



**Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino**



**Ordine dei  
Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili  
di Torino**



**Fondazione  
Piero Piccatti e  
Aldo Milanese**

**ORDINE DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
TORINO**

# ***I CRITERI DI FORMAZIONE DI UN PIANO DI RISANAMENTO***

**08/04/2025**

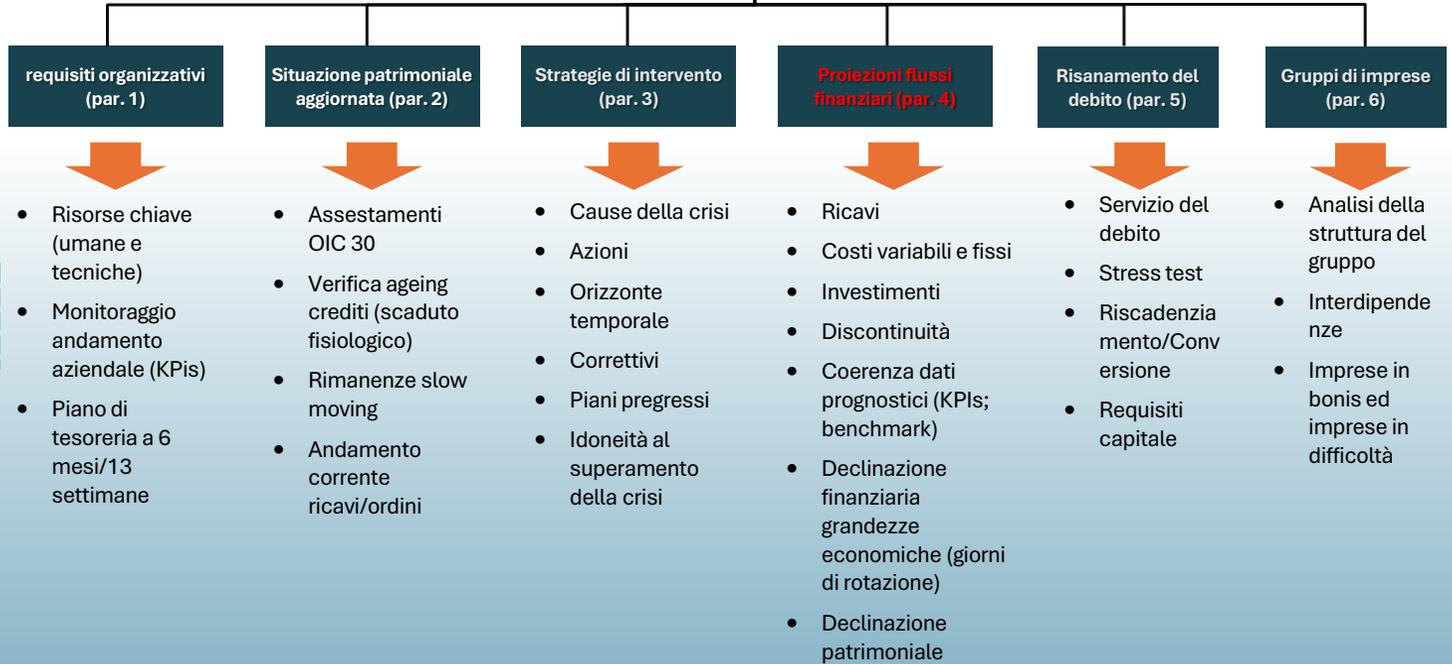
**Dott. Giuseppe Buonocore – Presidente UGDCEC**

# Check list del D.D. del 21 marzo 2023



**Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Torino**

## La costruzione del piano come «processo»



**PUNTI DI ATTENZIONE**

# Anamnesi dell'impresa



**Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino**

ANAMNESI

- Analisi qualitativa
- Analisi quantitativa



## CARATTERISTICHE DEL PIANO

**Sistematico:** riferito all'azienda nel suo complesso, anche se la strategia di risanamento di concentra su singole aree di attività

**Realistico:** le grandezze al suo interno devono essere ragionevoli, dimostrabili e matematicamente corrette

**Attuale:** la data di riferimento deve essere quanto più prossima alla data di redazione

**Coerente:**

- basarsi su un sistema di ipotesi logicamente connesse
- rispetto al contesto di mercato/settore

