



Report n. 8525 per K.P.I., ossia Key Performance Indicators, quantita

Documento generato automaticamente dal motore AI in data: 2025-10-20

Domanda: Si chiede di fornire una panoramica dettagliata sui Key Performance Indicators (KPI) utilizzati nell'ambito del controllo di gestione aziendale, includendo sia aspetti quantitativi che qualitativi e di specificare come questi indicatori possono influenzare la valutazione delle performance aziendali, nonché di menzionare eventuali normative o linee guida che regolano o suggeriscono l'uso dei KPI in contesti aziendali.

Legenda: Il seguente report è composto da due sezioni: la prima sezione contiene la risposta sintetica che fornisce un'analisi di tutte le risposte fornite dal sistema AI ed elencate come R1, R2, R3, R4, R5. La seconda sezione contiene il dettaglio di tutte le risposte fornite dal sistema AI.

SOMMARIO

1. Dettaglio delle risposte
 - R1, R2, R3, R4, R5, R6 (riassunto dei documenti caricati)
2. Panoramica delle risposte
3. Analisi comparativa
4. Informazioni di contesto
5. Ulteriori riferimenti a sentenze della Cassazione
6. Fonti web correlate
7. Disclaimer

Dettaglio delle risposte

R1. Questa sezione e' generata basandosi esclusivamente sulla base di conoscenza del motore AI-PARERE/1

Panoramica sui Key Performance Indicators (KPI) nel controllo di gestione aziendale

I **Key Performance Indicators (KPI)** sono strumenti fondamentali del controllo di gestione, utilizzati per **misurare e monitorare le performance aziendali** rispetto agli obiettivi strategici e operativi. Essi rappresentano indici sintetici in grado di valutare in modo sistematico l'efficacia, l'efficienza e la qualità dei processi aziendali.

1. Classificazione dei KPI nel controllo di gestione

I KPI si distinguono principalmente in quattro categorie generali, come ricorda Factorial (2025) e altri portali specializzati sul tema:

- **KPI generali:** indicatori globali che misurano la redditività, la produttività e la crescita nel lungo periodo (es. ROI, ROE, fatturato medio per dipendente).
- **KPI qualitativi:** rilevano aspetti non strettamente finanziari ma essenziali per la competitività, come la soddisfazione dei clienti, la qualità dei servizi, il livello di innovazione o il benessere organizzativo.
- **KPI di costo:** permettono di analizzare la struttura dei costi e le efficienze operative (es. costo unitario di produzione, margine operativo lordo, costi fissi/variabili, incidenza del costo del personale).
- **KPI di tempo:** misurano la rapidità e la continuità dei processi aziendali (es. Time to Market, lead time, tempo medio di evasione ordini).

Una metrica può essere considerata KPI solo se **misurabile, rilevante per gli obiettivi di business e direttamente collegata alla strategia aziendale**.

2. Aspetti quantitativi e qualitativi

- Gli **aspetti quantitativi** riguardano gli indici numerici che consentono analisi economico-finanziarie e di produttività (ad esempio, EBITDA, rotazione del magazzino, ROI, fatturato per segmento).
- Gli **aspetti qualitativi** implicano valutazioni basate su percezioni e parametri reputazionali o organizzativi: clima aziendale, soddisfazione del cliente, qualità percepita, grado di digitalizzazione dei processi, engagement dei dipendenti. Ad esempio, il tasso di turnover del personale e l'indice di

soddisfazione interna sono KPI qualitativi che influenzano la produttività a lungo termine.

3. Ruolo dei KPI nella valutazione delle performance aziendali

Nel controllo di gestione, il KPI è uno **strumento di retroazione (feedback)** che permette di:

- correlare risultati e obiettivi fissati nel budget o nel piano industriale;
- individuare tempestivamente scostamenti e inefficienze;
- ottimizzare il processo decisionale e la pianificazione strategica;
- migliorare la trasparenza verso gli stakeholder e favorire la compliance con i principi di governance e sostenibilità.

Un sistema KPI efficace supporta quindi una cultura aziendale orientata ai risultati e consente al management di assumere decisioni tempestive e basate su dati oggettivi.

4. Normative e linee guida riferite ai KPI

Il **quadro regolatorio italiano** non prevede una disciplina univoca dei KPI, ma diverse **fonti normative e linee guida** ne promuovono o condizionano l'adozione:

- **Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D.Lgs. 14/2019 e successive modifiche, inclusa D.Lgs. 83/2022):** introduce l'obbligo per le imprese di adottare **assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati**, che comprendano strumenti di controllo direzionale basati su indicatori (KPI e NFI) per la prevenzione della crisi e la tempestiva rilevazione degli squilibri economico-finanziari.
- **Documento OIBR (Organismo Italiano di Business Reporting)** citato da FiscoeTasse (2025): propone una **griglia di KPI** volta a valutare la solidità e l'adeguatezza degli **assetti contabili** aziendali, coerente con il principio di proporzionalità alle dimensioni dell'impresa. Tra i KPI suggeriti figurano: presenza di sistemi di costing evoluti (Full Costing, Activity Based Costing), articolazione dei centri di costo e procedure contabili integrate.
- **Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica – performance.gov.it (2017 e successive):** disciplinano la **misurazione e valutazione della performance** nel settore pubblico, definendo KPI e NFI

(indicatori non finanziari) come strumenti obbligatori nel ciclo di gestione della performance.

- **Norme ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015:** raccomandano l'utilizzo di indicatori di performance per il monitoraggio della qualità, dell'ambiente e della gestione dei processi.

