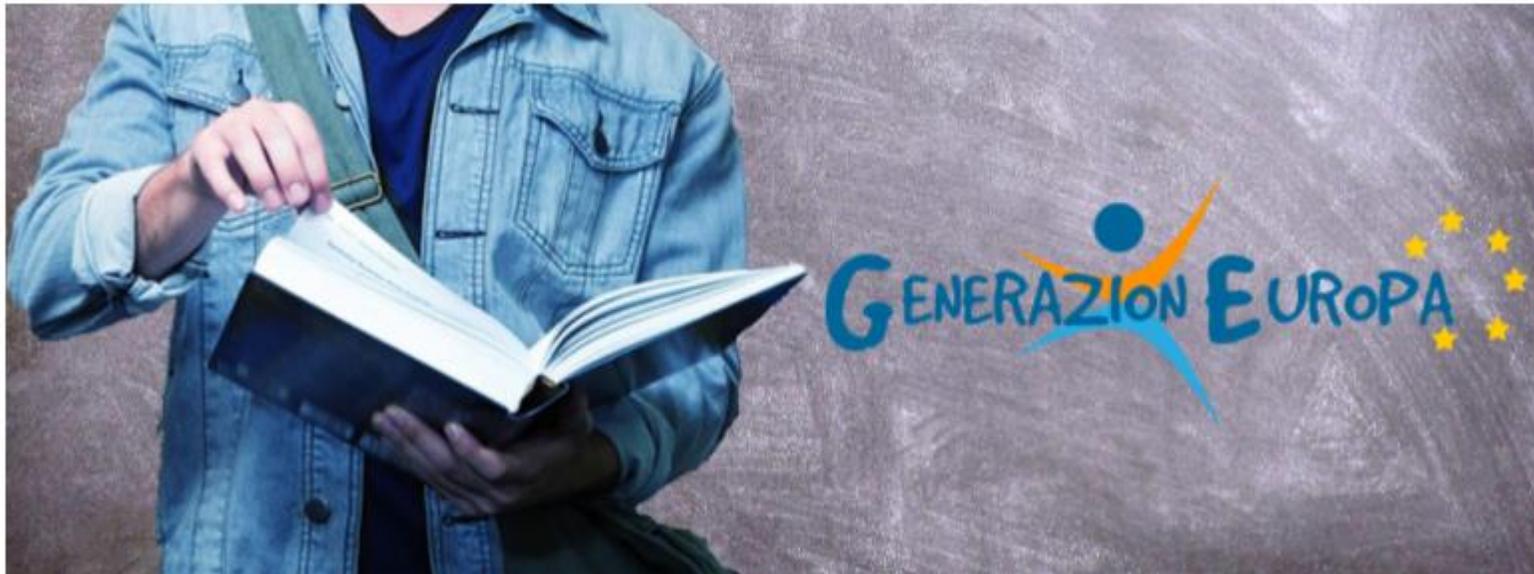


Laboratorio "Fare impresa in Europa"



VII Giornata Formativa 22 Novembre 2021

VII Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – Fase di rendicontazione – parte IV

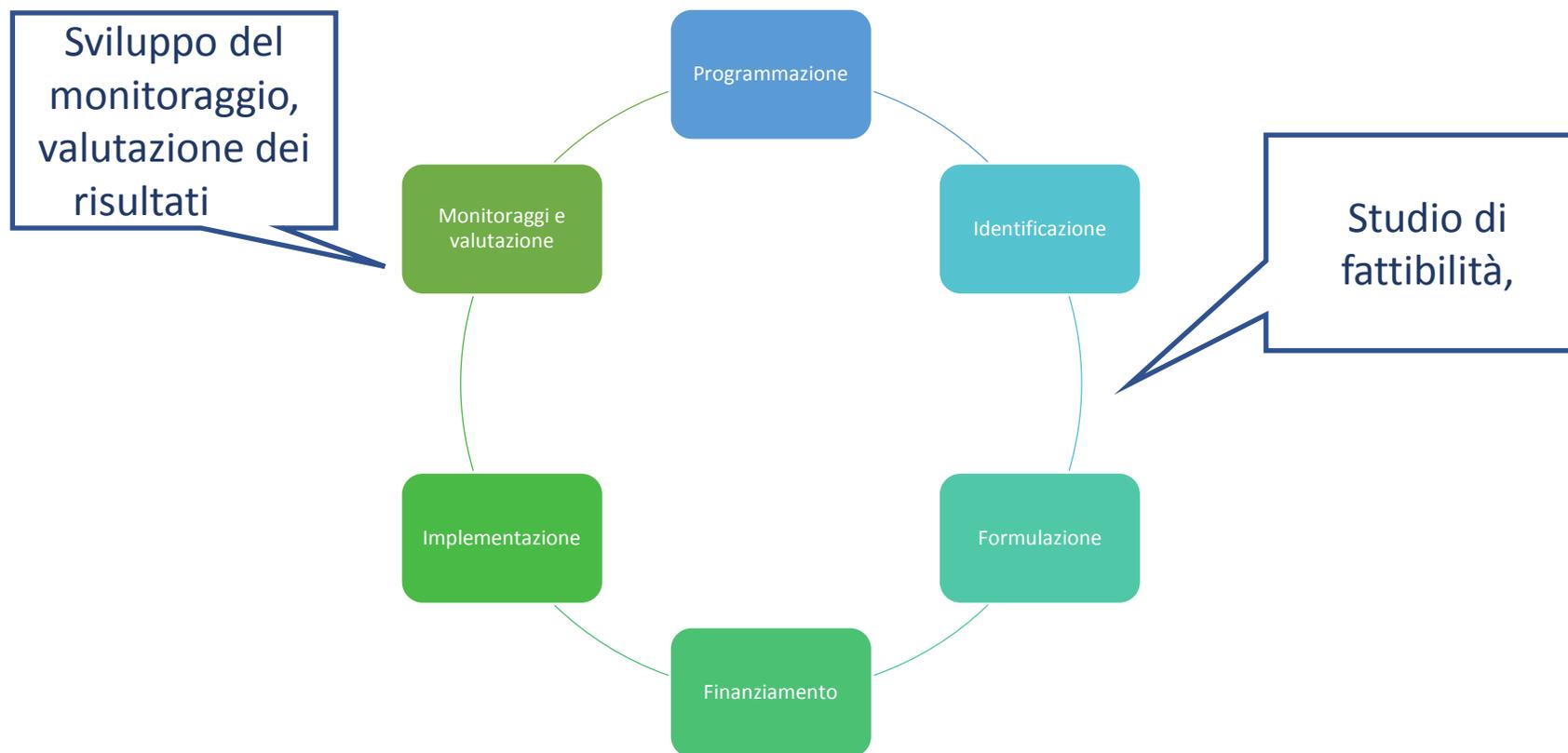
- ✓ Verifica delle attività svolte e spese sostenute;
- ✓ Verifica degli scostamenti rispetto ai risultati attesi dal progetto;
- ✓ Il ruolo del Financial manager.