**Consentire il risanamento e il riequilibrio:** a regime il piano deve mostrare un debito sostenibile con le capacità dell'impresa di generare flussi



**Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino**



## UN PIANO DI SUCCESSO

Un piano è di **successo** quando:

- c'è presenza di risorse interne affidabili, di informazioni corrette e tempestive
- la direzione AFC deve fornire dati consuntivi e previsionali economici/finanziari
- il processo di acquisizione ed elaborazione dei dati contabili e gestionali deve essere di qualità adeguata all'incidenza del piano sulla gestione aziendale
- gli advisor che si occupano di redigere il piano devono essere competenti in ambito finanziario, tecnico, giuridico, commerciale e amministrativo
- deve esserci una attitudine alla pianificazione e al controllo

Da parte del **management**:

- ferma volontà dello stesso nel perseguire gli obiettivi fissati
- il piano come mezzo e non solo componente del processo di risanamento
- il management si deve sentire proprietario del piano restando coinvolto in tutto il processo sin dall'inizio
- e se cambia il management durante il processo? Occorre verificare se il piano eventualmente aggiornato sia coerente con quello alla base del piano di risanamento

**Tempestività:** rimozione cause della crisi prima che questa diventi irreversibile

**Completo:** informazioni significative adeguatamente considerate nel piano



**Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino**



E' **NECESSARIO** che ci sia un lavoro di squadra tra tutti i soggetti coinvolti al «tavolo» del risanamento e, nello specifico:

Proprietà

- azionisti attuali
- azionisti potenziali

il cui minimo comun denominatore È MASSIMIZZARE IL RENDIMENTO DELL'INVESTIMENTO

Management

- manager
- direzione generale

il cui minimo comun denominatore è MANTENERE LA CONTINUITÀ NELLA GESTIONE

Advisor

- industriale
- finanziario
- legale

la cui missione è riuscire a chiudere l'operazione di ristrutturazione contenendo i tempi

Creditori

- istituti di credito
- erario
- fornitori

il cui scopo è recuperare i propri crediti alle migliori condizioni possibili

Altre figure

- società di revisione/collegio sindacale
- asseveratore
- tribunale e organi della procedura

il cui scopo è garantire il pieno rispetto delle disposizioni normative

# Analisi qualitativa

## MISSION

E' ciò che contraddistingue l'impresa nel presente e nell'orizzonte strategico futuro, il punto di riferimento per valutare la sussistenza del requisito di continuità

## VISION

Racchiude le aspettative del management, ponendosi come ideale punto di arrivo del percorso strategico

## APPARTENENZA AD UN GRUPPO

Importante per comprendere i relativi rapporti intercompany

## VALORI

Uniti ad una leadership adeguata genera coesione all'interno dell'azienda

## STORIA E CAUSE DELLA CRISI

Cronistoria dei principali avvenimenti societari con particolare riguardo a quelli rilevanti, in positivo e in negativo, per il successo del piano (es. operazioni straordinarie poste in essere e la ragione del loro successo/insuccesso)

## MERCATO/ATTIVITA'

È fondamentale conoscere il mercato in cui l'impresa opera, in termini di (esempi):

- composizione attuale del mercato e prevedibili andamenti futuri
- analisi della domanda e dell'offerta (benchmark concorrenti)
- vantaggi competitivi dell'azienda (es. tecnologie, brand, prezzo, servizi ancillari)

## STRUTTURA ORGANIZZATIVA

- Sistema di amministrazione e diffusione dei poteri
- Organigramma con evidenza delle funzioni apicali
- Composizione qualitativa e quantitativa del personale dipendente
- Footprint aziendale (stabilimenti, sedi secondarie, ecc.)



**Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Torino**

# Analisi Quantitativa



**Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino**

E' fondamentale un'analisi quantitativa delle informazioni (bilanci, flussi di cassa, altri dati economici, finanziari, industriali, gestionali, etc.)