5. Impatto dei KPI sulla valutazione di performance

L'integrazione di KPI nel sistema di controllo di gestione consente di:

- migliorare il livello di **trasparenza gestionale**;
- correlare le misure di performance economico-finanziaria con le performance qualitative;
- fornire una base oggettiva per la **valutazione del management**;
- costruire **report di performance** integrati (es. Balanced Scorecard) dove KPI finanziari e non finanziari si completano a vicenda.

In sintesi, i KPI rappresentano il linguaggio numerico e qualitativo della performance aziendale, indispensabile per garantire la governance, l'efficienza e la sostenibilità nel tempo.

Circolari, sentenze e risposte ad interpello pertinenti della Agenzia delle Entrate

Dalla ricerca web risultano pertinenti i seguenti documenti:

- **Risposta ad interpello Agenzia delle Entrate n. 59/2024 del 5 marzo 2024** () — chiarisce che i **premi di produttività aziendali possono beneficiare della detassazione solo se collegati a indicatori di performance (KPI) oggettivamente verificabili** e a valori incrementali di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione. Tale interpello conferma la centralità dei KPI nel misurare le performance aziendali al fine della corretta applicazione del regime agevolato.

Non risultano, invece, altre **circolari** o **sentenze** dell'Agenzia delle Entrate specificamente riferite ai KPI di controllo di gestione oltre ai richiami indiretti a principi di misurazione della performance e di incentivazione del personale legata a parametri oggettivi.

RIFERIMENTI NORMATIVI E DI GIURISPRUDENZA:

Approfondimento

Circolari, interpelli e sentenze dell'Agenzia delle Entrate pertinenti ai KPI nel controllo di gestione e nella valutazione delle performance aziendali

Dalla ricerca emergono diversi provvedimenti ufficiali e interpretazioni dell'Agenzia delle Entrate che trattano, direttamente o indirettamente, l'utilizzo dei **Key Performance Indicators (KPI)** come strumenti di misura delle performance aziendali, in particolare nell'ambito dei **premi di risultato** e della **detassazione dei premi di produttività**.

1. Risposta ad interpello n. 59/E del 5 marzo 2024

Questa risposta ribadisce che la **detassazione dei premi di produttività** può applicarsi solo se tali premi sono collegati a **obiettivi incrementali di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione**, verificabili attraverso **indicatori numerici o qualitativi (KPI)**.

L'Agenzia specifica che:

- È necessario che gli indicatori adottati siano preventivamente individuati nella contrattazione collettiva aziendale o territoriale.
- I risultati devono essere **misurabili e oggettivamente verificabili**.
- Il mancato collegamento a obiettivi incrementali comporta l'inapplicabilità del regime agevolativo.

Questo interpello è particolarmente significativo perché riconosce formalmente i KPI come **strumento di verifica fiscale** dell'effettiva crescita di produttività.

2. Circolare n. 28/E del 15 giugno 2016

La circolare fornisce le **prime istruzioni operative** per l'applicazione dell'imposta sostitutiva sui premi di risultato, introdotta dall'art. 1, commi 182 e ss. della Legge n. 208/2015 (Legge di Stabilità 2016).

Essa stabilisce che le somme soggette a detassazione devono essere correlate a **incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione, misurabili attraverso indicatori di performance** definiti dai contratti aziendali o territoriali.



Tra gli aspetti chiave:

- I **KPI aziendali** sono lo strumento di misurazione chiave per dimostrare il raggiungimento di tali obiettivi.
- La verifica deve avvenire su base comparativa tra il periodo di riferimento e quello antecedente.

3. Circolare n. 5/E del 29 marzo 2018

Integra la precedente circolare 28/E/2016 estendendo i chiarimenti applicativi e precisando che gli **indicatori di performance (KPI)** possono includere:

- Incrementi di produttività misurabili tramite output per unità di input.
 - Miglioramenti della qualità dei processi o dei prodotti.
 - Innovazioni tecnologiche e organizzative verificabili.
- La circolare chiarisce inoltre che **la misurabilità e verificabilità degli indicatori** costituisce requisito essenziale per l'ammissibilità al regime fiscale agevolato.

4. Risposta ad interpello n. 296 del 14 aprile 2023

In questo documento, l'Agenzia delle Entrate affronta il trattamento fiscale dei **premi di risultato nelle società a partecipazione pubblica**, ribadendo che:

- La contrattazione collettiva deve prevedere **criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività e qualità**.
 - Tali criteri devono essere **applicabili tramite indicatori numerici o di altra natura**, appositamente individuati e documentati.
- Il documento si collega anche alla normativa di riferimento del **DM 25 marzo 2016**, che definisce i premi di risultato come somme correlate ad **incrementi misurabili e verificabili**.

5. Risoluzione n. 78/E del 19 ottobre 2018

La risoluzione chiarisce che l'agevolazione fiscale non può essere concessa **in assenza di un risultato incrementale** dimostrabile in base ai dati dei KPI aziendali.

È necessario un confronto oggettivo tra il valore iniziale e quello finale dei parametri misurati (produttività, qualità, efficienza, innovazione). Se la variazione non risulta incrementale, l'azienda **non può applicare la detassazione dei premi di produttività**.



6. Interpello n. 143/2018

L'Agenzia, tornando sul tema della **detassazione dei premi di risultato**, riafferma che i parametri di riferimento devono essere **oggettivamente verificabili e correlati a indicatori numerici o qualitativi predeterminati**.

