

# MANAGEMENT PER LE ATTIVITÀ CULTURALI

DAMS 2025/2026

**DANILO BOFFA** — RICERCATORE DI  
ECONOMIA AZIENDALE

[dboffa@unite.it](mailto:dboffa@unite.it)



# LE MISURE DELL'ECONOMICITÀ

CAPITOLO 8



## DALLE SCELTE AI RISULTATI

In tutti i tipi di azienda, l'attività economica comporta **lo svolgimento di un insieme molto vasto e articolato di operazioni**

Al fine di **valutare** se le operazioni sono state svolte **in modo economicamente conveniente** è utile conoscere nel tempo **i risultati prodotti dall'attività economica**

Particolarmente importanti sono **le rilevazioni sistematiche** volte a valutare nel tempo **la capacità dell'azienda di generare reddito e le risorse disponibili**

## IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

Permette di rappresentare l'attività economica svolta dall'azienda da **3 punti di vista distinti ma interdipendenti**:

1. In termini **patrimoniali** → Verificare periodicamente la **consistenza e il mix di risorse disponibili**
2. Dal punto di vista **economico** → Determinare se l'azienda in un dato intervallo di tempo **è in grado di generare ricchezza**
3. In termini **monetari** → Accertare che l'azienda in qualunque momento sia in grado di **far fronte ai suoi impegni di pagamento nei confronti dei terzi**

## IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

Le imprese sono obbligate per legge a produrre una volta l'anno un bilancio di esercizio, anche per **motivi fiscali** → il **reddito generato** è soggetto a **tassazione**



**IMPOSTA SUL REDDITO**

## IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

**Esercizio** → Insieme di **operazioni (e di valori connessi)** attribuiti a un periodo di riferimento (solitamente un anno spesso solare ma può essere anche diverso per esempio la scuola)

È possibile stilare bilanci anche per periodi più brevi

## IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

1. Il **Conto Economico** (Tavola del Reddito) →  
Contiene valori flusso relativi all'attività  
economica e rappresenta l'azienda dal  
punto di vista della sua **capacità di generare  
reddito** attraverso la contrapposizione di  
costi e ricavi

# IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

Tavola del Reddito  
Dal 1-1-XXXX al 31-12 - XXX

COSTI	RICAVI
<ul style="list-style-type: none"><li>- Materie prime</li><li>- Costo del lavoro</li><li>- Fitti passivi</li><li>- Utenze</li><li>- Consulenze</li><li>- Interessi passivi</li><li>- Minusvalenze</li><li>- Imposte e tasse</li><li>- Ammortamenti impianti</li><li>- Ammortamenti macchine</li><li>- Ammortamenti attrezzature</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ricavi di vendite</li><li>- Interessi attivi</li><li>- Plusvalenze</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Utile</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Perdita</li></ul>
<b>Totale costi + UTILE</b>	<b>Totale ricavi + PERDITA</b>

## IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

2. Lo **Stato Patrimoniale** (Tavola del Patrimonio)  
→ Contiene valori livello che permettono di rappresentare l'azienda in termini patrimoniali e monetari e misura la **consistenza di risorse materiali immateriali e finanziarie a un momento specifico**

# IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

Tavola del Patrimonio  
Dal 1-1-XXXX al 31-12 - XXX

ATTIVITÀ (IMPIEGHI)	PASSIVITÀ (FONTI)
<ul style="list-style-type: none"><li>- Immobilizzazioni materiali (Terreni, fabbricati, impianti, attrezzature)</li><li>- Immobilizzazioni immateriali (Avviamento, marchi, brevetti)</li><li>- Immobilizzazioni finanziarie (Partecipazioni in altre società, titoli e crediti)</li><li>- Attivo circolante (Crediti, rimanenze, materie prime, semilavorati)</li><li>- Disponibilità liquide (Denaro, depositi e c/c, ratei e risconti attivi)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Debiti:<ul style="list-style-type: none"><li>• Banche c/c passivi</li><li>• Mutui</li><li>• Debiti vs fornitori</li><li>• Debiti vs erario</li></ul></li><li>- Mezzi propri:<ul style="list-style-type: none"><li>• Capitale sociale</li><li>• Riserve</li><li>• (+) Utile o (-) Perdita</li></ul></li></ul>
Totali Attività/Impieghi	Totali Passività/Fonti

## IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

Per l'elaborazione del bilancio di esercizio si utilizzano una serie di **convenzioni e di metodologie** che rendono i singoli bilanci **comprendibili e analizzabili** anche da chi non li ha elaborati

L'insieme dei principi e procedure che definiscono gli accadimenti soggetti a registrazione, i criteri di valutazione da applicare e il contenuto della nota integrativa che accompagna il bilancio sono detti

**PRINCIPI CONTABILI**

# IL MODELLO DEL BILANCIO DI ESERCIZIO

## Convenzioni:

- Il modo in cui le sezioni delle tavole vengono denominate
- Il tipo di operazioni rilevate
- Il momento in cui le operazioni vengono rilevate
- La ripartizione dei valori nel tempo

→→→ Originano da Principi:

- Principio della **certezza dei valori**
- Principio della **competenza**
- Principio della **prudenza**

## DENOMINAZIONE DELLE TAVOLE

**Dare** → la colonna di sinistra perché in principio venivano segnati gli importi che i clienti dovevano dare all'impresa

**Avere** → la colonna di destra perché in principio venivano registrati gli importi che i terzi dovevano avere dall'impresa

*Consuetudine che è stata mantenuta anche con l'introduzione di conti che registravano valori reddituali, per i quali tale denominazione non ha senso*

## LE TIPOLOGIE DI OPERAZIONI RILEVATE

All'interno del bilancio di esercizio si inseriscono solo gli **accadimenti/operazioni che rispecchiano uno scambio fra attori economici** in cui a una prestazione corrisponde una contrapposizione in moneta o credito/debito:

- **Valori originati dallo scambio** → L'attività economica è costituita da attività di scambio e da operazioni interne
- **Valori espressi in moneta** → accoglie solo valori espressi in moneta

## LE TIPOLOGIE DI OPERAZIONI RILEVATE

Non trovano rappresentazione alcune **condizioni di natura immateriale** (reputazione, know-how, reti di relazioni) che non derivano da operazioni di scambio e per le quali non è facile quantificare il valore in modo oggettivo

→ **Natura effimera e valore che può dissiparsi rapidamente**

## IL MOMENTO DELLA RILEVAZIONE

Al fine di rispettare il principio della **certezza dei valori**, i valori originati da uno scambio vengono **rilevati nel momento in cui si manifesta una variazione della moneta e/o credito/debito nei confronti di terzi** (anticipo, fattura, saldo)

## LA RIPARTIZIONE DEI VALORI NEL TEMPO

La vita dell'azienda esiste **dalla data di costituzione alla data della sua estinzione** → Durante il suo ciclo vita *si aprono e chiudono cicli di scambio*

Per poter rilevare lo stato di salute dell'azienda si rende necessario **interrompere artificialmente il fluire delle operazioni e utilizzare accorgimenti contabili** che premettono di rendere confrontabili i dati rilevati periodicamente e gestire le operazioni che si svolgono a cavallo di due esercizi

## LA RIPARTIZIONE DEI VALORI NEL TEMPO

### Principio di competenza:

- Un ricavo è di competenza **se è stato conseguito con costi sostenuti in tutto o in parte nell'esercizio**
- Un costo è di competenza **se è stato sostenuto per produzioni effettuate nell'esercizio** o quando le condizioni di produzione non sono più utilizzabili in futuro

## LA RIPARTIZIONE DEI VALORI NEL TEMPO

Il tema della ripartizione dei valori nel tempo si presenta anche a fronte di **rimanenze di materie prime o prodotti invenduti** al termine dell'esercizio

- Al momento della chiusura del bilancio si inseriscono **poste correttive** che tengono conto dei **ricavi in formazione** e che permettano di allineare costi e ricavi all'interno di ciascun esercizio
- In genere si preferisce rinviare il costo che anticipare i ricavi in modo di rispettare anche il **principio della prudenza** secondo il quale i costi sono certi e i ricavi incerti