Un piano di successo è saldamente legato ad un'adeguata **analisi dei principali indicatori patrimoniali, finanziari ed economici** volta all'individuazione delle **cause del declino** e della crisi e alla **valutazione della loro gravità**

La redazione del piano non può prescindere dalla conoscenza della realtà aziendale cui si riferisce

## ANAMNESI

- Analisi qualitativa
- Analisi quantitativa

## DIAGNOSI CRISI

- Swot analysis
- Mercato
- Analisi management



**Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino**

## ANAMNESI

- Analisi qualitativa
- Analisi quantitativa

## DIAGNOSI CRISI

- Swot analysis
- Mercato
- Analisi management

## AZIONI CORRETTIVE

- Immediate per gestione crisi
- Declinazione in «numeri»



**Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino**

# Azioni Correttive



Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino

Discontinuità  
manageriale e  
modifica della  
governance

- mancata fiducia degli azionisti e degli stakeholder in generale
- possibile gestione temporanea o transitoria da parte di un **temporary manager**
- possibile formazione dei manager esistenti all'interno della struttura potenziando le loro competenze nella fase del risanamento

Riduzione del  
costo del  
personale

- costo più significativo nelle MG imprese: incrementa i costi fissi ed è difficile da coprire con i margini di contribuzione nelle fasi di crisi
- **lay off** del personale che occupa posizioni aziendali prive di valore aggiunto: personale in eccesso
- **CIG ordinaria o straordinaria**
- riduzione stipendi
- **prepensionamento**
- **outsourcing**

Riduzione costi  
fissi

- **flessibilizzazione dei costi**
- **outsourcing**
- revisione spazi occupati
- autovetture aziendali
- gestione scorte più efficiente (effetto sia su costi che su CCN)

Rifocalizzazione  
del business

- selezionare attività più efficienti e redditizie
- investimenti in innovazione e marketing
- **ridimensionamento** → in caso di capacità produttiva in eccesso rispetto alla domanda
- **riorganizzazione** → aspetti organizzativi: ridefinizione di responsabilità, revisione sistema informativo, controllo di gestione, etc.
- **focalizzazione** su un segmento o prodotto cercando di eliminare i concorrenti

# Fattibilità delle stime di fatturato



(più/meno) **Variazione rimanenze prodotti finiti**

**DRIVER DI PIANIFICAZIONE**  
 Giacenza media

(meno) **Sconti e abbuoni**

**DRIVER DI PIANIFICAZIONE**  
 In % sul fatturato



(meno) **Resi**

**DRIVER DI PIANIFICAZIONE**  
 In % sul fatturato

## Volumi di vendita \* Prezzo di vendita

Volumi di vendita → possono essere suddivisi per:

- Cliente
- Linea di prodotto
- Canale di distribuzione
- Area geografica

I dati possono essere pianificati a dettaglio di mese, trimestre, anno

**DRIVER DI PIANIFICAZIONE**

- Portafoglio Ordini
- Piano commerciale

Pipeline ordini  
Commesse potenziali

### Prezzo di vendita

**DRIVER DI PIANIFICAZIONE**

- Politiche di prezzo interne
- Prezzi imposti dal mercato

Dati macroeconomici  
Dipendenza dal cliente



**Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Torino**

## Fattibilità delle stime di costo



(più)

- Trasporti
- Provvigioni ad agenti
- Servizi industriali esterni

### DRIVER DI PIANIFICAZIONE

% sul fatturato (se esiste in base alla media storica)



Costi operativi variabili =

Acquisti Materie Prime  
+ Variazione delle Rimanenze =  $\Delta$  Stock  
= **Totale consumi materie prime**

### DRIVER DI PIANIFICAZIONE

- Distinta base
- Giacenza media
- Cicli produttivi

Fondamentali le interviste con le seguenti funzioni e direzioni:

- Acquisti
- Produzione
- Personale
- Controllo di gestione

(più) Consumi generali

- Energia Elettrica
- Metano
- Acqua

### DRIVER DI PIANIFICAZIONE

- Distinta base
- Cicli produttivi
- Prezzi d'acquisto

(più) Personale

mano d'opera diretta e indiretta

### DRIVER DI PIANIFICAZIONE

- Produttività diretti (quantità prodotta / n. diretti)
- Costo medio procapite
- N. addetti

## Fattibilità delle stime di costo (segue)



- **Personale di struttura**
- **Assicurazioni**
- **Emolumenti**  
amministratori/sindaci/revisori
- **Energia elettrica uffici**
- **Riscaldamento uffici e industriale**
- **Formazione del personale**
- **Spese di rappresentanza**
- **Servizi generali**
- **Consulenze** (legali, notarili,  
amministrative, fiscali, tecniche, ecc.)
- **Tasse generiche** (di proprietà, concessioni  
governative, ecc.)