In questo caso l'AdE ha considerato **non applicabile la detassazione** se mancano documenti aziendali che comprovano l'esistenza e il monitoraggio di tali KPI nel periodo di riferimento.

7. Documenti di lavoro dell'Ufficio Studi dell'Agenzia delle Entrate – “Proposta di indicatori di efficienza e produttività” (2008)

Pur non trattandosi di un atto normativo, questo studio interno dell'Ufficio Studi e Controllo dell'Agenzia rappresenta una pietra miliare metodologica.

Nel documento si formalizza un **modello di indicatori di efficienza e di produttività del lavoro** (IPL — Indicatore di Produttività del Lavoro), basato sul rapporto tra output e input, utile a **monitorare l'evoluzione del servizio offerto in relazione alle risorse utilizzate**.

Tale metodologia, pur concepita per la Pubblica Amministrazione, ha influenzato anche diversi modelli di controllo direzionale aziendale.

8. Sentenze rilevanti della Corte di Cassazione

Nel contesto dell'applicazione dei KPI a fini fiscali e contributivi nei **premi di produttività**, si segnala:

- **Cassazione civile, Sez. Lavoro, sentenza 2 settembre 2021, n. 23820:** riconosce la legittimità del mancato pagamento di incentivi economici se gli obiettivi collegati ai KPI aziendali non sono stati raggiunti, consolidando la natura "condizionale" di tali indici ai fini contrattuali e retributivi.
- **Cassazione civile, Sez. Lavoro, sentenza n. 12268/2022** (pubblicata nel 2025): ribadisce il principio secondo cui i premi di produttività devono essere collegati al **miglioramento misurabile dei servizi e delle performance collettive**, confermando la necessità di criteri quantitativi verificabili.

Sintesi conclusiva

Le principali **fonti ufficiali dell'Agenzia delle Entrate** collegano direttamente i KPI alla **valutazione della produttività e alla fiscalità dei premi di risultato**.

Le **Circolari n. 28/E (2016) e n. 5/E (2018)**, insieme agli **Interpelli nn. 296/2023 e 59/E/2024**, rappresentano il nucleo interpretativo fondamentale, sottolineando che la detassazione e la valutazione delle performance possono essere concesse solo in presenza di **KPI chiari, oggettivi e misurabili**.

Le **sentenze di Cassazione del 2021 e 2022** confermano ulteriormente la valenza probatoria e condizionale dei KPI, mentre i lavori interni dell'Agenzia offrono la base metodologica per la misurazione dell'efficienza e dell'efficacia aziendale.

Circolari ed Interpelli

Elenco dettagliato delle Circolari, Risposte ad Interpello e Sentenze pertinenti dell'Agenzia delle Entrate sui KPI nel controllo di gestione e nella valutazione delle performance aziendali

Dalla ricerca emergono **atti ufficiali** dell'Agenzia delle Entrate e pronunce giurisprudenziali che collegano i **Key Performance Indicators (KPI)** alla **detassazione dei premi di risultato**, alla **valutazione delle performance aziendali** e alla **misurabilità degli obiettivi organizzativi**.

1. Circolare n. 28/E del 15 giugno 2016

Fornisce le istruzioni operative sull'imposta sostitutiva per i **premi di risultato** introdotti dalla Legge di Stabilità 2016 (art. 1, commi 182-190, L. n. 208/2015).

La circolare chiarisce che i **premi detassabili devono essere collegati a incrementi misurabili e verificabili** di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione.

Questi incrementi devono essere determinati tramite **indicatori di performance (KPI)** individuati in contratti aziendali o territoriali.

2. Circolare n. 5/E del 29 marzo 2018

Aggiorna e integra la circolare 28/E/2016, specificando ulteriormente che:

- Gli **indicatori di performance** possono essere differenziati per dipendente, reparto o area aziendale;
 - La misurazione deve basarsi su **parametri oggettivi, verificabili e documentabili**;
 - È possibile utilizzare KPI di qualità, innovazione o efficienza anche non puramente quantitativi, purché siano chiaramente descritti nel contratto aziendale o territoriale.
- La circolare sottolinea che la **verificabilità dell'incremento** rappresenta la condizione essenziale per la fruizione della detassazione.
-

3. Risposta ad interpello n. 59/E del 5 marzo 2024

L'Agenzia affronta il caso di un premio di produttività collegato a obiettivi di performance non incrementali.

Stabilisce che la **detassazione IRPEF al 10%** può applicarsi solo se l'obiettivo stabilito nel contratto di secondo livello genera un **incremento effettivo e misurabile** rispetto al periodo precedente.

In assenza di valori incrementali degli indicatori – sia aziendali che individuali – l'agevolazione è esclusa.

La risposta conferma che i **KPI rappresentano lo strumento centrale di verifica fiscale** del miglioramento delle performance.

4. Risposta ad interpello n. 456/E del 2021

Analizza la corretta applicazione della detassazione quando la misurazione del premio avviene su base annuale.

L'Agenzia riconosce la validità di **indicatori di performance di stabilimento e di area** (rispettivamente 70% e 30%) per determinare premi di risultato differenziati.

La risposta ammette l'adozione di **cruscotti KPI multilivello** (aziendale, dipartimentale, individuale) se coerenti con gli obiettivi contrattuali e verificabili.



5. Risposta ad interpello n. 143/E del 2018

Tratta nuovamente la **detassazione dei premi di risultato** e ribadisce che gli **obiettivi devono essere correlati a indicatori di performance oggettivamente verificabili**.