*Il costo al quale le rimanenze vengono valutate comprende il prezzo di acquisto ma anche la quota di costi relativi alla gestione e allo stoccaggio delle merci*

## LA RIPARTIZIONE DEI VALORI NEL TEMPO

Per rispettare il principio di competenza occorre inserire in bilancio:

**Dati stimati** → ipotesi in merito a valori di mercato di futura manifestazione

**Dati congetturati** → Ipotesi elaborate nel momento in cui si rende necessario immaginare la durata di un impianto o di un macchinario

Es.: Rimanenze, quote di ammortamento... →

## LA RIPARTIZIONE DEI VALORI NEL TEMPO

**Beni a fecondità semplice** (utilizzo unico) → Diventano componenti negativi di reddito per l'esercizio in corso

**Beni a fecondità ripetuta** (utilizzo pluriennale) → Vengono inseriti nello Stato Patrimoniale nella sezione delle attività e il loro costo deve essere ripartito in più esercizi

- **Quote di ammortamento:** valore dell'investimento/numero di anni in cui l'azienda ritiene si esaurisca la vita utile del bene
- Parallelamente in SP si attiva un fondo che aumenta annualmente della quota di ammortamento che rappresenta la riduzione del valore del bene. La differenza tra il valore storico di acquisto e il fondo ammortamento = valore netto del bene (**book value**)

## LA RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO

Al termine del primo anno di attività è possibile valutare l'andamento dal punto di vista **patrimoniale, economico e monetario**

Per valutare al meglio lo stato di salute dell'azienda e la sua economicità bisognerebbe fare la **riclassificazione** → Maggiori informazioni sullo stato di salute dell'azienda mettendo in relazione le diverse componenti sopra descritte

*Sia il CE che lo SP vengono riclassificati in funzione degli obiettivi conoscitivi*

## LA RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO

Per le finalità dell'insegnamento →

**RICLASSIFICAZIONE** = Isolare il contributo delle diverse gestioni  
alla formazione del risultato di esercizio

*Riclassificazione in forma scalare*

# LA RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO

## Conto Economico a Ricavi e Costo del Venduto \ 1

RICAVI NETTI DI VENDITA

– COSTO DEL VENDUTO

- Acquisti di materie prime, componenti, servizi
- Affitti passivi
- Costo del lavoro: stipendi, contributi, quote di T.F.R., emolumenti
- Ammortamenti di immobilizzazioni materiali e immateriali
- Premi assicurativi
- Perdite su crediti
- +/- Variazione rimanenze (+ Rimanenze finali – Rimanenze iniziali)

**= REDDITO OPERATIVO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA**

+/- PROVENTI NETTI DELLA GESTIONE PATRIMONIALE

- + Interessi attivi
- +/- Dividendi, profitto e perdite su azioni (non partecipazioni)
- + Fitti attivi

**= REDDITO OPERATIVO**

# LA RICLASSIFICAZIONE DEL CONTO ECONOMICO

## Conto Economico a Ricavi e Costo del Venduto \2

### **= REDDITO OPERATIVO**

- ONERI DELLA GESTIONE FINANZIARIA
  - Oneri finanziari

### **= RISULTATO LORDO DI COMPETENZA**

- +/- COMPONENTI DI REDDITO NON DI COMPETENZA («STRAORDINARI»)
  - Minusvalenza + Plusvalenze

### **= RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE**

- ONERI DELLA GESTIONE TRIBUTARIA: TRIBUTI

### **= RISULTATO RESIDUALE NETTO (UTILE O PERDITA)**

## LA RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE

**Obiettivo** → Confrontare il grado di equilibrio fra la struttura dell'attivo e del passivo riorganizzando queste voci in funzione dei *tempi* e dei *costi* di trasformazione delle attività *in denaro* (**liquidità**) e dei *tempi* di restituzione delle risorse *iscritte nel passivo* (**esigibilità**)