VII Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – Fase di rendicontazione – parte IV

- ✓ Verifica delle attività svolte e spese sostenute;
- ✓ Verifica degli scostamenti rispetto ai risultati attesi dal progetto;
- ✓ Il ruolo del Financial manager.

Le fasi della fase di progettazione

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



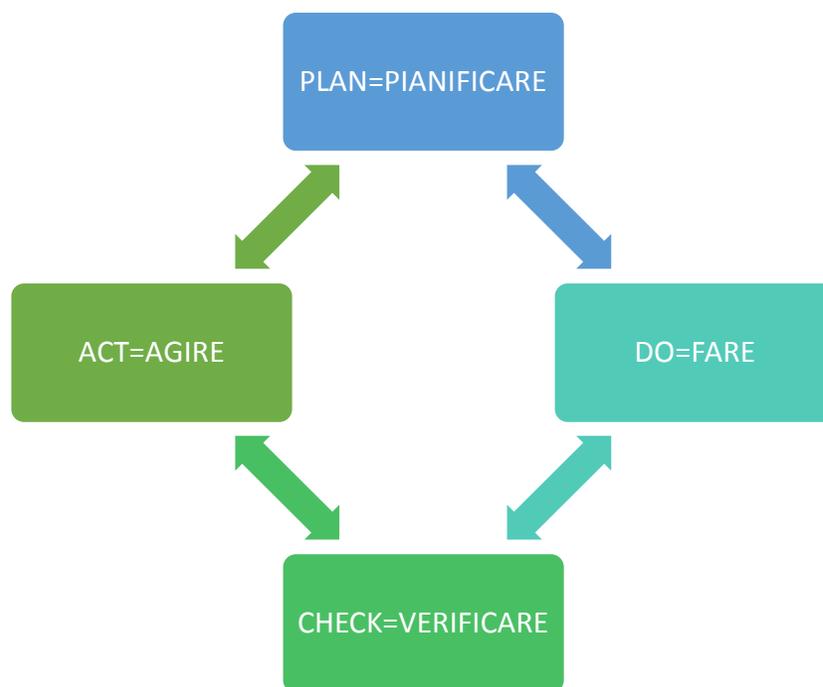


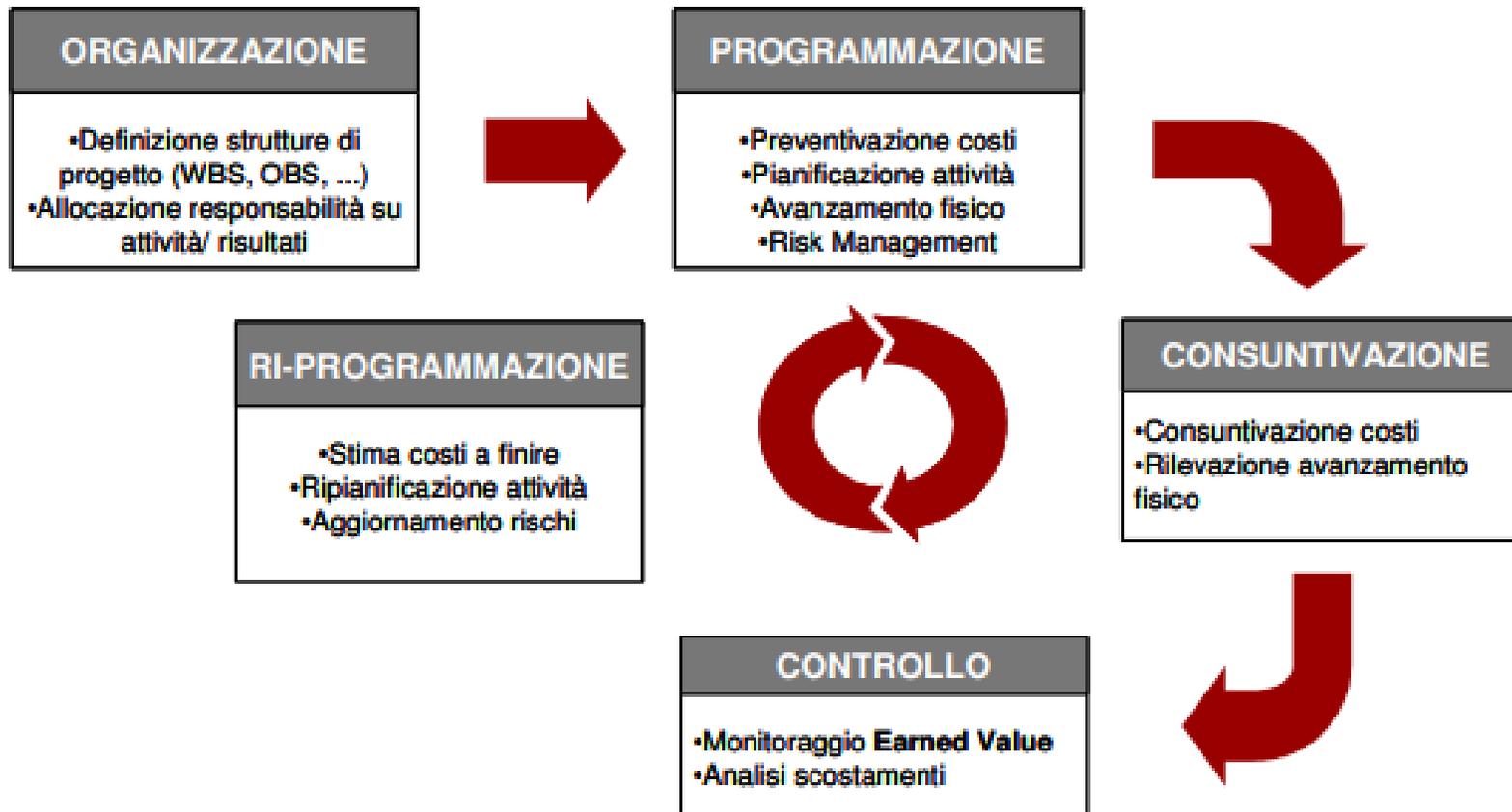
Un sistema di monitoraggio garantisce:

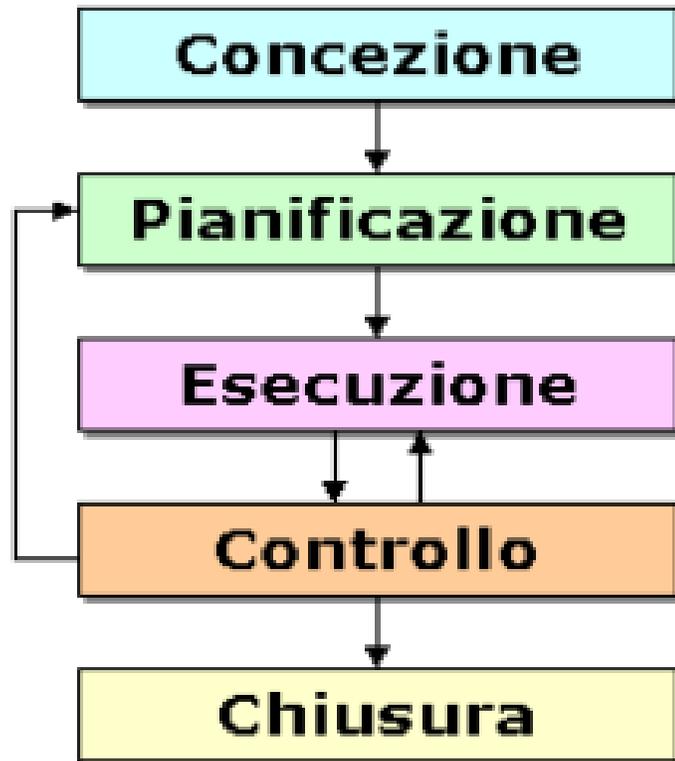
- un controllo progressivo dei risultati raggiunti in ciascun intervento;
- un ripensamento delle azioni da svolgere e una rimodulazione degli obiettivi;
- una traduzione delle informazioni in indicatori;
- un processo replicabile all'interno di un programma.

Il ciclo di pianificazione e controllo dei progetti

Pianificazione e controllo è il processo mediante il quale si governa lo svolgimento di un'attività. In sostanza si definisce prima cosa e come si vuole fare; poi, durante lo svolgimento dell'attività, si monitora il suo svolgimento, si valutano gli eventuali scostamenti da quanto pianificato e, all'occorrenza, si prendono provvedimenti correttivi.







CONCEZIONE: generazione di idee, studio di mercato, analisi di fattibilità, progettazione di massima; promozione commerciale.

PIANIFICAZIONE: definizione di risorse, costi, tempi; sviluppo progettazione; formazione contratti; impostazione analisi dei rischi; impostazione procurement, etc. In una relazione contrattuale spesso questa fase è sotto l'autorità di un fornitore.

REALIZZAZIONE/ESECUZIONE: produzione, assicurazione qualità, gestione procurement, integrazione e supporto risorse umane, attuazione di piani di prevenzione e miglioramento.

CONTROLLO: monitoraggio di tempi, costi, qualità, rischi; analisi degli scostamenti; eventuale feed-back alla pianificazione; reporting; valutazione dei fornitori; certificazioni e rilasci provvisori.

CHIUSURA: consuntivazione e riesame delle performance

La fase di controllo

Controllare il progetto significa governarne le attività in maniera da riuscire a rispettare obiettivi dati di durata (tempo), d'impiego di risorse (costi), per la realizzazione di un prodotto/servizio con caratteristiche date (qualità).

Secondo una sequenza logica, dato un risultato richiesto (del quale sono specificati i requisiti da soddisfare, descritto da una specifica tecnica, da un contratto, da una normativa di riferimento, in ogni caso sufficientemente formalizzato), controllare il progetto significa considerare congiuntamente le tre seguenti prospettive:

- entro un certo tempo stabilito
- vanno ottenuti i risultati stabiliti
- Rispettando i limiti di costi e tempo stabiliti



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



La fase di controllo

Possiamo dire che l'obiettivo di progetto si colloca in uno spazio tridimensionale le cui coordinate sono tempi, costi, qualità:



La fase di monitoraggio

Il monitoraggio e la valutazione rappresentano due strumenti utili a raccogliere informazioni per orientare e sostenere le decisioni di manager e decision maker e migliorare quindi la qualità del progetto.

