a impiegare il loro denaro se l'investimento azienda garantirà un rendimento ai loro capitali maggiore dei rendimenti che potrebbero essere garantiti da altre forme di investimento. Si può misurare la redditività del capitale investito, del capitale netto, delle vendite.

Redditività del capitale investito ROI (return on investment). E' dato dal seguente rapporto:

$$ROI = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Capitale Investito}}$$

## Indici di Bilancio: Redditività

Un altro modo per misurare la redditività è chiedersi quanto rende il capitale investito dai proprietari. In questo caso non si deve parametrare il calcolo all'intero capitale proprio investito, ma solo a quella parte finanziata dai proprietari e, perciò, al capitale netto. Inoltre i proprietari non possono disporre liberamente di tutto il reddito operativo perché una parte di questo dovrà essere utilizzato per il pagamento degli oneri finanziari e fiscali. La loro redditività deve essere perciò misurata dall'utile netto perché è su questo che i proprietari possono decidere se reinvestirlo o ritirarlo sotto forma di dividendi. Il ROE è dato dal seguente rapporto:

$$ROE = \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Capitale Netto}}$$



## Indici di bilancio più importanti

ROS: ovvero il margine di profitto sulle vendite.

Questo indice esprime la relazione tra reddito operativo e fatturato, ponendo in evidenza la redditività unitaria delle vendite.

ROA: rappresenta come il ROI un indicatore di redditività degli investimenti, ma a differenza del ROI allarga il suo campo di analisi al totale dell'attivo permettendo di misurare la redditività del capitale complessivo dell'azienda.

Leverage: è l'indice che informa sul grado di indebitamento dell'azienda.



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



XENTRA  
GIOVANI



ICARO CENTRO STUDI  
RICERCA E FORMAZIONE

## Indici di Bilancio: Redditività delle vendite

Entrambi i valori sono tratti dal Conto Economico riclassificato. Il ROS misura quanto rendono percentualmente le vendite. In pratica calcola, ogni 100 euro di ricavi, quanto resta, in proporzione, di reddito operativo, esprimendo sinteticamente la capacità remunerativa del flusso di ricavi tipici dell'azienda in esame. E' evidente che un miglioramento di questo quoziente indica che le vendite sono diventate più redditizie e cioè che i margini che l'azienda sta spuntando sono migliorati, comportando ovviamente, anche un miglioramento nella redditività del capitale investito.

$$ROS = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Ricavi Netti di Vendita}}$$



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



XENTRA  
GIOVANI



ICARO CENTRO STUDI  
RICERCA E FORMAZIONE

## Indici di Bilancio: Redditività dell'attivo

Il return on assets (ROA) è un indice di bilancio che misura la redditività e indica la redditività complessiva di un'attività, mentre il ROI indica la redditività della gestione caratteristica.

Si calcola come rapporto tra utile di esercizio e totale attivo dello Stato Patrimoniale riclassificato.

Questo numero ci suggerisce come un'azienda può agire in base a ciò che possiede, prescindendo dalla forma di finanziamento messa in atto. È molto utile per paragonare aziende concorrenti che fanno parte di uno stesso settore del mercato. Il valore che esprime quest'indice varia molto da tipi a tipi di aziende e catene di aziende.

$$ROA = \frac{\text{Utile di esercizio}}{\text{Totale Attivo}}$$

## Indici di Bilancio: Liquidità

Per liquidità si intende la capacità dell'azienda di far fronte tempestivamente, regolarmente ed economicamente ai propri impegni. Gli indici di liquidità hanno l'obiettivo di misurare la solvibilità a breve termine dell'azienda e, quindi, la sua "rischiosità" finanziaria a breve. Sono quindi quozienti di bilancio volti a fornire elementi di giudizio sulla situazione di liquidità dell'impresa in funzionamento.

$$RCL = \frac{\textit{Attività Correnti}}{\textit{Passività Correnti}}$$



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



## Indici di Bilancio: Indebitamento

Gli indici di indebitamento hanno l'obiettivo di analizzare la struttura finanziaria dell'azienda misurando con quali fonti di finanziamento l'azienda sta coprendo i propri impieghi. Danno quindi un'idea di quello che è il rischio finanziario strutturale dell'azienda, evidenziando quanto del capitale investito è finanziato da debiti e quanto, invece, è finanziato da capitale proprio. E' ovvio che l'azienda è tanto più rischiosa finanziariamente quanto più alto è il livello di indebitamento, rispetto al capitale proprio.