## LA RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE

**Attività** → Riclassificate secondo un **criterio di liquidità**

**decrescente** = probabilità decrescente di trasformarsi in entrate di cassa [ $<12$  mesi = attività a breve termine |  $>12$  mesi = attività a medio-lungo termine (o immobilizzate)]

**Passività** → Riclassificate secondo un **criterio di esigibilità**

**decrescente** = probabilità decrescente di convertirsi in uscite di cassa [ $<12$  mesi = passività a breve termine |  $>12$  mesi = attività a medio-lungo termine (o consolidate)]

# LA RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE

ATTIVITÀ	PASSIVITÀ E NETTO
LIQUIDITÀ IMMEDIATE Cassa, Banca c/c attivi Titoli di Stato, azioni	Banca c/c passivi Debiti vs fornitori Debiti vs erario Altri debiti a breve Ratei e risconti passivi
LIQUIDITÀ DIFFERITE Crediti vs clienti (-) Fondo svalutazione crediti Atri crediti e titoli (es.: Crediti vs erario) Ratei e risconti attivi	<b>PASSIVO A BREVE TERMINE (CORRENTE)</b> Mutui bancari Altri debiti a medio-lungo termine Fondo T.F.R.
DISPONIBILITÀ Rimanenze finali	<b>PASSIVO A MEDIO-LUNGO TERMINE CONSOLIDATO</b> Capitale sociale Riserve Utile (Perdita) dell'esercizio
<b>ATTIVO A BREVE TERMINE (CORRENTE)</b>  Immobilizzazioni materiali nette Immobilizzazioni immateriali nette Immobilizzazioni finanziarie (partecipazioni)	<b>CAPITALE NETTO</b>
<b>ATTIVO A MEDIO-LUNGO TERMINE (IMMOBILIZZATO)</b>	
<b>TOTALE ATTIVITÀ</b>	<b>TOTALE PASSIVITÀ</b>

# LA RICLASSIFICAZIONE DELLO STATO PATRIMONIALE

Riclassificazione di SP consente di analizzare:

- 1. Composizione e struttura dell'attivo** → Maggiore incidenza dell'attivo immobilizzato sul totale delle attività, maggiore rigidità finanziaria dell'azienda
- 2. Composizione e struttura del passivo** → Incidenza dei mezzi di terzi sui mezzi propri (Maggiore capitale di terzi, maggiori oneri finanziari = incidenza sul reddito) e composizione delle passività (Maggiore indebitamento a breve, maggiore l'incidenza di impegni di pagamento «pressanti»)
- 3. Coerenza tra struttura dell'attivo e del passivo** → Maggiore la differenza tra attività a breve e passività a breve (Capitale Circolante Netto), maggiori la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni di pagamento > tanto più se = liquidità a immediate

# L'ANALISI DI BILANCIO

## GLI INDICI DI LIQUIDITÀ

Misurano l'attitudine della struttura patrimoniale a fronteggiare gli impegni di pagamento a breve termine con le disponibilità liquide e con quelle che potranno diventare tali a breve scadenza

### 1. **Quoziente di disponibilità** (Indice di liquidità secondaria):

$QD = \text{Attività correnti} / \text{Passività Correnti}$

### 2. **Quoziente di liquidità** (Indice di liquidità primaria):

$QL = (\text{Liquidità immediate} + \text{Liquidità differite}) / \text{Passività correnti}$

# L'ANALISI DI BILANCIO

## GLI INDICI DI SOLIDITÀ

**Misurano la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni di pagamento nel lungo periodo e la sua sostenibilità di lungo periodo**

**1. Rapporto di indebitamento** (solidità patrimoniale):

Lev = Capitale investito / Capitale Netto

**2. Grado di copertura delle immobilizzazioni:**

CopImm = Capitale Netto / Immobilizzazioni Nette

# L'ANALISI DI BILANCIO

## GLI INDICI DI REDDITIVITÀ

### Indicatori di efficienza della gestione

1. ROE (Return on Equity)
2. ROA [RONA] (Return on [Net] Asset)\*
3. ROI (Return on Investment)
4. ROS (Return on Sales)
5. TR (Tasso di rotazione)\*