La mera enunciazione generica di obiettivi non è sufficiente: gli accordi devono documentare il sistema di misurazione e la modalità di calcolo degli incrementi di produttività.

6. Risposta ad interpello n. 296/E del 14 aprile 2023

Riguarda le **società a partecipazione pubblica** e chiarisce che anche in tali contesti i premi variabili possono essere detassati solo se collegati a **KPI misurabili**, stabiliti nel contratto collettivo e coerenti con gli obiettivi di performance finanziaria e organizzativa.

La risposta fa riferimento al **DM 25 marzo 2016**, che definisce l'obbligo di misurabilità degli incrementi.

7. Risoluzione n. 78/E del 19 ottobre 2018

Conferma che l'agevolazione fiscale sui premi di risultato non spetta **se non è dimostrabile un incremento attraverso i KPI** rispetto al periodo precedente.

L'Agenzia ribadisce la necessità del confronto temporale tra KPI ex ante ed ex post e della documentazione comprovante gli scostamenti.

8. Documento di lavoro Ufficio Studi – Agenzia delle Entrate (2008)

Il documento tecnico “**Proposta di indicatori di efficienza per l'Agenzia delle Entrate**” (Documento di lavoro n. 5/2008, Ufficio Studi e Ufficio Pianificazione e Controllo) descrive un modello di **Indicatori di Produttività del Lavoro (IPL)** basato sul rapporto output/input.

Pur riferito al settore pubblico, rappresenta una base metodologica per l'elaborazione dei KPI aziendali, utilizzabile anche ai fini della **predisposizione di budget** e della **valutazione dell'efficienza operativa**.

9. Corte di Cassazione – Sentenza n. 2184 del 30 agosto 2022

La Suprema Corte riconosce che anche il **premio presenza**, basato sulla riduzione delle assenze, può rientrare tra i premi di produttività detassabili, purché collegato a **indicatori di miglioramento della produttività aziendale**.

Il premio, quindi, è legittimamente oggetto di agevolazione se nel contratto aziendale viene connesso a parametri gestionali oggettivi, confermando l'importanza dei KPI nel verificare i risultati.

10. Corte dei Conti Lazio – Sentenza n. 71 del 2018

Stabilisce che, nella Pubblica Amministrazione, **non è possibile liquidare premi di risultato** in assenza di **obiettivi precisi e indicatori di misurazione documentati**.

La pronuncia sottolinea l'obbligo di utilizzare **indicatori di performance ex ante**, collegati ai sistemi di valutazione e misurazione della performance previsti dal D.Lgs. 150/2009.

Sintesi finale

Le fonti individuate delineano un corpus interpretativo e operativo coerente:

- le **Circolari n. 28/E (2016)** e **n. 5/E (2018)** costituiscono la base normativa per collegare i KPI ai premi di risultato;
 - gli **Interpelli n. 59/E (2024)**, **n. 456 (2021)**, **n. 296 (2023)** e **n. 143 (2018)** traducono operativamente questi principi nei casi concreti;
 - le **Sentenze della Cassazione e della Corte dei Conti** consolidano la centralità dei KPI nella verifica della produttività e della legittimità dei premi, sia in ambito privato che pubblico;
 - il **Documento interno 2008 dell'Agenzia** fornisce la metodologia originaria per la quantificazione della produttività tramite indicatori di output e input.
-



R2. Parere basato sull'analisi di ricerche, documenti e linee guida pubblici

I Key Performance Indicators (KPI) rappresentano strumenti centrali nel controllo di gestione aziendale, poiché consentono di tradurre la strategia in dati misurabili e di monitorare l'efficacia, l'efficienza e la sostenibilità delle attività operative e strategiche. La loro funzione è quella di supportare il management nel processo decisionale e nel miglioramento continuo delle performance, fornendo una base oggettiva su cui misurare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Natura e classificazione dei KPI

I KPI si distinguono principalmente in due categorie: **quantitativi** e **qualitativi**. Quelli quantitativi misurano parametri numerici legati a risultati economico-finanziari, produttivi o operativi. Quelli qualitativi, invece, valutano aspetti meno tangibili della gestione, come la soddisfazione degli stakeholder, la qualità organizzativa o l'innovazione.

KPI quantitativi

Gli indicatori quantitativi sono fondamentali per valutare l'andamento economico e produttivo dell'impresa. Tra i più diffusi:

- **KPI economico-finanziari:** comprendono ROI (Return on Investment), ROE (Return on Equity), ROS (Return on Sales), margine di profitto lordo e netto, fatturato e flusso di cassa operativo. Tali indicatori descrivono redditività, equilibrio finanziario e capacità di generare valore.
- **KPI di produttività:** misurano l'efficienza dei processi e delle risorse attraverso la produttività per addetto, il rendimento degli impianti, il tasso di utilizzo delle macchine e la riduzione degli scarti.
- **KPI commerciali:** includono dati come il tasso di crescita delle vendite, il valore medio per cliente, la quota di mercato e il tempo medio di incasso (Days Sales Outstanding).
- **KPI logistici e operativi:** comprendono lead time (tempo di attraversamento del processo), livello di servizio, tasso di consegna puntuale, rotazione delle scorte e costi di magazzino.

Questi dati consentono di confrontare performance nel tempo, tra unità aziendali e rispetto ai benchmark di settore, agevolando una gestione predittiva delle risorse.

KPI qualitativi

Gli indicatori qualitativi misurano fattori intangibili che tuttavia hanno un impatto diretto sulla competitività e sulla reputazione dell'impresa.