$$I = \frac{\text{Capitale di Terzi}}{\text{Capitale Netto}}$$

$$L = \frac{\text{Capitale Investito}}{\text{Capitale Netto}}$$



## VI Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – parte III

- ✓ I soggetti coinvolti nella fase di progettazione;
- ✓ La programmazione per obiettivi PCM e GOPP;
- ✓ Analisi dei principali indicatori di bilancio che permettono di individuare lo stato dell'azienda prima del nuovo investimento;
- ✓ il livello massimo di indebitamento accettabile di un'impresa;
- ✓ Pianificazione delle attività (diagramma di GANTT);
- ✓ Il ruolo del Project manager.

## Fino a quando conviene incrementare l'indebitamento?

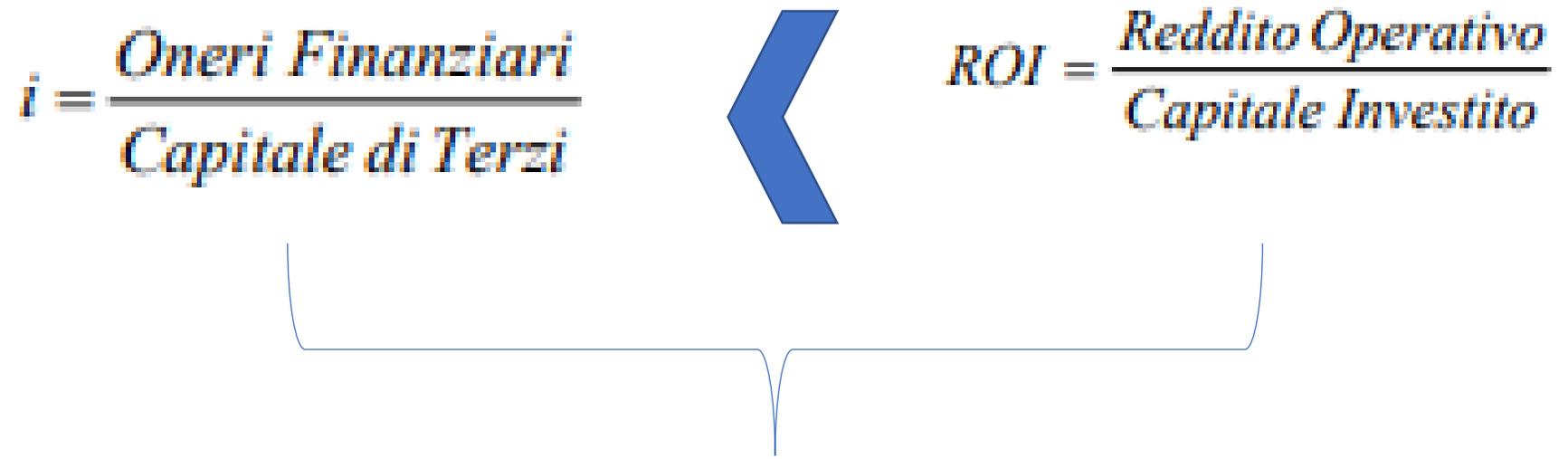
Un primo ragionamento che consente di affermare che le imprese dovrebbero indebitarsi riguarda l'aspetto economico della gestione. Il "mestiere" dell'imprenditore è quello di investire risorse e riuscire ad ottenere un rendimento. E il costo dei capitali ottenuti in prestito è decisamente inferiore al rendimento che può ottenere un imprenditore capace dal business.

Quindi un'impresa dovrebbe incrementare il proprio livello di indebitamento fino a quando il rendimento dei capitali investiti nell'attività è superiore al costo dell'indebitamento.

L'indice che misura l'onerosità del capitale di credito è detto Return on Debt ed è dato dal seguente rapporto:

$$i = \frac{\text{Oneri Finanziari}}{\text{Capitale di Terzi}} \neq ROI = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Capitale Investito}}$$

# Fino a quando conviene incrementare l'indebitamento?



Un'impresa dovrebbe incrementare il proprio livello di indebitamento fino a quando il rendimento dei capitali investiti nell'attività è superiore al costo dell'indebitamento. Quindi l'impresa investe del denaro ad un costo inferiore al rendimento che ottiene.

