

A.I.D.

Nota Operativa

PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

INVESTIMENTI

IN

IMMOBILIZZAZIONI TECNICHE

APPROVATA DAL COMITATO DIRETTIVO di A.I.D.

con Verbale n° 2 del 8.02.2002

Roma, Gennaio 2002

Contenuto:

1. Definizioni
2. Categorie Investimenti
3. Criteri generali
4. Modalità operative
 - 4.1 Piano investimenti
 - 4.2 Budget Investimenti
 - 4.3 Richieste di Autorizzazione Investimenti
 - 4.4 Controllo Investimenti
5. Schema temporale delle elaborazioni
6. Flussi autorizzativi RAI

1. Definizioni

1.1 Investimenti in Immobilizzazioni Tecniche

Consiste nell'acquisto o la produzione di un bene ad utilità ripetuta.

Tale investimento, di proprietà aziendale, viene inserito a patrimonio con il valore di acquisto o produzione.

Si precisa inoltre, che sono da considerare investimenti in immobilizzazioni tecniche anche tutte le attrezzature, apparati di prova/collaudato, ecc. specifici di programma, a meno che non siano coperti da contratto specifico di acquisto da parte del cliente e dunque di proprietà non aziendale.

1.2 Progetto di Investimenti

Consiste in una o più voci di investimento avente per oggetto un unico scopo e comprensivo di tutte le componenti di costo e dei benefici ad esso attribuibili (esempio di componenti di costo: studio capitolato, acquisizione macchine produttive ed installazione, impiantistica connessa, formazione, ...)

1.3 Piano Triennale Investimenti

Costituisce la prima fase del processo di pianificazione e controllo degli investimenti ed è collegato in modo coerente per contenuti e proiezioni al piano triennale di attività, di cui rappresenta elemento di supporto.

Nel piano investimenti vengono inserite sia le iniziative di sviluppo strategico dell'Unità che le iniziative di miglioramento delle capacità operative che quelle del loro mantenimento.

1.4 Programma Annuale di Previsione Investimenti (Budget Investimenti)

Il Budget Investimenti di un determinato anno fa ovviamente riferimento al Piano Triennale Investimenti ed alla relativa documentazione ed è coerente con il Programma Annuale di Previsione di quell'anno. Esso riguarda sia le Iniziative già avviate e approvate negli anni precedenti (e che nell'anno di budget sono ancora oggetto di contabilizzazioni) che le Iniziative da avviare nell'anno di budget.

L'approvazione del Budget Investimenti non autorizza alcuna assunzione di impegni.

1.5 Richieste di Autorizzazione Investimenti (RAI)

Le RAI fanno riferimento ai Progetti di Investimento e costituiscono il documento formale di autorizzazione all'impegno: permettono l'apertura delle commesse di investimento e quindi l'assunzione degli impegni (emissione ordini d'acquisto) e di eventuale emissione di ordini di lavoro.



1.6 Controllo Investimenti

Comprende sia il controllo in corso di realizzazione del progetto di investimento (attività, tempi e costi, gestione contabile) che il controllo susseguente alla fase realizzativa (raggiungimento obiettivi e benefici, gestione contabile).

2. Categorie Investimenti

Sono previste le seguenti categorie:

A NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO

Investimenti necessari per la realizzazione di un Programma o di una nuova iniziativa produttiva.

Include anche investimenti volti al potenziamento di una linea di produzione.

B RIDUZIONE COSTI PER INNOVAZIONI/AUTOMAZIONE

Investimenti o complesso di investimenti, raggruppabili in una iniziativa unitaria finalizzati all'innovazione di processi in ottica riduzione costi.

C RIDUZIONE COSTI PER SOSTITUZIONI E/O RAZIONALIZZAZIONE

Investimenti volti alla razionalizzazione di aree produttive e di servizi in ottica di riduzione costi da realizzare attraverso sostituzioni e/o acquisto di macchine/impianti.

Include anche investimenti finalizzati al risparmio di energia.

D MANTENIMENTO CAPACITA'/ACQUISIZIONE DI NUOVA TECNOLOGIA DI VALENZA STRATEGICA (*consulenze Know-how*)

Investimenti, derivanti da necessità di sostituzione (obsolescenza) o di ripristino di infrastrutture, macchine e impianti da attuare anche senza convenienza economica.

Include anche investimenti volti all'acquisizione di Know-How di valenza strategica per l'Azienda per i quali possono non essere previsti utilizzi a breve termine, ma necessari al mantenimento del patrimonio tecnologico aziendale in un settore.

E ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA

Investimenti finalizzati ai miglioramenti ambientali. In tale categoria vanno considerati anche gli investimenti di tutela ambientale originati da obblighi di Legge o da accordi sindacali.

F INFRASTRUTTURE ED IMPIANTI GENERALI

Investimenti strutturali necessari per permettere l'operatività aziendale.

3. Criteri Generali

- Gli investimenti sono lo strumento tecnico/economico attraverso cui la Unità sviluppa e mantiene la **competitività tecnologica nelle proprie aree di business**, in una **prospettiva di lungo termine**.

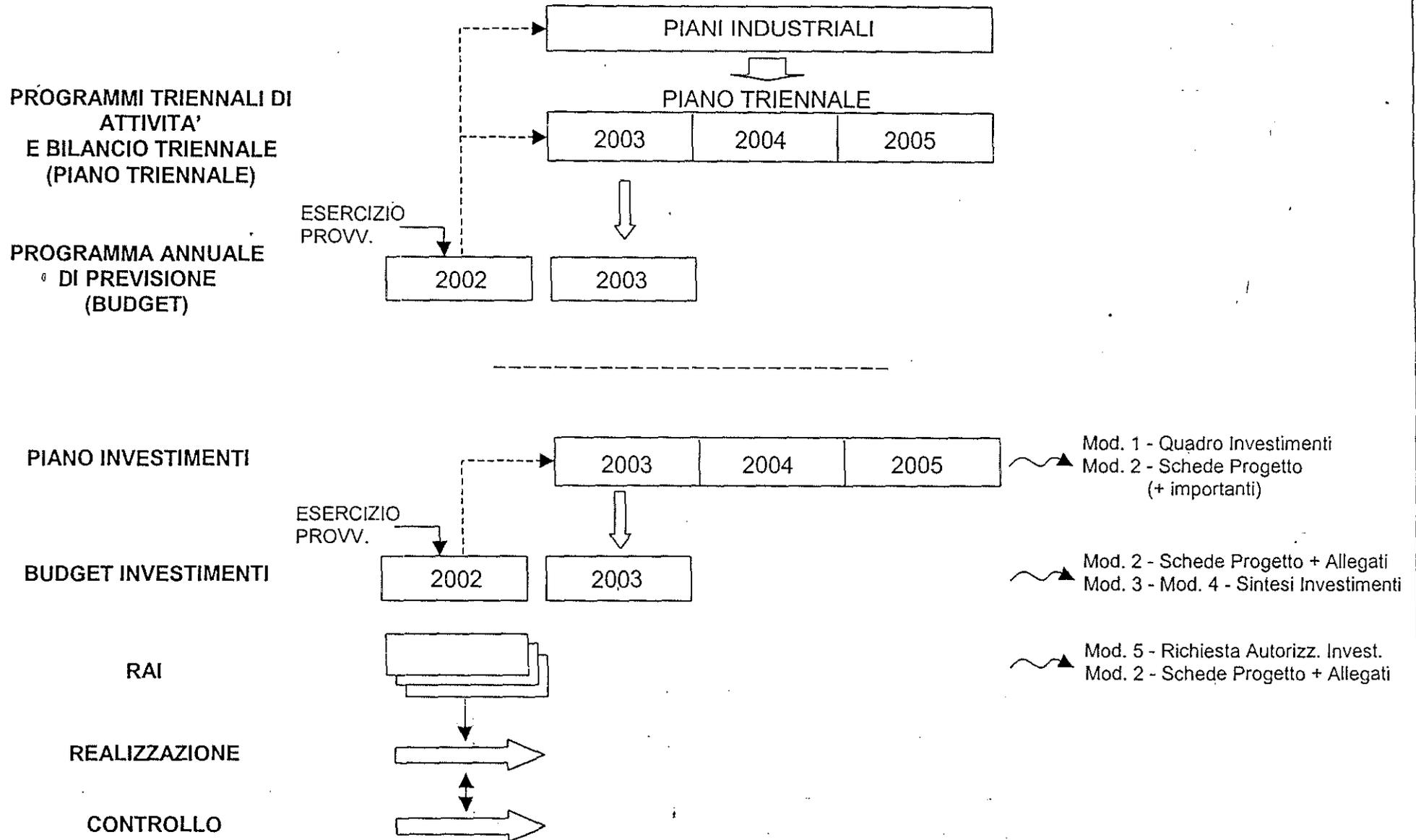
Le **risorse finanziarie** da destinare agli investimenti vanno quindi orientate con particolare attenzione a quelle aree di attività da cui ci si aspettano significativi ritorni economici e rapporti di positiva continuità con il proprio mercato.