I compiti del monitoraggio Il monitoraggio è lo strumento di supporto alle decisioni dello staff nel corso dello svolgimento del progetto. Esso ha lo scopo di tenere traccia dei progressi ottenuti dall'azione intrapresa in termini di Pag. 5 costi, risorse impiegate, attività realizzate ed effetti prodotti. I risultati costituiscono la base informativa per la successiva e complementare attività di valutazione. Come tale, il monitoraggio è quindi un'attività continua, realizzata dallo staff che gestisce il progetto ed è essenziale per controllare quanto si sta realizzando. Permette di tenere sotto controllo il progetto nella fase di attuazione e, se necessario, ridisegnarne le attività.



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



XENTRA
GIOVANI



ICARO CENTRO STUDI
RICERCA E FORMAZIONE

La fase di monitoraggio

Per svolgere tale compito, è essenziale che il monitoraggio preveda tre momenti fondamentali:

- costante revisione del progetto: attraverso il monitoraggio si acquisiscono informazioni per riflettere su quanto si sta realizzando e studiare modifiche e adattamenti delle attività di progetto;
- ri-pianificazione: la fase di attuazione di un progetto implica sempre degli scostamenti rispetto a quanto inizialmente previsto. Diventa così essenziale ripianificare in corso d'opera il progetto adattandolo alla realtà in cui si sta operando;
- sistema di reportistica (reporting): si tratta di una funzione cruciale attraverso cui fornire ai diversi attori-chiave (soprattutto all'ente finanziatore del progetto) report aggiornati sui progressi fisici e finanziari 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

La fase di monitoraggio

In ogni momento della fase di attuazione, il monitoraggio fornisce quindi indicazioni circa:

- la rilevanza e fattibilità del progetto, cioè la sua capacità di continuare a dare risposta ai bisogni dei beneficiari ed erogare i benefici previsti ai gruppi target;
- i progressi che si stanno ottenendo in termini di raggiungimento degli obiettivi previsti e capacità di utilizzare le risorse finanziarie a disposizione;
- la qualità della gestione del progetto, soprattutto in relazione alla capacità di gestire i fattori di rischio e gli eventi inattesi;
- la sostenibilità futura dei benefici che il progetto sta erogando;
- le azioni da intraprendere.



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



XENTRA
GIOVANI



ICARO CENTRO STUDI
RICERCA E FORMAZIONE



Nella fase di attuazione del progetto, la valutazione ha lo scopo di:

- verificare se un progetto sta ottenendo gli obiettivi che si erano stabiliti;
- sostenere i processi decisionali relativi alle azioni da intraprendere nel successivo periodo di svolgimento del progetto.

Si tratta quindi di un'attività puntuale che avviene generalmente a metà o verso la fine della realizzazione del progetto e viene in genere affidata a soggetti esterni all'ente attuatore del progetto. La valutazione in questo caso è detta "formativa" poiché consente di apprendere dalla realizzazione del progetto, traendo elementi utili a superare le eventuali difficoltà incontrate e migliorare continuamente la qualità dei progetti.

L'Unità di Valutazione creata dalla Commissione europea

Le pratiche valutative basate sull'approccio PCM sono state elaborate nell'ambito dei Programmi di cooperazione internazionale allo sviluppo realizzati dalla Commissione europea (EuropeAid Cooperation Office) che ha creato un'apposita Unità di Valutazione incaricata di questo servizio.

Un'Unità di Valutazione così concepita ha il compito di:

- identificare chiaramente gli aspetti del progetto che si vogliono valutare;
- elaborare il piano di valutazione definendo i termini di riferimento dell'esperto o dell'équipe di valutazione;
- preparare il bando per assegnare la valutazione e selezionare l'esperto o l'équipe che eseguirà la valutazione;
- garantire che siano prodotti rapporti di valutazione di qualità e che ne sia data la più ampia diffusione possibile;
- agire da interfaccia tra l'ente attuatore del progetto e l'ente finanziatore;
- utilizzare le raccomandazioni e i suggerimenti derivanti dalla valutazione per migliorare i progetti in corso e futuri.

	Valutazione (nel corso della fase di attuazione del progetto)	Monitoraggio
Obiettivi	<ul style="list-style-type: none"> - Migliorare il processo decisionale dei policy maker; - Migliorare la qualità della programmazione 	<ul style="list-style-type: none"> - Migliorare la performance dello staff di progetto (management); - Migliorare l'efficienza e l'efficacia del progetto
Funzioni	Analisi puntuale (realizzata in un determinato momento) di rilevanza, efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità ¹ allo scopo di supportare le decisioni dei <i>policy maker</i>	Analisi continua e sistematica dei progressi ottenuti dal progetto allo scopo di supportare le decisioni dello staff di progetto
Chi ne è incaricato	Un'équipe esterna al progetto	Il <i>management</i> del progetto
Quando si realizza	A metà o verso la fine della fase di realizzazione di un progetto (valutazione formativa)	È un'attività continua che in genere prevede rapporti trimestrali
Legami con il Quadro Logico²	Orientata principalmente all'efficacia del progetto	Orientato principalmente all'efficienza del progetto
Che cosa prende in considerazione	Si concentra sul raggiungimento (o meno) degli obiettivi previsti.	Si concentra sulle attività realizzate e, in un secondo momento, sui risultati ottenuti

La rendicontazione è il processo di consuntivazione delle spese effettivamente e definitivamente sostenute da tutti i soggetti del partenariato per la realizzazione del progetto.