## Fino a quando conviene incrementare l'indebitamento?



Presidenza del Consiglio dei Ministri  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



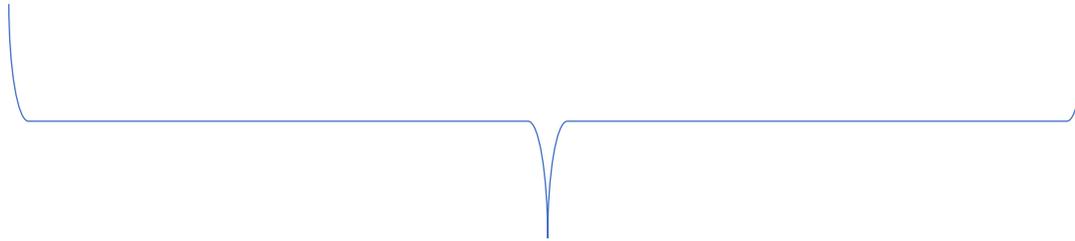
XENTRA  
GIOVANI



ICARO CENTRO STUDI  
RICERCA E FORMAZIONE

PIÙ MI INDEBITO PIÙ RISCHIO

PIÙ MI INDEBITO PIÙ GUADAGNO



Prima di indebitarsi è pertanto necessario fare una stima prospettica, domandarsi se l'impresa otterrà margini sufficienti in futuro per fronteggiare gli impegni finanziari assunti. In più bisogna considerare che il livello massimo potrebbe non essere raggiungibile per le ragioni che approfondirò tra breve.

# Qual è il massimo livello di indebitamento?

## POSIZIONE FINANZIARIA NETTA



## Cosa succede se un'impresa è troppo indebitata?

- Se nell'analizzare un bilancio si individua un livello di indebitamento eccessivo, significa che l'impresa è debole. In caso di calo del fatturato o di redditività potrebbe non essere in grado di fronteggiare gli impegni finanziari assunti e fallire.
- Il debito eccessivo accentua il rischio ed aumenta la pressione dovuta al pagamento di capitale e di interessi.
- Un eccessivo indebitamento non è positivo nel analisi di solvibilità delle banche per l'accesso al credito bancario



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



**XENTRA**  
GIOVANI



**ICARO CENTRO STUDI**  
RICERCA E FORMAZIONE

## VI Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – parte III

- ✓ I soggetti coinvolti nella fase di progettazione;
- ✓ La programmazione per obiettivi PCM e GOPP;
- ✓ Analisi dei principali indicatori di bilancio che permettono di individuare lo stato dell'azienda prima del nuovo investimento;
- ✓ il livello massimo di indebitamento accettabile di un'impresa;
- ✓ Pianificazione delle attività (diagramma di GANTT);
- ✓ Il ruolo del Project manager.

## Pianificazione dell'attività di progetto

Nel project management la pianificazione di progetto è un processo che serve a stabilire e documentare tutti gli aspetti di un determinato progetto, attraverso dei piani di dettaglio.

L'obiettivo della pianificazione di progetto è innanzitutto quello di stabilire e documentare:

- le ragioni che hanno portato ad intraprendere il progetto;
- che cosa deve essere realizzato e da parte di chi;
- come ciò verrà prodotto;
- quanto costerà;
- come il progetto deve essere condotto, controllato e chiuso.



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



**XENTRA**  
GIOVANI



**ICARO CENTRO STUDI**  
RICERCA E FORMAZIONE

## Pianificazione del progetto

Scopo del processo è chiarire ed esplicitare l'ambito del progetto, ivi compresi obiettivi, deliverable, requisiti e confini, definendo al contempo lo stato finale di arrivo del progetto.

La definizione dell'ambito di progetto rende chiaro ed esplicito come il progetto contribuirà agli obiettivi finali strategici dell'organizzazione. La descrizione dell'ambito deve essere utilizzata quale base per assumere decisioni future sul progetto e serve anche per comunicare l'importanza del progetto e i benefici attesi che si dovrebbero realizzare.