- Da ciò derivano **quattro aspetti fondamentali**
 1. Gli investimenti devono essere collocati in una **prospettiva pluriennale** che finalizzi obiettivi e benefici attesi nell'ambito della strategia aziendale.
Ne consegue una assoluta esigenza di coerenza tra il Piano Triennale Investimenti ed il Piano Triennale di Attività della Unità.
 2. Gli investimenti devono essere inseriti nel **Programma Annuale di Previsione** (sia come completamento di progetti di investimenti in corso che di progetti da avviare) in relazione all'impatto che essi determinano sui flussi di cassa, sul conto economico (quote di ammortamento), sulle attività operative, sui programmi di produzione e di ricerca e sviluppo.
 3. L'approvazione di ogni singolo **Progetto di Investimento** deve rispondere a valutazioni in termini tecnici, di costi e di benefici, aggiornate al momento dell'avvio, e secondo criteri di priorità che tengano conto degli andamenti puntuali dell'Azienda in termini economici e finanziari.
Queste considerazioni portano alle modalità di preparazione e di approvazione delle RAI di cui al seguito.
 4. Il **controllo dell'investimento** risponde a due esigenze:
 - controllo del progetto in corso d'opera come verifica dell'avanzamento
 - controllo dei risultati ottenuti come verifica della rispondenza agli obiettivi attesi ed alla qualità delle strategie a monte che hanno determinato gli investimenti stessi.

- Nel seguito questi criteri vengono ripresi in termini di **modalità operative**.
- I legami tra programmi di attività e piani di investimenti sono riassunti nello schema di Tab. 1

Lo schema precisa inoltre i moduli da compilare nelle varie fasi secondo quanto descritto nel seguito.

AID – SCHEMA DI PIANIFICAZIONE



4. Modalità Operative

4.1 Piano Triennale Investimenti (P.T.I.)

Il P.T.I. fa riferimento al Piano Triennale di Attività delle Unità per quanto attiene a:

- obiettivi di mercato
- linee di prodotto
- volumi produttivi
- quadro economico-finanziario

Prevede la compilazione di 2 documenti:

a. **Quadro Investimenti dell'Unità.**

Linee guida e obiettivi che si intende perseguire con il Piano Investimenti ed Elenco dei Progetti di Investimento.

Mod. 1

Si riportano i dati di "Impegnato" (I), semestre di emissione dell'ordine e di "Contabilizzato" (C), semestre di consegna e fatturazione passiva

b. **Scheda Progetto Investimento**

Per i progetti più importanti si descrivono le finalità della iniziativa, le soluzioni proposte, le scadenze principali, i dati di Impegnato e Contabilizzato per semestre, gli indici economico/finanziari

Mod. 2

4.2 Budget Investimenti (B.I.)

Il B.I. fa riferimento al P.T.I. ed al Programma Annuale di Previsione della Unità per quanto attiene a:

- programmi di produzione.
- programmi di ricerca e sviluppo
- quadro economico e finanziario

Prevede la compilazione dei seguenti 3 documenti:

a. Scheda Progetto Investimenti

Aggiornamento delle Schede redatte per il P.T.I. e stesura di nuove Schede relative a Progetti precedentemente non descritti (**Mod. 2**).

b. Allegati alle Schede Progetto Investimenti

Le Schede vengono integrate da dati descrittivi di carattere tecnico/economico, dai programmi di attività e da valutazioni economico/finanziarie. Tali dati sono riportati in 3 allegati alle Schede stesse.

(Mod. 2 ed Allegati saranno parte integrante delle RAI)

Mod. 2/1: Dati tecnico-economici:

- Obiettivi da raggiungere
- Descrizione dell'investimento e confronto con soluzioni alternative
- Programmi di produzione e di ricerca e sviluppo interessati dall'investimento
- Collaborazioni tecniche / partnership
- Componenti di costo dell'investimento
- Benefici attesi e loro misura

Mod. 2/2: Programma (Gantt) su base trimestrale

- Programma delle attività del Progetto
- Pianificazione impegni

No

Mod. 2/3: Valutazioni economico / finanziarie

- Analisi di redditività
- Tempo di pay-back

Le valutazioni economico/finanziarie sono basate sui seguenti dati:

- **Cash out:** uscite di cassa derivanti dagli investimenti posizionati nell'anno in cui avvengono
- **Cash in:** entrate di cassa nel **periodo fissato** per il ritorno dell'investimento (riferito alla sua validità economica, ad es. 5 anni) espresse come:
 - **valore dell'aumento del margine di contribuzione** derivante dai maggiori ricavi conseguenti all'investimento a cui vanno detratti i maggiori costi per materiali diretti e lavorazioni dirette
 - **valore dei risparmi di cassa**, a pari ricavi, derivanti dai minori costi per materiali diretti e lavorazioni dirette.