### (più) Manutenzioni

#### DRIVER DI PIANIFICAZIONE

- Piano manutenzioni
- Livello obsolescenza impianti e macchinari

### (più)

- **Affitti industriali**
- **Canoni di locazione/leasing**

#### DRIVER DI PIANIFICAZIONE

- Contratti in essere /futuri



#### DRIVER DI PIANIFICAZIONE

- In base alla struttura organizzativa ed a quella post ristrutturazione
- In base al business e al settore nel quale si opera

### (più) Mensa

#### DRIVER DI PIANIFICAZIONE

- N° dipendenti



**Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Torino**

## CONTO ECONOMICO



DELTA S.p.A. - conto economico (Mc)	actual		actual	
	ANNO 1	%	ANNO 2	%
fatturato				
Δ magazzino				
provvigioni				
altri ricavi				
<b>Valore della Produzione netto</b>				
acquisti				
servizi				
trasporti				
<b>costi variabili esterni</b>				
<b>I margine</b>				
personale diretto				
personale interinale				
<b>margine di contribuzione</b>				
personale indiretto				
industriali				
commerciali				
leasing immobiliari				
generali e amministrativi				
contingency				
<b>costi fissi</b>				
<b>EBITDA</b>				
ammortamenti				
svalutazioni				
capitalizzazioni				
<b>EBIT</b>				
gestione straordinaria				
gestione finanziaria				
<b>EBT</b>				
imposte				
<b>RISULTATO NETTO</b>				

- Lo schema di riclassifica del conto economico deve essere **adattato alla tipologia di business – tailor made**
- La **mensilizzazione** del conto economico (produzione in serie → parametrica; produzione su commessa → puntuale) è necessaria per **monitorare l'andamento del Piano**
- Gli effetti straordinari o derivanti dalla realizzazione di beni estranei al perimetro di continuità devono essere posti **in evidenza**

**Attenzione a risultati eccessivamente ottimistici**  
L'imprenditore è ottimista per natura e questa visione potrebbe essere stata posta alla base della costruzione del piano – crescita dei ricavi non coerente con le previsioni del mercato

### Attenzione a risultati eccessivamente pessimistici

Risultati negativi o contenuti, soprattutto nei primi anni di piano, possono essere ragionevoli, soprattutto se si pensa che le azioni di risanamento industriale, necessarie e propedeutiche per il superamento delle criticità, nella loro prima fase di implementazione tendono ad assorbire risorse.

Tuttavia, margini e risultati strutturalmente negativi, delineano una situazione destinata ad deteriorare e disperdere risorse – non spendibile con i creditori



**Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Torino**

## STATO PATRIMONIALE



	actual	actual
<b>DELTA S.p.A. - stato patrimoniale (MC)</b>	<b>ANNO 1</b>	<b>ANNO 2</b>
Immobilizzazioni immateriali		
Immobilizzazioni materiali		
Immobilizzazioni finanziarie		
<b>Attivo fisso</b>		
Magazzino		
Crediti commerciali (terzi)		
Debiti commerciali (terzi)		
<b>Capitale Circolante Commerciale</b>		
Altri crediti		
Altri debiti		
<b>Capitale Circolante Netto</b>		
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>		
Fondo TFR		
Altri fondi		
<b>Fondi</b>		
Debiti verso banche a MLT		
Debiti verso banche a BT e factor		
Finanziamenti soci		
(Cassa) - fabbisogno		
<b>Posizione finanziaria netta</b>		
Capitale sociale		
Riserve		
Risultato di periodo		
<b>Patrimonio Netto</b>		
<b>TOTALE FONTI</b>		