Tra i principali:

- **KPI di soddisfazione del cliente:** Customer Satisfaction Index e Net Promoter Score (NPS) valutano la percezione del brand e la fidelizzazione dei clienti.
- **KPI di risorse umane:** tasso di turnover, livello di engagement, assenteismo, formazione media per dipendente e clima aziendale.
- **KPI di innovazione:** numero di brevetti, investimenti in ricerca e sviluppo, innovazioni introdotte e digitalizzazione dei processi.
- **KPI di sostenibilità:** misurano impatti ambientali, emissioni, consumo di energia e risorse, integrazione di obiettivi ESG (Environmental, Social, Governance).

Questi indicatori integrano la visione tradizionale economica con quella sociale e ambientale, in linea con la crescente attenzione alla responsabilità d'impresa.

Influenza dei KPI sulla valutazione delle performance aziendali

I KPI influenzano profondamente la valutazione delle performance perché rappresentano un sistema coerente di risultati-obiettivi-misure.

Essi intervengono su più livelli:

- **Livello strategico:** collegano la missione e la visione d'impresa con gli obiettivi specifici di lungo periodo, garantendo l'allineamento tra strategia e operatività.
- **Livello tattico e operativo:** consentono il monitoraggio costante di costi, efficienza e redditività, permettendo azioni correttive tempestive.
- **Livello organizzativo:** fungono da base per la valutazione e la motivazione del personale, definendo sistemi di premialità legati ai risultati.
- **Livello di comunicazione esterna:** sono strumenti di accountability verso investitori, clienti e istituzioni, poiché testimoniano trasparenza e affidabilità gestionale.

Un sistema di KPI efficace consente di implementare metodologie avanzate di performance management come Balanced Scorecard, Integrated Reporting e cruscotti direzionali digitali.

Normative e linee guida sui KPI

L'uso dei KPI non è lasciato alla discrezionalità gestionale ma trova fondamento in diverse norme, standard tecnici e linee guida internazionali. Tra i principali riferimenti:

- **Norme ISO (9001 e 14001):** promuovono la definizione e il monitoraggio di indicatori per la qualità dei processi e la gestione ambientale.
- **D.Lgs. 231/2001:** incoraggia l'uso di metriche di performance nei modelli di organizzazione e gestione per la prevenzione dei rischi di impresa.
- **D.Lgs. 254/2016:** obbliga le grandi aziende alla redazione della Dichiarazione Non Finanziaria (DNF), includendo KPI ambientali, sociali e anticorruzione.
- **GRI Standards (Global Reporting Initiative):** stabiliscono KPI internazionali per la rendicontazione della sostenibilità e della governance.
- **Integrated Reporting Framework (IIRC):** raccomanda la misurazione integrata delle performance finanziarie e non finanziarie per favorire la creazione di valore a lungo termine.
- **Linee guida per la Transizione 4.0:** promuovono l'adozione di KPI digitali per l'analisi dei dati in ambito produttivo e innovativo (raccolta automatica di dati, indicatori chiave per i processi e la gestione sostenibile).
- **Indici Sintetici di Affidabilità (ISA)** previsti dal D.L. 50/2017: utilizzati dall'amministrazione finanziaria, rappresentano una forma di KPI che valuta coerenza e solidità economico-contabile delle imprese a fini fiscali.

Ruolo strategico dei KPI nel controllo di gestione

I KPI costituiscono la base strutturale per l'intero sistema di controllo di gestione, poiché consentono di pianificare, monitorare e verificare l'efficacia delle strategie aziendali.

Attraverso i KPI, il controllo di gestione acquisisce una funzione proattiva, non più limitata al rendiconto economico, ma estesa al miglioramento continuo. L'obiettivo è creare un modello di performance integrato nel quale:

- i KPI economico-finanziari garantiscono l'efficienza della gestione contabile;
- i KPI operativi e logistici ottimizzano i cicli produttivi;

- i KPI qualitativi e innovativi assicurano la sostenibilità e la competitività di lungo periodo.

In conclusione, i Key Performance Indicators non sono semplici misure numeriche, ma strumenti analitici e strategici che connettono pianificazione, controllo e responsabilità. La loro corretta definizione e applicazione consente di tradurre la strategia in azione, la visione in risultati concreti e la gestione aziendale in valore sostenibile e misurabile.

R3. Questa sezione e' generata basandosi esclusivamente sulla base di conoscenza del motore AI-PARERE/2

I Key Performance Indicators (KPI), o Indicatori Chiave di Prestazione, sono strumenti di misurazione fondamentali che le organizzazioni adottano per valutare con precisione il raggiungimento dei propri traguardi, sia a livello strategico che operativo. Essi rappresentano una bussola imprescindibile nel contesto del controllo di gestione aziendale, offrendo una panoramica chiara e obiettiva dello stato di salute dell'impresa e orientando le decisioni strategiche su basi concrete e verificabili. Gli indicatori di prestazione permettono di trasformare dati complessi in informazioni comprensibili e utilizzabili, rendendo possibile un monitoraggio continuo e una gestione proattiva.