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



XENTRA  
GIOVANI



ICARO CENTRO STUDI  
RICERCA E FORMAZIONE

## Pianificazione di gestione del progetto

Una pianificazione di gestione del progetto viene poi suddivisa in parti più dettagliate. Hai bisogno di specificarle prima di iniziare:

- **Traguardi del progetto:** questi sono tutti gli stadi importanti di un progetto. Mantenendo la metafora della costruzione, si pensi a fasi come la progettazione architettonica, la posa delle fondamenta, l'armatura, l'installazione delle finestre e ogni altro passo che porta al completamento di un edificio.
- **Lista di attività:** elenca ogni singolo impegno, grande o piccolo che sia, necessario per completare un progetto. Elaborare un piano, contattare gli appaltatori, cercare un elettricista, acquistare merci, ... ogni progetto presenta attività chiave che devono essere completate se si vuole finire il lavoro.



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



XENTRA  
GIOVANI



ICARO CENTRO STUDI  
RICERCA E FORMAZIONE

## Pianificazione di gestione del progetto

- **Mansioni:** tutti i piccoli passi che portano al risultato finale. Nota importante: molte attività dipendono da altre attività (e persone) da completare. Pertanto, è necessario essere in grado di collegarle a ogni compito in modo che tutti siano contenuti nel ciclo.
- **Durata e distribuzione del tempo:** Quanto tempo ritieni che ci vorrà per ogni attività o fase? Per determinare questo, assicurati di tenere a mente la scadenza finale di un progetto. È realistico o è necessario allungare? Quanto tempo pensi sia necessario per ogni fase del progetto? Questo cronoprogramma aiuta a determinare il carico di lavoro. Affidati alla tua precedente esperienza di lavoro per una stima accurata.
- **Budget:** quanti soldi dovresti spendere per gestire tutte le risorse che un progetto richiede? Non ingannarti: questa sarà sempre una stima entro un certo intervallo. Fatti guidare dalla logica e dal realismo. automaticamente più precise le tue stime.



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



XENTRA  
GIOVANI



ICARO CENTRO STUDI  
RICERCA E FORMAZIONE

## Pianificazione di gestione del progetto

- **Team del progetto:** di quali persone (in base all'esperienza e alle competenze) hai bisogno per completare il tuo progetto? Nel caso di una casa, si pensi ad architetti, idraulici, pittori, elettricisti e quant'altro.
  
- **Progresso:** assicurati di avere un sistema in atto per determinare lo stato di avanzamento di ogni progetto. Sei ancora sulla buona strada, il tuo team di progetto deve gestirsi da solo e come monitorerai l'efficienza di un progetto?



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



**XENTRA**  
GIOVANI



**ICARO CENTRO STUDI**  
RICERCA E FORMAZIONE

il diagramma di Gantt è uno strumento di supporto alla gestione dei progetti è usato principalmente nelle attività di project management, è costruito partendo da un asse orizzontale - a rappresentazione dell'arco temporale totale del progetto, suddiviso in fasi incrementali (ad esempio, giorni, settimane, mesi) - e da un asse verticale - a rappresentazione delle mansioni o attività che costituiscono il progetto.

Un diagramma di Gantt permette dunque la rappresentazione grafica di un calendario di attività, utile al fine di pianificare, coordinare e tracciare specifiche attività in un progetto dando una chiara illustrazione dello stato d'avanzamento del progetto



Un diagramma di Gantt mostra:

1. Le date di inizio e fine di un progetto
2. Da quali attività è composto il progetto
3. Le attività assegnate a ciascuna persona
4. Le date previste per l'inizio e la fine delle attività
5. Una stima di quanto tempo durerà ogni attività
6. Come le attività si sovrappongono e/o sono collegate tra loro



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



**XENTRA**  
GIOVANI



**ICARO CENTRO STUDI**  
RICERCA E FORMAZIONE

Un diagramma di Gantt contiene i seguenti elementi:

1. **Le date:** Le date di inizio e fine progetto consentono ai responsabili di vedere **quando inizierà e terminerà l'intero progetto.**
2. **Attività:** I progetti consistono in una serie di **sotto-attività**. Con un diagramma di Gantt è possibile tenere traccia di queste ultime, in modo da non dimenticare o dover posticipare nulla.
3. **Tempistiche previste:** il grafico indica quando ogni attività dovrebbe essere realizzata. Questo aiuta a garantire che ogni sotto-attività — e di conseguenza l'intero progetto — sia portato a termine nelle tempistiche previste.