- Lo schema di riclassifica dello stato patrimoniale deve essere **adattato** alla **tipologia di business – tailor made**
- La **dinamica del CCN** deve essere costruita con il **massimo grado di dettaglio** stratificando le posizioni creditorie e debitorie in funzione dell'ageing e ponendo attenzione alle modalità di incasso e pagamento – sviluppare linee di credito/debito corrente slegate dallo scaduto
- **Coerenza con dato storico**
- necessaria preliminare attività di verifica di base dati per eventuale sovrastima del patrimonio
- **Coerenza con il piano investimenti**
- **Coerenza con le azioni sul circolante e con l'incremento dei volumi**

Attenzione a fidejussioni prestate  
Necessità di verifica delle capacità finanziaria del beneficiario (generalmente società partecipata)



**Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Torino**

# Azioni Correttive

**FABBISOGNO FINANZIARIO** viene stimato attraverso il capitale circolante netto → elemento **fondamentale** per la corretta predisposizione di un **piano finanziario**



analisi



- ▶ TEMPI DI INCASSO E DI PAGAMENTO
- ▶ SCORTE DI MAGAZZINO (produzione in serie/su commessa)
- ▶ GESTIONE DEI CREDITI/DEBITI TRIBUTARI E PREVIDENZIALI



**Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Torino**

Esempio operativo per la pianificazione del capitale circolante netto (CCN)

## Capitale circolante netto (CCN)

### Crediti commerciali

$$\frac{[(\text{fatturato netto} * (1 + \text{aliquota media IVA vendite})) * \text{giorni clienti}]}{360}$$

GIORNI CLIENTI = in base a storico, esperienza, settore, tipologia business, tempi di produzione

ALIQUOTA MEDIA IVA VENDITE = in base ai mercati di riferimento (Italia / estero) e ai clienti

### Debiti commerciali

$$\frac{[(\text{acquisti di MP/PF e servizi} * (1 + \text{aliquota media IVA acquisti})) * \text{giorni fornitori}]}{360}$$

GIORNI FORNITORI = in base a storico, esperienza, settore, tipologia business, tempi di produzione

ALIQUOTA MEDIA IVA VENDITE = in base ai mercati di riferimento (Italia / estero) e ai fornitori

### Magazzino

$$\text{quantità} * \text{costo medio}$$

STOCK (QUANTITÀ) = (quantità acquistate \* giorni magazzino) / 360

COSTO MEDIO = valore finale del magazzino (€ a quantità)

### Altri crediti/debiti

Altri crediti: tributari (acconti), imposte anticipate, risconti attivi

Altri debiti: imposte, contributi previdenziali



DELTA S.p.A. - cash flow indiretto (MC)	ANNO 1	ANNO 2
<b>(+/-) EBITDA (A)</b>		
<b>(-) Imposte (B)</b>		
<b>Flusso generato / (assorbito) dal CCN (C)</b>		
variazioni nel Capitale Circolante Netto commerciale		
(+/-) variazione Magazzino		
(+/-) variazione Crediti verso clienti		
(+/-) variazione Debiti verso fornitori		
variazioni nel Capitale Circolante Netto non commerciale		
(+/-) variazione altri crediti		
(+/-) variazione altri debiti		
<b>(+/-) Variazione dei fondi (D)</b>		
<b>Flusso della gestione caratteristica E = (A+B+C+D)</b>		
<b>Flusso attività di investimento (F)</b>		
(-) investimenti		
(+) disinvestimenti		
<b>Gestione straordinaria (G)</b>		
(+/-) operazioni sul capitale		
(+/-) altri flussi straordinari		
(+/-) finanziamenti soci		
<b>Free Cash Flow H = (E + F + G)</b>		
<b>(+/-) Gestione finanziaria (I)</b>		
<b>Flussi a servizio del debito L = (H + I)</b>		
<b>Servizio del debito (K)</b>		
variazione debiti verso banche a MLT		
variazione debiti verso banche a BT		
variazione debiti leasing (scaduti)		
<b>Cash Flow</b>		
<b>Cassa iniziale</b>		
<b>Cassa finale</b>		



**Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Torino**

- il modello di CASH FLOW viene costruito al fine di esplicitare i **flussi a servizio del debito**
- La PFN deve essere **monitorata** con riguardo alle **linee di credito disponibili a BT** (autoliquidanti e finanziarie)
- **fondamentali interviste alla funzione finanza**
- piani di ammortamento del debito desumibili dai contratti di finanziamento (attenzione a presenza di garanzie in essere)
  - movimentazione del capitale circolante netto sulla
  - base delle azioni intraprese e sulla media storica
- a tendere → capacità di generale flussi di cassa a servizio del debito → obiettivo risanamento della situazione debitoria
- **si deve verificare la veridicità del documento**

## PIANO DI TESORERIA



Cash Flow Statement (€/000)	giu-21	lug-21	ago-21	set-21	ott-21	nov-21	dic-21	giugno-dicembre 2021
Passeggeri	19.867	27.486	30.326	13.494	7.095	4.239	1.729	104.237
Merci	3.465	4.807	4.187	5.258	5.810	4.506	4.711	32.744
Altri Ricavi	478	2.053	1.799	1.366	1.418	1.346	1.490	9.949
Ricavi On Board	436	1.307	1.521	1.313	620	136	49	5.381
Noleggi Infragruppo	-	4.941	4.721	8.021	6.015	1.563	1.615	26.875
<b>Totali Entrate Operative</b>	<b>24.246</b>	<b>40.593</b>	<b>42.554</b>	<b>29.452</b>	<b>20.957</b>	<b>11.789</b>	<b>9.595</b>	<b>179.186</b>
Gasolio	(3.920)	(5.812)	(6.592)	(3.857)	(2.067)	(1.379)	(1.161)	(24.787)
Personale	(2.249)	(2.353)	(2.381)	(2.768)	(2.573)	(2.360)	(1.814)	(16.497)
Opex	(1.542)	(4.182)	(4.262)	(4.761)	(4.938)	(3.262)	(2.670)	(25.618)
Manutenzioni e CapEx	(2.318)	(2.900)	(3.056)	(2.953)	(2.228)	(1.994)	(2.531)	(17.979)
Noleggi (Incl. Infragruppo)	(1.884)	(3.880)	(4.045)	(5.060)	(3.555)	(1.858)	(1.898)	(22.179)
Assicurazioni	-	(516)	-	(1.226)	(188)	-	(1.285)	(3.215)
Amministrativi	(950)	(1.097)	(1.097)	(1.097)	(1.097)	(1.097)	(1.346)	(7.782)
Spese Generali e Marketing	(1.186)	(1.362)	(955)	(1.021)	(1.426)	(1.721)	(1.243)	(8.913)
IVA	(1.710)	(2.549)	(2.483)	(1.612)	(1.228)	(631)	(367)	(10.581)
<b>Total Operating Cash-Out</b>	<b>(15.759)</b>	<b>(24.651)</b>	<b>(24.870)</b>	<b>(24.354)</b>	<b>(19.300)</b>	<b>(14.303)</b>	<b>(14.315)</b>	<b>(137.552)</b>
<b>Total Operating Cash-Flow</b>	<b>8.487</b>	<b>15.942</b>	<b>17.684</b>	<b>5.097</b>	<b>1.657</b>	<b>(2.514)</b>	<b>(4.720)</b>	<b>41.634</b>
Interessi e spese bancarie	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendi	-	-	-	-	-	-	-	-
Tasse e altro	(10)	-	-	-	-	-	(485)	(494)
<b>Net Cash Flow</b>	<b>8.477</b>	<b>15.942</b>	<b>17.684</b>	<b>5.097</b>	<b>1.657</b>	<b>(2.514)</b>	<b>(5.205)</b>	<b>41.140</b>
<b>Cash &amp; Cash Equivalents BoP (28 febbraio 2021)</b>	<b>12.804</b>	<b>21.282</b>	<b>37.223</b>	<b>54.908</b>	<b>60.005</b>	<b>61.662</b>	<b>59.149</b>	<b>12.804</b>
Net Cash Flow	8.477	15.942	17.684	5.097	1.657	(2.514)	(5.205)	41.140
<b>Cash &amp; Cash Equivalents EoP</b>	<b>21.282</b>	<b>37.223</b>	<b>54.908</b>	<b>60.005</b>	<b>61.662</b>	<b>59.149</b>	<b>53.944</b>	<b>53.944</b>



**Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Torino**

- In particolare nella fase iniziale di attuazione del Piano è necessaria una vista analitica della tesoreria e degli eventuali picchi di fabbisogno finanziario -
- > I principi di redazione dei piani di risanamento consigliano una visione mensilizzata del piano di tesoreria ALMENO per il primo anno di piano
  - Necessario nella fase iniziale di attestazione per comprendere le disponibilità di cassa nel BT
  - Verificare che non sia stata erosa la cassa nel periodo intercorrente tra la ricezione del mandato e la firma dell'attestazione
  - Per l'attestatore, è necessario nell'Accordo di ristrutturazione: verifica pagamento entro 120 giorni da omologa

## DIMENSIONE ECONOMICA



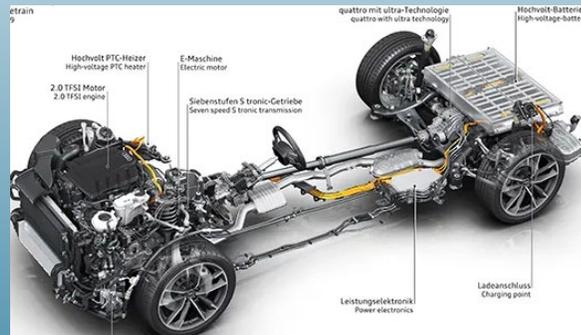
Engine



## BENZINA FABBISOGNO FINANZIARIO



## DIMENSIONE PATRIMONIALE FINANZIARIA



# Costruzione del piano

Spalla di  
partenza

Normalizzazione  
dei dati

Sviluppo inerziale

Aggiornamento  
inerziale sulla  
base  
dell'andamento  
corrente

Aggiornamento  
con azioni di  
discontinuità



Ordine dei  
Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili  
di Torino



Fondazione  
Piero Piccatti e  
Aldo Milanese

ORDINE DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
TORINO



Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino

# Sensitivity analysis



Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino

COSTI/ RICA VI	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%
40%	10.908,40	18.339,40	25.770,40	33.201,40	40.632,40	48.063,40	55.494,40	62.925,40	70.356,40
30%	13.313,94	20.744,94	28.175,94	35.606,94	43.037,94	50.468,94	57.899,94	65.330,94	72.761,94
20%	15.719,48	23.150,48	30.581,48	38.012,48	45.443,48	52.874,48	60.305,48	67.736,48	75.167,48
10%	18.125,03	25.556,03	32.987,03	40.418,03	47.849,03	55.280,03	62.711,03	70.142,03	77.573,03
0%	20.530,57	27.961,57	35.392,57	42.823,57	50.254,57	57.685,57	65.116,57	72.547,57	79.978,57
-10%	22.936,11	30.367,11	37.798,11	45.229,11	52.660,11	60.091,11	67.522,11	74.953,11	82.384,11
-20%	25.341,66	32.772,66	40.203,66	47.634,66	55.065,66	62.496,66	69.927,66	77.358,66	84.789,66
-30%	27.747,20	35.178,20	42.609,20	50.040,20	57.471,20	64.902,20	72.333,20	79.764,20	87.195,20
-40%	30.152,74	37.583,74	45.014,74	52.445,74	59.876,74	67.307,74	74.738,74	82.169,74	89.600,74