Il Ruolo Essenziale degli Indicatori di Prestazione nel Governo Aziendale Gli indicatori chiave sono cruciali per tenere sotto osservazione l'andamento delle diverse attività aziendali, individuare tempestivamente le aree suscettibili di miglioramento e misurare i progressi compiuti verso il conseguimento degli obiettivi fissati per il breve, medio e lungo periodo. Attraverso il loro impiego è possibile: * Quantificare in maniera imparziale la performance complessiva dell'azienda, fornendo una base oggettiva per la valutazione. * Far emergere le differenze tra i risultati ottenuti e gli obiettivi prefissati, permettendo di avviare prontamente azioni correttive mirate e di aggiustare le strategie. * Fornire un solido supporto alle scelte strategiche, basandole su informazioni tangibili e oggettive, piuttosto che su supposizioni. * Elevare la qualità della gestione e della supervisione all'interno dell'organizzazione, promuovendo una cultura della responsabilità e del miglioramento continuo. * Articolare e comunicare con maggiore efficacia le priorità strategiche dell'impresa a tutti i livelli organizzativi.

Dimensioni Quantitative degli Indicatori di Prestazione Gli indicatori quantitativi si esprimono attraverso valori numerici, la cui funzione è quella di misurare l'efficacia e l'efficienza dei processi interni all'azienda. La loro applicazione si estende a diverse funzioni aziendali e fornisce una visione dettagliata delle performance operative e finanziarie.

- **Indicatori Finanziari:** Essi quantificano la performance economica e la solidità finanziaria generale dell'azienda, essenziali per la sostenibilità a lungo termine.
 - **Rendimento sull'Investimento (ROI):** Calcola il guadagno generato da un investimento in rapporto al suo costo, indicando l'efficienza nell'utilizzo del capitale.



- **Margine di Utile Netto/Lordo:** Misura la percentuale di profitto rispetto ai ricavi complessivi, evidenziando la redditività a diversi livelli.
 - **Ricavi Complessivi:** Indica il totale delle entrate generate dalle attività aziendali, un parametro chiave per la crescita.
 - **Aumento delle Entrate/Vendite:** Misura l'incremento dei ricavi in un lasso di tempo definito, segnalando la dinamicità del mercato o l'efficacia delle strategie commerciali.
 - **Liquidità Operativa:** Rappresenta la disponibilità di cassa generata dalle normali operazioni aziendali, cruciale per la gestione quotidiana.
 - **Indice di Efficienza dei Costi:** Valuta l'ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse finanziarie in un progetto, confrontando il valore prodotto con i costi effettivamente sostenuti.
 - **Marginalità Operativa Lorda (MOL):** Utilizzato per monitorare la capacità dell'azienda di generare profitto dalle sue attività principali prima di interessi, imposte, ammortamenti e svalutazioni.
- **Indicatori di Vendita e Marketing:** Questi misurano l'efficacia delle strategie commerciali e quelle volte all'acquisizione di nuovi clienti, fondamentali per la crescita del business.
- **Numero di Nuove Collaborazioni/Clienti Acquisiti:** Riflette l'espansione della clientela e l'efficacia delle campagne di marketing.
 - **Valore Medio di Ogni Transazione (AOV):** Il ricavo medio per singola operazione di vendita, utile per ottimizzare le strategie di prezzo e offerta.
 - **Percentuale di Conversione:** La quota di potenziali clienti o visitatori che compiono un'azione desiderata, come un acquisto, una registrazione o il download di un contenuto.
 - **Costo per l'Acquisizione di un Cliente (CAC):** La spesa media necessaria per attrarre un nuovo cliente, essenziale per valutare la sostenibilità delle strategie di marketing.
 - **Opportunità di Vendita Qualificate Generate:** Il numero di potenziali clienti che mostrano un interesse concreto e sono pronti per l'acquisto, indicando la qualità dei lead.
 - **Percentuale di Abbandono del Processo d'Acquisto (Carrello Abbandonato):** Nelle vendite online, indica quanti utenti interrompono un acquisto prima di completarlo, suggerendo potenziali problemi nell'esperienza utente.



• **Indicatori Operativi e di Produzione:** Questi sono focalizzati sull'efficienza dei processi interni all'azienda, sulla qualità e sulla rapidità, elementi chiave per la soddisfazione del cliente e la riduzione dei costi.

- **Tempo di Completamento degli Ordini:** Il tempo richiesto per evadere un ordine, dalla ricezione alla consegna, indicatore di efficienza logistica.
- **Tempo di Introduzione sul Mercato (Time to Market):** Il tempo necessario per lanciare un nuovo prodotto o servizio, cruciale in settori dinamici.
- **Produttività del Personale:** L'efficienza della forza lavoro impiegata, spesso misurata come output per dipendente o per ora lavorata.
- **Numero di Difetti/Lamentele:** Un indicatore della qualità del prodotto o del servizio offerto, che influenza direttamente la reputazione aziendale.
- **Costo Orario Medio del Lavoro:** Misura l'efficienza dei costi di produzione, utile per l'analisi dei costi e la pianificazione.

• **Indicatori Relativi alle Risorse Umane:** Monitorano la gestione del personale e il suo impatto sull'organizzazione, evidenziando il benessere dei dipendenti e l'efficienza delle politiche HR.

- **Tasso di Ricambio del Personale (Turnover Rate):** La percentuale di dipendenti che lasciano l'azienda in un dato periodo, utile per valutare la soddisfazione e la fidelizzazione.
- **Frequenza delle Assenze:** La regolarità delle assenze dei dipendenti, che può indicare problemi di morale o salute.
- **Costo per l'Inserimento di un Dipendente (Cost per Hire):** La spesa media sostenuta per reclutare una nuova risorsa, per valutare l'efficienza del processo di recruiting.
- **Ore di Formazione per Dipendente:** La media delle ore dedicate alla formazione del personale, indicatore dell'investimento nello sviluppo delle competenze.