Un diagramma di Gantt contiene i seguenti elementi:

- 4. Dipendenze:** Alcune attività possono essere eseguite in qualsiasi momento, mentre altre devono essere completate prima o dopo l'inizio o la fine di un'altra attività. Un diagramma di Gantt mostra tali dipendenze.
- 5. Progressi:** Il grafico ti mostra l'esatto andamento del progetto e ti fa vedere quali attività sono già state eseguite. Grazie all'indicazione della data, avrai una panoramica di quanto ti resta da fare, per renderti conto se sei sulla buona strada per terminare in tempo il progetto.

## Diagramma di Gantt: vantaggi e svantaggi

Chiarezza

Panoramica  
semplificata

Approfondimenti  
sulle prestazioni

Migliore gestione  
del tempo

Flessibilità

Complessità

Linearità

Di facile utilizzo

Impegnativo



Per costruire il diagramma di Gantt si può procedere nel seguente modo:

1. Elenca tutte le attività
2. Elenca le dipendenze delle attività
1. Crea una timeline del progetto
2. Assegna le attività ai membri del team



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



**XENTRA**  
GIOVANI



**ICARO CENTRO STUDI**  
RICERCA E FORMAZIONE

## Diagramma di Gantt Elenca tutte le attività

Scrivi tutte le attività necessarie per portare a termine con successo il progetto.  
Prendi anche nota delle scadenze e dei membri del team responsabili.  
Questa attività può essere suddivisa in diversi compiti ed azioni chiave per lo svolgimento del progetto.



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



XENTRA  
GIOVANI



ICARO CENTRO STUDI  
RICERCA E FORMAZIONE

## Diagramma di Gantt - Elenca le dipendenze delle attività

Spesso è necessario terminare una mansione prima di poter iniziare quella successiva.

Fai una mappatura delle relazioni tra i compiti.

Crea una timeline del progetto

Quanti giorni — o più precisamente — quante ore hai a disposizione per questo progetto? Tieni presente che ogni progetto potrebbe subire dei ritardi: tenere un registro cronologico dei progetti precedenti e monitorare il tempo ti aiuta a stimare meglio la flessibilità di cui hai bisogno per creare la tua timeline.

Assegna compiti ai membri del team.

## VI Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – parte III

- ✓ I soggetti coinvolti nella fase di progettazione;
- ✓ La programmazione per obiettivi PCM e GOPP;
- ✓ Analisi dei principali indicatori di bilancio che permettono di individuare lo stato dell'azienda prima del nuovo investimento;
- ✓ il livello massimo di indebitamento accettabile di un'impresa;
- ✓ Pianificazione delle attività (diagramma di GANTT);
- ✓ Il ruolo del Project manager.

## Il Project Manager

Il Project Manager è il responsabile di progetto, il suo core business è offrire consulenza ai committenti con l'obiettivo primo di difendere l'idea progettuale dei progettisti. Guida il team di progetto verso l'obiettivo che intende perseguire il cliente, intercettando l'interesse dell'investitore e parlando la stessa lingua dei professionisti. In poche parole, è il "traduttore" del progetto, che si interfaccia quotidianamente anche con le imprese di costruzione e le pubbliche amministrazioni, dato che molto spesso il fine è quello di portare a casa le autorizzazioni. Tutto ciò deve essere svolto assicurando il rispetto dei costi, dei tempi e della qualità del progetto.



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



XENTRA  
GIOVANI



ICARO CENTRO STUDI  
RICERCA E FORMAZIONE

## Il Project Manager: competenze

Il Project Manager è una nuova figura, e come nella maggior parte dei casi, possiede competenze trasversali. Dovendo supportare il cliente nel prendere decisioni consapevoli, deve necessariamente avere una formazione tecnica per poter entrare nel merito delle questioni.

In particolare:

1. Un'ottima capacità di processi di controllo
2. Buone capacità di problem solving
3. Spiccate doti di leadership e allo stesso tempo di team working
4. Un'ottima abilità comunicativa



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
DIPARTIMENTO PER LE POLITICHE GIOVANILI E IL SERVIZIO CIVILE UNIVERSALE



**XENTRA**  
GIOVANI



**ICARO CENTRO STUDI**  
RICERCA E FORMAZIONE

Grazie per l'attenzione!  
Alla prossima lezione