Tale processo è finalizzato a dimostrare:

- lo stato di avanzamento finanziario del progetto (spesa effettivamente sostenuta);
- lo stato di avanzamento fisico del progetto;
- il rispetto dei requisiti e degli adempimenti per ottenere l'erogazione del finanziamento.

La rendicontazione della spesa: punti di attenzione

Nella fase di rendicontazione si dovrà fare particolare attenzione:

1. Alla documentazione giustificativa, che dovrà essere immediatamente e puntualmente collegabile all'importo rendicontato, in modo da rendere facilmente dimostrabile l'esistenza, la pertinenza e la ragionevolezza della voce di spesa;
2. la documentazione amministrativo-contabile giustificativa delle spese sostenute deve essere conservata in originale presso il soggetto che rendiconta, conformemente alle norme nazionali contabili e fiscali e deve avere le seguenti caratteristiche:
 - essere riferita a voci di spesa ammesse;
 - essere riferita a spese sostenute solo successivamente alla data di efficacia della Convenzione;
 - essere priva di correzioni e leggibile in ogni parte, con particolare attenzione ai caratteri numerici (importi, date, ecc.);
 - essere conforme alle norme contabili, fiscali e contributive;
 - avere data di liquidazione non successiva ai 60 giorni decorrenti dal termine di conclusione del progetto.

La rendicontazione della spesa: punti di attenzione

Nella fase di rendicontazione si dovrà fare particolare attenzione:

3. Le procedure contabili e di revisione interne del beneficiario devono consentire una riconciliazione diretta dei costi e dei ricavi dichiarati in relazione all'azione con le relative dichiarazioni contabili e documenti giustificativi.
4. La documentazione che giustifica i costi deve essere conservata dal beneficiario per i cinque anni successivi al pagamento finale della Commissione (tre anni per le sovvenzioni di importo modesto).

I costi ammissibili devono soddisfare i seguenti criteri:

- a) Effettive, ossia realmente sostenute e chiaramente riferibili al progetto;
- b) essere indicato nel budget complessivo previsionale del progetto e quindi coerenti
- c) essere necessario per l'attuazione del progetto e quindi riferibili temporalmente al periodo di attuazione del progetto;
- d) essere identificabili e verificabili, in particolare essendo registrati nelle scritture contabili del beneficiario e determinati secondo i principi contabili applicabili del paese in cui il beneficiario è/sono stabilito e secondo le consuete pratiche di contabilità analitica del beneficiario;
- e) ottemperare agli obblighi previsti dalla normativa fiscale e sociale applicabile ed essere tracciabili;
- f) essere ragionevole, giustificato e rispettare il principio della sana gestione finanziaria, in particolare per quanto riguarda l'economia e l'efficienza.

I costi di solito non ammissibili :

- a) rendimento del capitale e dividendi pagati da un beneficiario;
- b) debiti e oneri per finanziamenti;
- c) accantonamenti per perdite o debiti;
- d) interessi dovuti;- crediti dubbi;
- e) perdite di cambio;
- f) spese di bonifici dalla Commissione addebitate dalla banca di un beneficiario;
- g) costi dichiarati dal beneficiario nell'ambito di un altro progetto beneficiario di un dell'Unione Europea;
- h) risorse non finanziarie messe a disposizione a titolo gratuito e quindi non fatturato, (lavoro volontario, attrezzature o locali realizzati disponibile gratuitamente);
- i) spesa eccessiva o sconsiderata;
- j) IVA detraibile. (Tale tipo di imposta è effettivamente a carico dell'ente o del soggetto soggetto alla sua attività produttiva in genere. Pertanto, non è un costo necessario per l'attuazione dell'azione e non è considerato ammissibile)

La rendicontazione della spesa: punti di attenzione

La documentazione giustificativa:

Fatture

Documenti di trasporto beni

Quietanze di pagamento (bonifici)

Contratti

CV

Cedolini paga

Verbali di consegna

Liberatorie dei fornitori

Ecc.....



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



Modalità di conservazione delle spese

I Beneficiari devono conservare i documenti sotto forma di originali o di copie autenticate su supporti comunemente accettati in media per i cinque anni successivi alla chiusura del Progetto.

I pagamenti sopra una certa soglia non potranno essere effettuati per contanti, saranno quindi necessarie le quietanze e a volte richiesti i codici identificativi dei bonifici: COR e TRN.

Modalità di rendicontazione

1. COMPILAZIONE DEI COSIDETTI «ANNEX»
2. COMPILAZIONE DI «WORKPLAN»
3. UTILIZZO DEL QUADRO LOGICO
4. PERFORMANCE MONITORING PLAN
5. REPORT

Modalità di rendicontazione «ANNEX»

Tali documenti devono attestare:

- lo stato di avanzamento finanziario del progetto;
- lo stato di avanzamento fisico del progetto;
- il rispetto dei requisiti previsti dai Piani Comunitari;
- il rispetto degli obblighi previsti dalla normativa comunitaria e nazionale.

La documentazione giustificativa dovrà essere immediatamente e puntualmente collegabile all'importo rendicontato, in modo da rendere facilmente dimostrabile l'esistenza, la pertinenza, la congruità e la ragionevolezza della voce di spesa.

Modalità di rendicontazione «WORK PLAN»

Un modello per piano di lavoro ha lo scopo di suddividere un progetto di grandi dimensioni in parti più piccole e facilmente gestibili. Questo tipo di modello indica quali attività devono essere svolte, le persone ad esse assegnate e le date di completamento. Include anche una sequenza temporale per migliorare la trasparenza delle operazioni e creare delle aspettative realistiche, tenendo tutti aggiornati sui progressi fatti e sulle scadenze imminenti. Un modello per un piano di lavoro è ideale per i team di grandi dimensioni che lavorano a progetti molto vasti, con numerose attività, date di esecuzione e di scadenza.