# L'ANALISI DI BILANCIO

## GLI INDICI DI REDDITIVITÀ

**ROE = Reddito Netto / Capitale Netto**

Esprime in massima sintesi i risultati dell'azienda

→ **Redditività dell'investimento effettuato dai conferenti di capitale** e viene confrontato con il rendimento di altri investimenti alternativi

$$ROE = \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Capitale Netto}} = \frac{\text{Reddito Operativo}}{\text{Capitale Investito}} * \frac{\text{Capitale Investito}}{\text{Capitale Netto}} * \frac{\text{Reddito Netto}}{\text{Reddito Operativo}}$$

# L'ANALISI DI BILANCIO

## GLI INDICI DI REDDITIVITÀ

### Area dell'efficienza



### Area dell'Economicità

$$ROS = Ro/Rv$$

$$ROI = Ro/Ci$$

### ROE

### Area delle gestioni accessorie

$$IncExt = Rn/Ro$$

### Area finanziaria

$$Lev = Ci/Cn$$

# L'ANALISI DI BILANCIO

## LA LEVA FINANZIARIA

Conoscere l'**impatto** prodotto dalla **composizione delle fonti di finanziamento** – espressa dal LEVERAGE – sulla redditività netta aziendale – misurata attraverso il ROE –

=

**evidenziare l'effetto di “moltiplicazione” prodotto dal grado di indebitamento sulla redditività netta rispetto a quella operativa**

# L'ANALISI DI BILANCIO

## LA LEVA FINANZIARIA

Posto che:

$$Rn = Ro - Rexgfin [OF] \pm Rexgpat \pm Rexgstr - Imposte$$

in considerazione della loro esogeneità rispetto agli obiettivi dell'analisi, vengono ipotizzate costanti ed escluse dalla relazione le seguenti componenti del reddito netto:

- $Rexgpat$
- $Rexgstr$
- $Imposte$

$$Rn = Ro - Rexgfin [OF] = RLC \text{ (Reddito Lordo di competenza)}$$

# L'ANALISI DI BILANCIO

## LA LEVA FINANZIARIA

Considerando, inoltre, che:

$$ROI = \frac{Ro}{Ci}; \quad Ro = ROI * Ci$$

$$RexGFin (OF) = i(Ct) = i(Ci - Cn);$$

$$Rn = ROI * Ci - i(Ci - Cn);$$

$$Rn = ROI * Ci - iCi + iCn;$$

$$Rn = Ci(ROI - i) + iCn$$

# L'ANALISI DI BILANCIO

## LA LEVA FINANZIARIA

Se sostituiamo al ROE:

$$ROE = \frac{Rn}{Cn} = \frac{Ci(ROI - i) + iCn}{Cn}$$

$$ROE = \frac{Ci}{Cn} (ROI - i) + i \frac{\cancel{Cn}}{\cancel{Cn}}$$

$$ROE = \frac{Ci}{Cn} (ROI - i) + i$$

# L'ANALISI DI BILANCIO

## LA LEVA FINANZIARIA

L'effetto di **amplificazione della redditività** – da quella operativa a quella netta – dipende dal coefficiente angolare del ROE, ossia dal

$$\text{Leverage} = \frac{C_i}{C_n}$$

Si osserva che il leverage può variare tra 1 (ipotesi limite di assenza del capitale di terzi) e +infinito (ipotesi limite di assenza del capitale proprio), per cui produce sempre un effetto di amplificazione il cui segno, però, dipende dalla variabile  $ROI - i$

# L'ANALISI DI BILANCIO

## LA LEVA FINANZIARIA

$ROI - i > 0; ROI > i; ROE > ROI \rightarrow$  **Effetto leva positivo**

$ROI - i < 0; ROI < i; ROE < ROI \rightarrow$  **Effetto leva negativo**

$ROI - i = 0; ROI = i; ROE = ROI \rightarrow$  **Effetto leva nullo**