Tali valori devono essere indicati nell'anno in cui maturano.

- La differenza tra Cash out e Cash in per ciascun anno determina il **cash flow netto**.

Tali valori devono essere attualizzati scontandoli anno per anno con una percentuale stabilita ed ottenendo così il **cash flow netto scontato**.

- A questo punto è possibile calcolare
 - **il tempo di pay back:** periodo necessario per recuperare gli investimenti effettuati
 - **analisi di redditività:** rapporto tra il valore del cash flow netto scontato a regime ed il valore del cash out iniziale espresso in percentuale.

Esportazione
del cash flow
del pay back

c. **Sintesi degli investimenti per Unità**

Elenco dei progetti per Unità e dato complessivo di impegnato e contabilizzato, con evidenziazione degli investimenti da approvare.

Mod. 3

Sintesi degli investimenti per Categoria

Mod. 4

4.3 Richieste di Autorizzazione Investimenti (RAI)

La RAI è il documento formale con cui l'Unità chiede l'autorizzazione per un Progetto di Investimento e per il conseguente impegno di spesa.

La richiesta è formalizzata sul **Mod. 5** a cui deve essere allegata, aggiornata se necessario

Scheda Progetto Investimento, Mod. 2

Allegati Mod. 2/1, 2/2, 2/3

4.4 Controllo Investimenti

Il **Controllo sull'avanzamento** del Progetto di investimento avviene a cura del Responsabile del progetto che ne informa mensilmente il Direttore dell'Unità.

Si fa riferimento al **Mod. 2/2** – **Programma**, che viene aggiornato. Se intervengono significative modifiche vengono aggiornati i Mod. 2/1, 2/3, ed il Mod. 2.

 Il **controllo successivo alla fase realizzativa** avviene su responsabilità del Direttore dell'Unità che verifica il raggiungimento degli obiettivi previsti confermando od aggiornando i dati del Mod. 2/3, e che verifica inoltre la corretta gestione contabile e patrimoniale dei cespiti.

5. Schema temporale delle elaborazioni

A regime:

Stesura Piano Triennale: 30 Luglio
Stesura Budget: 31 Ottobre

Stesura Piano Investimenti: 30 Luglio
Stesura Budget Investimenti: 31 Ottobre

Per il 2002:

Stesura Piani Investimenti: 30 Marzo 2002
Stesura Piano Triennale 2003-2005: 30 Giugno 2002
Convenzioni con A.D.: 30 Giugno 2002
Stesura Budget 2003: 31 Ottobre 2002

Stesura Piano Investimenti 2003-2005: 30 Giugno 2002
Stesura Budget Investimenti 2003: 31 Ottobre 2002

Stesura Budget Investimenti 2002: 31 Marzo 2002 a completamento del Budget 2002 già definito

6. Flussi autorizzativi RAI

Il flusso autorizzativo prevede in sequenza:

- Approvazione V.D. Unità e Controllo di gestione Unità
- Approvazione Direttore Unità
- Approvazione Controllo di gestione AID
- Approvazione Direzione AID

A.I.D.		SCHEMA PROGETTO DI INVESTIMENTO	
UNITA':		Piano Triennale:	
DATA STESURA:		Anno di Budget:	
TITOLO PROGETTO:		Cat.	Importo

Finalità del progetto e soluzione proposta:

Voci di investimento	I/C	Anni Prec.					Anni Succ.
	I						
	C						
	I						
	C						
	I						
	C						
	I						
	C						
TOTALI	I						
	C						
INDICI ECONOMICO FINANZIARI		A	B		C		

APPROVAZIONE DATA	1	2	3	4
----------------------	---	---	---	---

A.I.D.	SCHEDA PROGETTO DI INVESTIMENTO		
UNITA':	DATI TECNICO-ECONOMICI		
DATA STESURA:	Anno di Budget:		
TITOLO PROGETTO:	Cat.	Importo	

Contenuto:

1. Obiettivi da raggiungere – 2. Descrizione dell'investimento e confronto con soluzioni alternative -
3. Programmi di produzione e di R&S interessati dall'investimento – 4. Collaborazioni e Partnership
5. Benefici attesi e loro misura