Work plan con GANTT

Un piano di progetto è solitamente utilizzato nel contesto della gestione dei progetti e include diagrammi di Gantt per pianificare le attività e per produrre report man mano che il progetto avanza. La differenza principale tra un piano di progetto e un piano di lavoro è l'utilizzo di diagrammi di Gantt. Un diagramma di Gantt è in sostanza costituito da una barra orizzontale dinamica che consente di visualizzare la cronologia di un progetto e di dividerne lo stato con le parti interessate. Questo tipo di modello è ideale per i project manager a capo di team con numerosi membri e progetti di media e larga portata.

Modalità di rendicontazione «WORK PLAN»

Work plan con PIANO D'AZIONE

Un piano d'azione elenca tutte le fasi necessarie per raggiungere gli obiettivi preposti. Include informazioni sulle attività che devono essere svolte, le persone incaricate di svolgerle e le date di completamento con relativi stato e priorità. Nonostante le similarità tra un piano di lavoro e uno d'azione, quest'ultimo è più incentrato sulla tempistica mentre il piano di lavoro è più orientato verso le varie fasi di un progetto e il loro completamento in ordine cronologico. Un piano d'azione è ideale per uso individuale e per team di piccole dimensioni.

Modalità di rendicontazione «Utilizzo del Quadro Logico»

il quadro logico può essere utilizzato per aumentare il grado di razionalità del processo di costruzione degli interventi. In quest'ottica, il suo ruolo è quello di rendere espliciti i punti di forza e di debolezza della teoria del cambiamento che sottende una specifica iniziativa, nel momento in cui tale teoria si sta compiutamente trasformando in un preciso progetto.

La rappresentazione fornita dal quadro logico può, infatti, essere confrontata con la realtà che si manifesta durante e dopo l'attuazione dell'intervento e tale confronto è fondamentale per impostare riflessioni e ragionamenti che cerchino di rispondere alle domande seguenti:

- A. L'intervento è stato realizzato nel modo in cui era stato immaginato?
- B. A che cosa sono stati dovuti gli eventuali cambiamenti rispetto al piano iniziale?
- C. Quali conseguenze si sono verificate per i destinatari finali dell'intervento in seguito e grazie alla realizzazione dell'intervento?

Modalità di rendicontazione «Performance Monitoring Plan (PMP)»

È il documento di riferimento che contiene gli obiettivi, la definizione di ciascun indicatore (nel contesto del progetto), le modalità di raccolta dei dati e la frequenza di raccolta dei dati per ciascun indicatore.

Il PMP è uno strumento progettato per aiutare ad impostare e gestire il processo di monitoraggio, analisi, valutazione e rendicontazione dei progressi verso il raggiungimento dei tuoi obiettivi.

I PMP consentono alle unità operative di raccogliere dati comparabili nel tempo.

Composizione del PMP:

1. Definizione degli indicatori/ Unità di misura
2. Disaggregazione dei dati/ Fondamento logico
3. Ufficio/persona responsabile
4. Fonte dei dati/Frequenza e tempi
5. Metodi di raccolta dei dati/Procedure di valutazione della qualità dei dati
6. Limitazioni dei dati e azioni per affrontare tali limitazioni
7. Problemi di analisi dei dati/Linee di base e obiettivi

Modalità di rendicontazione «REPORT»

Tali documenti devono contenere:

- Un'anagrafica chiara, che riporti il nome e l'indirizzo del responsabile di progetto e il periodo di riferimento del report;
- Un riepilogo degli obiettivi del progetto, in modo tale che possa essere sempre in evidenza dove il progetto vuole arrivare e quale target vuole raggiungere;
- La descrizione delle attività svolte e degli output, utilizzando dati quali-quantitativi (storytelling);
- Un elenco dei beneficiari, in termini di tipologia e numero, specificando quale linea di intervento intercetta ogni gruppo di beneficiari presentato;
- Un elenco delle figure professionali coinvolte, in termini di qualifiche e numero, e di materiali utilizzati (le risorse del progetto);
- Eventuali imprevisti e/o modifiche apportate al progetto e non emerse nel precedente report di monitoraggio indicando motivazioni, implicazioni in termini di svolgimento, tempistiche, risorse, etc.. E soprattutto la strategia di gestione del rischio messa in atto;
- Un momento di riflessione alla fine del report che possano far emergere i punti di forza dell'intervento, i punti di debolezza e/o le difficoltà incontrate e i next step.

VII Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – Fase di rendicontazione – parte IV

- ✓ Verifica delle attività svolte e spese sostenute;
- ✓ Verifica degli scostamenti rispetto ai risultati attesi dal progetto;
- ✓ Il ruolo del Financial manager.

Verifica degli scostamenti rispetto ai risultati attesi dal progetto: gli indicatori

Gli indicatori sono segnali del cambiamento, misurazioni del progresso, che saranno utilizzati per valutare il raggiungimento dei risultati di un'azione. Esistono due principali tipologie di indicatori:

QUALITATIVI

Basati sull'interpretazione logica o classificazione di testi, interviste, pareri e valutazioni, misurano la correlazione causa-effetto e la intangibilità, come ad es. la percezione locale e le attitudini. Aiutano a fornire una fotografia dettagliata di un relativamente piccolo campione di popolazione, su un tema specifico e sono preziosi in tandem con indicazioni quantitative per spiegare i risultati ottenuti.

QUANTITATIVI

Basati su grandezze numeriche, vengono espressi in percentuali o valori assoluti. Consentono di identificare le maggiori differenze nelle caratteristiche o nelle condizioni riguardanti la popolazione e sono utili a determinare laddove ci sia una correlazione statistica tra un problema e una causa.

Verifica degli scostamenti rispetto ai risultati attesi dal progetto: gli indicatori

Come misuriamo i progressi in ogni passaggio?