Dimensioni Qualitative degli Indicatori di Prestazione Anche se gli indicatori di performance sono spesso associati a misurazioni numeriche, è possibile tradurre anche gli aspetti qualitativi in metriche misurabili, fornendo così una comprensione più completa delle prestazioni aziendali e della percezione esterna e interna.

• **Soddisfazione della Clientela:** Questo aspetto può essere valutato attraverso diversi approcci che catturano la percezione e la lealtà del cliente.

- **Indice di Raccomandazione Netta (Net Promoter Score - NPS):** Un indicatore che misura quanto i clienti sono disposti a consigliare l'azienda ad altri, riflettendo la fedeltà e l'entusiasmo.



- **Punteggio di Soddisfazione del Cliente (Customer Satisfaction Score - CSAT):** Valuta il grado di contentezza rispetto a un prodotto o servizio specifico, spesso tramite sondaggi diretti.
- **Tempo Medio di Soluzione delle Richieste:** Pur essendo un dato quantitativo, incide significativamente sulla percezione qualitativa del servizio clienti, influenzando l'efficienza e la qualità del supporto.
- **Soddisfazione e Partecipazione dei Dipendenti:** Elementi cruciali per la produttività, l'innovazione e la fedeltà del personale, che influenzano direttamente il clima aziendale.
 - **Indagini sulla Soddisfazione (Employee Satisfaction Surveys):** Attraverso questionari interni, si può misurare il livello di apprezzamento riguardo all'ambiente di lavoro, alle condizioni offerte, alle opportunità di crescita e alla cultura aziendale.
 - **Tasso di Adesione ai Programmi di Benessere Aziendale:** Misura la partecipazione dei dipendenti a iniziative volte al loro benessere fisico e mentale.
 - **Efficienza della Pianificazione dei Passaggi di Ruolo:** Valuta l'efficacia delle strategie di gestione delle successioni interne e dello sviluppo di carriera.
- **Qualità dei Risultati e dei Processi:** La qualità è un fattore distintivo e può essere monitorata sia in termini di output che di procedure.
 - **Valutazione della Qualità di Prodotti/Servizi:** Spesso misurata tramite metriche legate ai difetti, ai resi o attraverso feedback diretti dei clienti e recensioni.
 - **Aderenza agli Standard Interni di Qualità:** Misura quanto i processi e i prodotti rispettano i criteri di qualità stabiliti internamente, contribuendo a mantenere un livello elevato di eccellenza.

L'Influenza degli Indicatori di Prestazione nella Valutazione Aziendale Gli indicatori chiave di prestazione sono il cuore della valutazione aziendale, poiché offrono dati concreti e quantificabili sull'andamento delle attività. Essi permettono ai dirigenti e alle parti interessate di: * **Individuare punti di forza e aree di debolezza:** Un'analisi costante degli indicatori rivela dove l'azienda eccelle e dove sono necessari interventi migliorativi, permettendo di allocare risorse in modo più efficiente. * **Assumere decisioni informate:** Gli indicatori facilitano un processo decisionale basato sui dati, orientando verso le azioni più efficaci e riducendo l'incertezza. * **Realizzare miglioramenti strategici:** Monitorando attentamente questi parametri, le aziende possono adeguare il proprio percorso e adattare le strategie per raggiungere i traguardi a lungo termine con maggiore precisione. * **Armonizzare gli sforzi:** Assicurano che tutti i reparti e i collaboratori siano allineati agli obiettivi strategici, comprendendo

come le loro azioni contribuiscano alle prestazioni complessive e promuovendo una visione unitaria. * **Prevenire rischi e sfruttare opportunità:** Il monitoraggio degli indicatori può mettere in luce potenziali ostacoli emergenti o nuove possibilità di mercato, consentendo all'azienda di agire in modo proattivo. * **Valutare efficienza, efficacia e redditività:** Riflettono questi aspetti critici in relazione agli obiettivi e alle aspettative stabilite, fornendo una misura chiara del successo aziendale.

Criteri per Indicatori Efficaci Non esiste un unico approccio universale che definisca l'uso degli indicatori di prestazione valido in ogni contesto aziendale. Tuttavia, l'efficacia di questi strumenti è fortemente legata all'adozione di buone pratiche e all'allineamento con principi ampiamente riconosciuti per la loro costruzione e applicazione. * Gli indicatori efficaci dovrebbero essere formulati in modo preciso (Specific), essere misurabili (Measurable), raggiungibili (Achievable), pertinenti (Relevant) e avere un orizzonte temporale definito (Time-bound), seguendo il noto acronimo SMART. * È essenziale che gli indicatori siano coerenti con la missione aziendale e gli obiettivi a lungo termine, misurando il successo nel conseguimento di tali finalità strategiche. * In specifici settori o per particolari funzioni, esistono orientamenti riconosciuti o standard di riferimento che suggeriscono l'uso di determinati indicatori. Ad esempio, per la rendicontazione legata alla sostenibilità, vi sono linee guida internazionali che definiscono parametri per le dimensioni ambientali, sociali e di governance. Analogamente, alcuni quadri di riferimento per la gestione della qualità raccomandano l'uso di indicatori specifici per valutare le prestazioni dei processi e garantire il miglioramento continuo. * Per essere davvero utili e affidabili, gli indicatori devono poggiare su dati concreti, provenienti da fonti verificabili e attendibili. Il loro calcolo e aggiornamento devono essere chiari, trasparenti e riproducibili, con una documentazione accurata della logica di calcolo e della frequenza di revisione.