APPROVAZIONE DATA	1	2	3	4
------------------------------	---	---	---	---

A.I.D.	SCHEDA PROGETTO INVESTIMENTO PROGRAMMA (Gantt)	<input type="checkbox"/> FASE BUDGET <input type="checkbox"/> FASE CONTROLLO AVANZAM.		
UNITA':	TITOLO PROGETTO:	Cat.	Importo	Anno di Budget
DATA STESURA:				

Attività e Responsabilità	Importo	Anni Prec.									Anni Succ.
TOTALI IMPEGNI PREVISTI											
AVANZAMENTO IMPEGNI											

<input type="checkbox"/> piano <input checked="" type="checkbox"/> avanzamento	↓ (xxx) emissione ordini per L.Mil. (xxx)	APPROVAZIONE DATA	1	2	3	4
---	--	------------------------------------	---	---	---	---

A.I.D.	SCHEDA PROGETTO INVESTIMENTO VALUTAZIONI ECONOMICO/FINANZIARIE	<input type="checkbox"/> FASE BUDGET <input type="checkbox"/> FASE CONTROLLO		
UNITA':	TITOLO PROGETTO:	Cat.	Importo	Anno di Budget
DATA STESURA:				

Voci	Anni					
CASH OUT <ul style="list-style-type: none"> • Investimento • Investimenti in scorte • Altri • A – Totale CASH OUT 						
CASH IN <ul style="list-style-type: none"> • Δ margine di contribuzione • risparmi sui materiali • risparmi sulle MDO • (-) quote ammortamenti, • (-) oneri finanziari • B – Totale CASH IN 						
CASH FLOW <ul style="list-style-type: none"> • C = A-B: Totale Cash Flow • D: Cash Flow progressivo • E = CxK_i: Totale Cash Flow scontato • F: Cash Flow progressivo scontato 						
K _i						

1. Periodo di validità investimento (anni): _____	APPROVAZIONE	1	2	3	4
2. Totale Cash Out scontato: _____		DATA			
3. Cash Flow progressivo scontato "a regime" _____					
4. Redditività investimento: $3:2 \times 100$ _____					
5. Tempo di pay back (n° anni): _____					

A.I.D.	SINTESI INVESTIMENTI
UNITA':	PER PROGETTO
DATA STESURA:	Anno di Budget:

Elenco Progetti di Investimento (* da avviare)

Cat	Progetto	I/C	Anni Prec.					Anni Succ.
		I						
		C						
		I						
		C						
		I						
		C						
		I						
		C						
		I						
		C						
		I						
		C						
		I						
		C						
		I						
		C						
TOTALI IMPEGNATO		I						
di cui da avviare (*)								
TOT. CONTABILIZZATO		C						
di cui da avviare (*)								

APPROVAZIONE DATA	1	2	3	4
-------------------	---	---	---	---

A.I.D.	SINTESI INVESTIMENTI
UNITA':	PER CATEGORIA
DATA STESURA:	Anno di Budget:

Categoria	I/C	Anni Prec.					Anni Succ.
A. NUOVE INIZIATIVE PRODUTTIVE O POTENZIAMENTO	I						
	C						
B. RIDUZIONE COSTI PER INNOVAZIONE / AUTOMAZIONE	I						
	C						
C. RIDUZIONE COSTI PER SOSTITUZ. E/O RAZIONALIZZAZIONE	I						
	C						
D. MANTENIMENTO CAPACITA'/ACQUIS. TECN. STRATEGICHE	I						
	C						
E. ADEGUAMENTI A NORME DI LEGGE, SOCIALI, SICUREZZA	I						
	C						
F. INFRASTRUTTURE ED IMPIANTI GENERALI	I						
	C						
TOT. IMPEGNATO	I						
TOT. CONTABILIZZATO	C						

Commenti:

APPROVAZIONE DATA	1	2	3	4
----------------------	---	---	---	---

A.I.D.	RICHIESTA DI AUTORIZZAZIONE INVESTIMENTO
UNITA':	RAI
DATA STESURA:	Anno di Budget:

TITOLO PROGETTO:

CATEGORIA:

RESPONSABILE DI PROGETTO:

IMPORTO TOTALE:

IMPORTO NELL'ANNO:

VALORE PREVISTO A BUDGET:

COMMENTI:

ALLEGATI:

- MOD. 2 Scheda Progetto
- MOD. 2/1 Dati Tecnico-Economici
- MOD. 2/2 Programma
- MOD. 2/3 Valutazioni Economico/Finanziari
- MOD. 3 Budget Investimenti della Unità

APPROVAZIONE DATA	1	2	3	4
----------------------	---	---	---	---