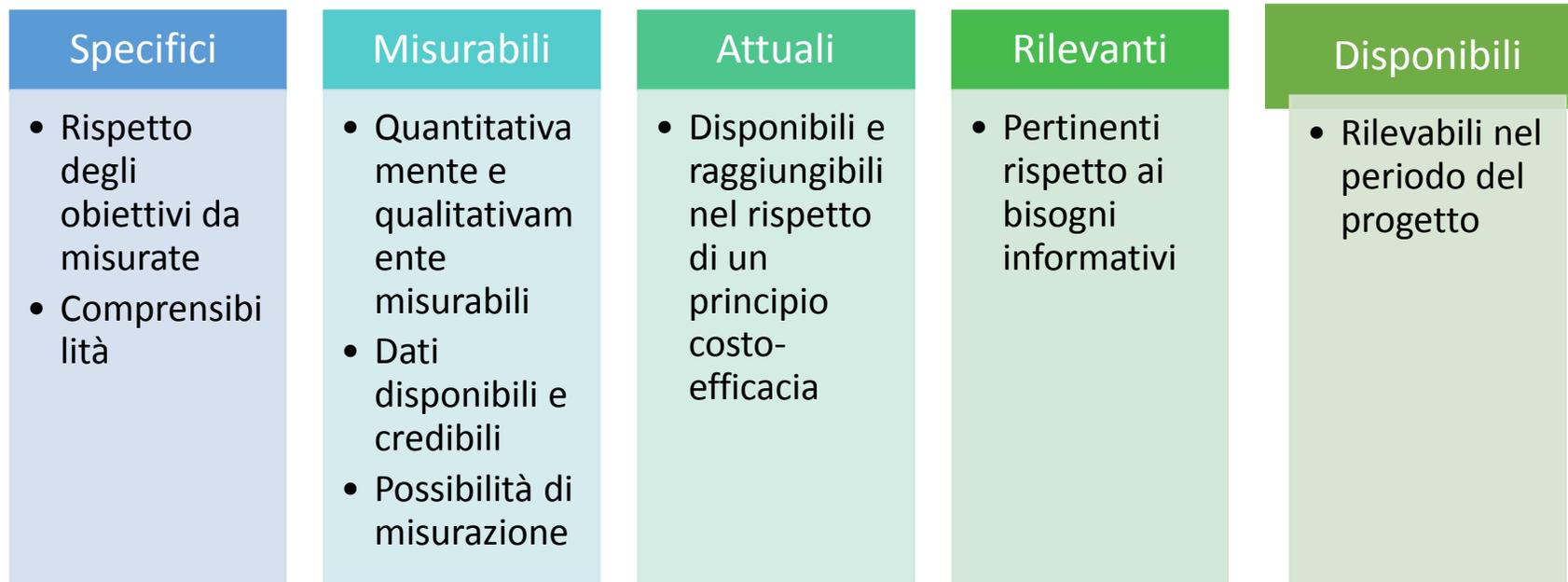
Outcome, output e attività vengono resi operativi grazie a indicatori che definiscono quanto, per chi, e quando il progresso si realizzerà. Gli indicatori sono segnali del cambiamento, misurazioni del progresso, che saranno utilizzati per accertare il raggiungimento dei risultati di un'azione.

DOMANDE GUIDA PER GLI INDICATORI

- Quale INFORMAZIONE utilizzeremo per misurare il successo di questa azione?
- Qual è il livello attuale del nostro target(BASELINE)?
- Quanto tempo sarà necessario affinché il nostro target raggiunga la threshold (TIMELINE)?

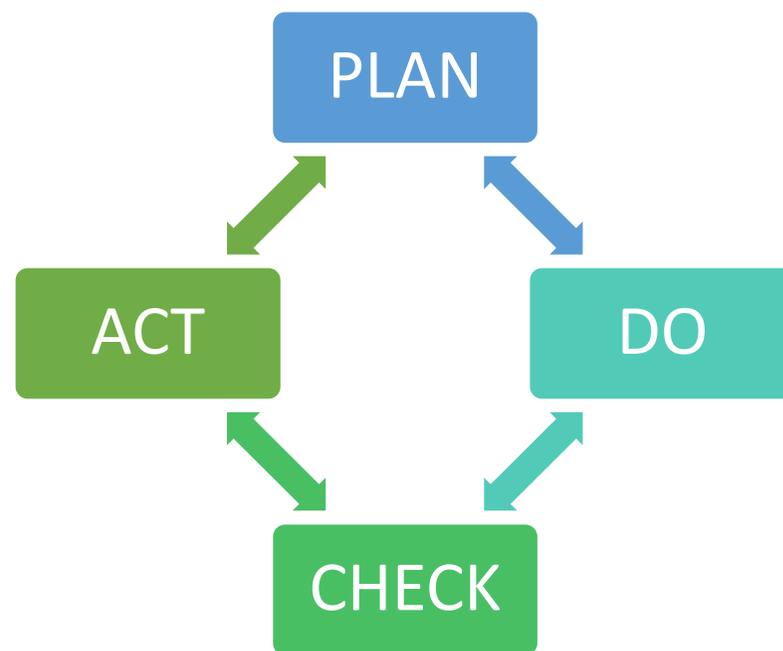
Verifica degli scostamenti rispetto ai risultati attesi dal progetto: gli indicatori

Caratteristiche degli indicatori:



Il ciclo di pianificazione e controllo dei progetti

Pianificazione e controllo è il processo mediante il quale si governa lo svolgimento di un'attività. In sostanza si definisce prima cosa e come si vuole fare; poi, durante lo svolgimento dell'attività, si monitora il suo svolgimento, si valutano gli eventuali scostamenti da quanto pianificato e, all'occorrenza, si prendono provvedimenti correttivi.