# Costruzione del piano



**Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino**

I versione  
del piano

Revisioni

Versione  
definitiva  
del piano

# Costruzione del piano

## Esecuzione del piano

- Azioni
- Responsabilità
- Reportistica
- Elenco Kpis

## Monitoraggio

- Kpis di contesto
- Kpis di performance



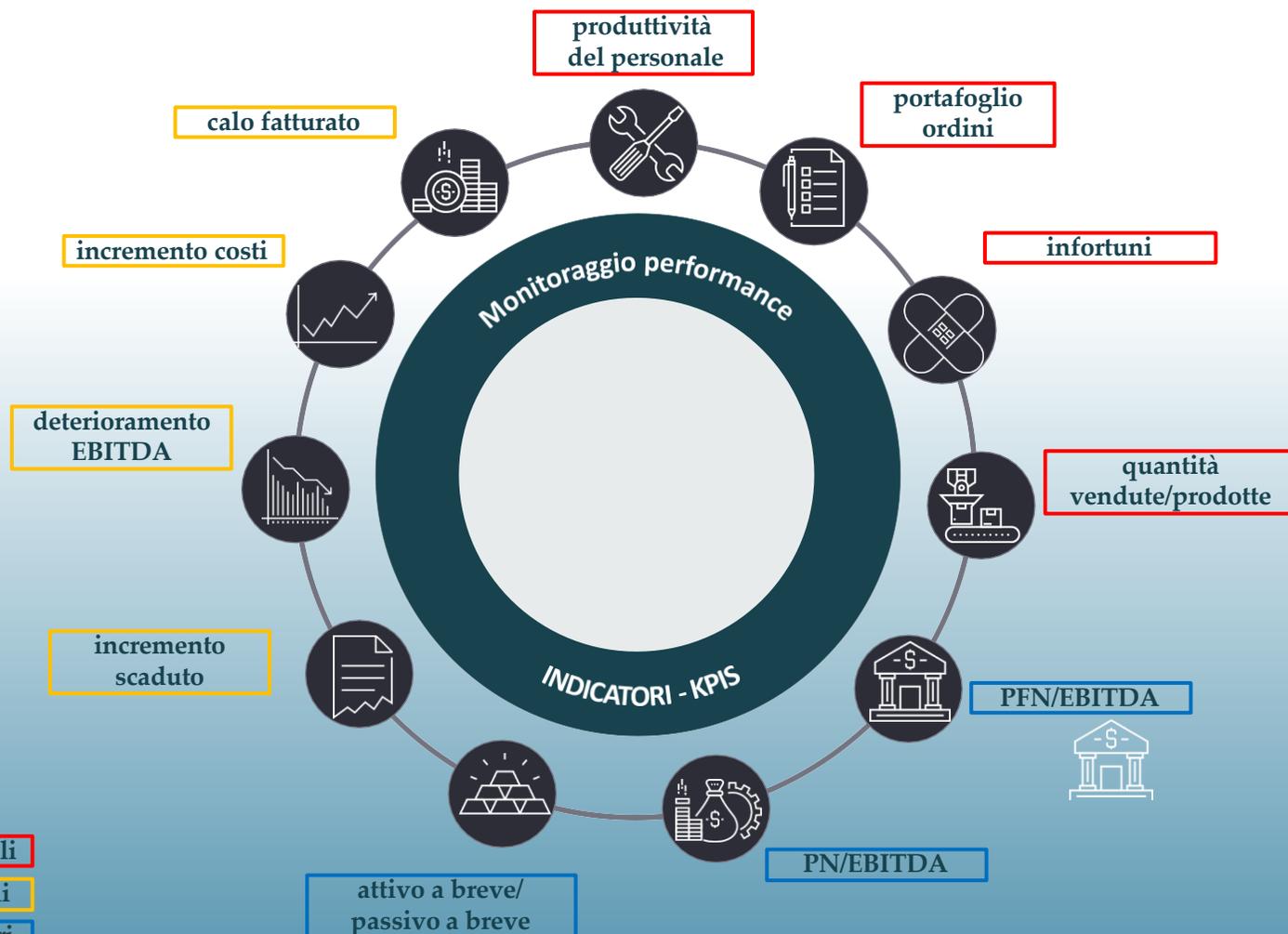
**Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino**

# Il monitoraggio delle performance

INDICATORI DI PERFORMANCE - KPIS



Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino



KPIS Industriali

KPIS Contabili

KPIS Finanziari



**Unione Giovani Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili di Torino**



*Ordine dei  
Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili  
di Torino*



Fondazione  
Piero Piccatti e  
Aldo Milanese

ORDINE DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
TORINO

[www.odcec.torino.it](http://www.odcec.torino.it)

[www.linkedin.com/company/odcec-torino/](http://www.linkedin.com/company/odcec-torino/)

[www.youtube.com/channel/UCBUHnLEOEHA6YY-MLr8vG8A/videos](http://www.youtube.com/channel/UCBUHnLEOEHA6YY-MLr8vG8A/videos)