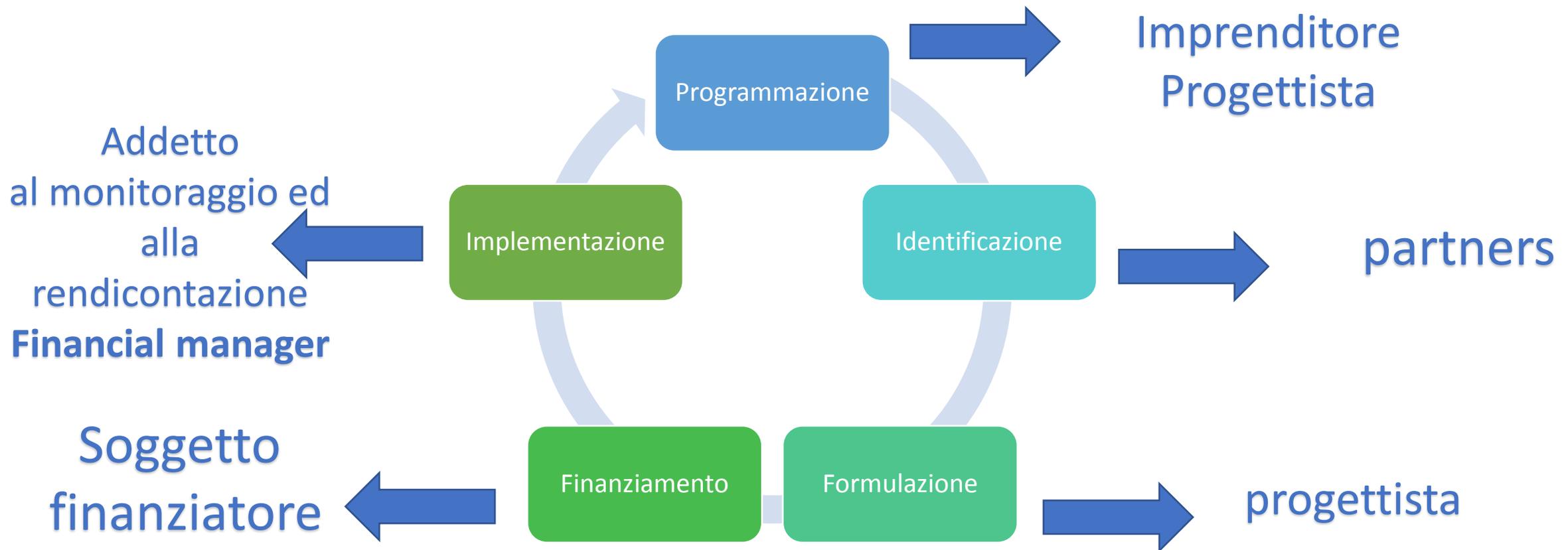


VII Giornata: Elementi di analisi, progettazione e rendicontazione di un progetto d'investimento – Fase di rendicontazione – parte IV

- ✓ Verifica delle attività svolte e spese sostenute;
- ✓ Verifica degli scostamenti rispetto ai risultati attesi dal progetto;
- ✓ Il ruolo del Financial 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).



La figura del manager finanziario è cruciale nella fase di implementazione e monitoraggio perché deve supervisionare lo stato finanziario del progetto.

Deve quindi monitorare e controllare il budget di spesa anche in fase di rendicontazione

Supervisiona lo stato del progetto

Gestisce il team di lavoro

Si occupa del monitoraggio e della sincronizzazione periodica delle attività, dei work package e dei timesheet e dell'analisi e valutazione dei risultati e della performance

I compiti di un financial manager possano variare a seconda della natura dell'impresa, esistono alcuni tipi comuni di strutture finanziarie applicate in questo mercato. È probabile che il lavoro di un responsabile della finanza di progetto implichi la determinazione del tipo più appropriato e la successiva collaborazione con professionisti del finanziamento, come i banchieri di investimento, nel tentativo di proteggere le risorse. I diversi tipi di strumenti finanziari si trovano sia nei mercati azionari che in quelli di debito.

È possibile che un project finance manager possa perseguire investitori azionari per collaborare e sostenere uno sforzo. I prestiti non recourse potrebbero essere un altro tipo di finanziamento praticabile che il gestore organizza con i fornitori. In questo tipo di finanziamento, l'attrezzatura o la proprietà utilizzata nella finanza di progetto serve da garanzia. Nel caso in cui il progetto non crei il flusso di cassa come previsto e gli sviluppatori inadempiano un prestito, i finanziatori diventano titolari di tali beni. Un responsabile finanziario lavora idealmente con i finanziatori per ottenere il tipo di finanziamento più appropriato per un progetto con le condizioni più interessanti possibili in parte in base al rischio di un progetto.

Le mansioni di un Financial manager nel dettaglio sono le seguenti:

- monitoraggio dell'andamento dei parametri economico-finanziari
- redazione dei report periodici
- coordinamento e gestione dell'area finanziaria
- analisi della contabilità reddituale e finanziaria
- supervisione degli adempimenti fiscali
- gestione del portafoglio e del credit risk
- coordinamento della cassa e della tesoreria
- collaborazione a progetti in ambito finanziario
- analisi delle tendenze del mercato per massimizzare i profitti
- supervisione dei dipendenti che si occupano di rendicontazione finanziaria

Perciò sono necessarie competenze in:

- analisi di mercato
- business strategy
- gestione delle risorse umane
- pianificazione finanziaria d'impresa
- controllo di gestione
- valutazione degli investimenti e capital budgeting
- misurazione delle performance
- finanza d'impresa
- conoscenza dei sistemi informativi a supporto dell'attività finanziaria



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!