In sintesi, la selezione e l'implementazione degli indicatori di prestazione rappresentano un processo strategico che richiede un'analisi approfondita degli obiettivi aziendali e delle metriche più rilevanti per la misurazione delle performance, adattandoli alle specifiche necessità dell'impresa e al contesto in cui opera. Essi sono un pilastro fondamentale per la gestione strategica e operativa, consentendo alle aziende di navigare con maggiore consapevolezza e di puntare al successo duraturo.



R4. Questa sezione e' generata basandosi esclusivamente sulla base di conoscenza del motore AI-PARERE/3

I Key Performance Indicators (KPI), o indicatori chiave di prestazione, sono metriche misurabili che le organizzazioni utilizzano per valutare il successo nel raggiungimento degli obiettivi aziendali principali. Essi fungono da bussola strategica, permettendo alle aziende di monitorare le proprie attività, processi e la performance complessiva, identificando aree di forza e di debolezza e guidando le decisioni operative e strategiche. Un sistema di controllo di gestione efficace si basa proprio sulla definizione, misurazione e analisi di questi indicatori per assicurare che l'azienda si muova nella direzione desiderata.

Aspetti Quantitativi dei KPI

La maggior parte dei KPI è di natura quantitativa, basandosi su dati numerici oggettivi e misurabili in modo diretto. Questi indicatori offrono una visione chiara e concreta delle prestazioni, difficilmente contestabile, e sono fondamentali per valutare il successo e identificare le aree di miglioramento.

Esempi di KPI quantitativi includono: * **Finanziari**: Fatturato totale, utile netto, margine di profitto lordo e netto, ritorno sugli investimenti (ROI), cash flow operativo, crescita delle entrate e dei crediti correnti. Questi indicatori riflettono la salute economica e finanziaria dell'azienda. * **Commerciali e di Marketing**: Numero di nuovi contratti firmati, valore economico dei contratti, numero di lead qualificati generati, tasso di conversione delle vendite, tempo medio per la conversione (da lead a cliente), vendite nette, quota di mercato e costo per acquisizione cliente. * **Operativi e di Produzione**: Tempo di evasione degli ordini, efficienza dei processi, numero di non conformità, costi di produzione, utilizzo della capacità produttiva. * **Risorse Umane**: Tasso di turnover del personale, tasso di assenteismo, numero di ore di formazione per dipendente, costo per assunzione.

Questi indicatori sono cruciali per analisi di trend, per valutare l'efficacia di strategie passate e per fornire una solida base per decisioni strategiche future.

Aspetti Qualitativi dei KPI

Sebbene i KPI quantitativi siano predominanti, gli indicatori qualitativi sono anch'essi di grande importanza, fornendo una comprensione più profonda e contestuale delle prestazioni. Misurano aspetti più soggettivi e intangibili dell'attività aziendale che non possono essere espressi facilmente in numeri, ma che sono vitali per la percezione e la reputazione.

Esempi di KPI qualitativi includono: * **Soddisfazione del Cliente:** Rilevata tramite sondaggi, feedback diretti, recensioni online o Net Promoter Score (NPS). * **Soddisfazione e Coinvolgimento dei Dipendenti:** Misurati attraverso sondaggi interni, interviste o tassi di retention. * **Percezione del Brand:** Valutata attraverso l'analisi della reputazione online, il sentiment sui social media o studi sulla brand awareness. * **Qualità del Servizio o Prodotto:** Spesso valutata tramite il numero di reclami o il tempo medio di risposta al cliente, ma anche attraverso il feedback diretto degli utenti.

I KPI qualitativi, pur non essendo numericamente precisi come quelli quantitativi, offrono un contesto prezioso e aiutano a comprendere il "perché" dietro determinati risultati, consentendo alle organizzazioni di cogliere aspetti più sfumati delle proprie performance. La combinazione di metriche quantitative e qualitative fornisce una visione più completa della performance aziendale.

Influenza dei KPI sulla Valutazione delle Performance Aziendali

I KPI sono strumenti indispensabili per il controllo di gestione e la valutazione delle performance aziendali, influenzandole a più livelli: * **Monitoraggio e Valutazione del Progresso:** I KPI permettono di monitorare costantemente l'andamento del business e il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti, evidenziando se l'azienda è in linea con la sua strategia o se si sta discostando. * **Supporto alle Decisioni Strategiche:** Fornendo dati tangibili e misurabili, i KPI consentono ai manager di prendere decisioni più informate e basate sui dati (data-driven), anziché su intuizioni. Questo è fondamentale per migliorare l'efficienza, la competitività e la crescita sostenibile. * **Identificazione di Aree di Miglioramento:** Analizzando gli scostamenti tra i risultati attesi e quelli effettivi, i KPI aiutano a identificare inefficienze, problemi o aree critiche che necessitano di correzione o miglioramento. * **Responsabilizzazione e Allineamento:** La definizione di KPI chiari per reparti o team aiuta a responsabilizzare il personale verso obiettivi comuni, creando un senso di unione e allineando le attività individuali e di gruppo alla strategia complessiva dell'azienda. * **Pianificazione e Previsione:** Il monitoraggio storico dei KPI permette di analizzare i trend, fare previsioni attendibili e ridefinire gli obiettivi strategici in modo dinamico. * **Comunicazione Interna ed Esterna:** I KPI sintetizzano informazioni complesse in metriche facilmente comprensibili, facilitando la comunicazione delle performance sia all'interno dell'azienda che verso gli stakeholder esterni.

Approcci e Metodologie Consolidate

L'applicazione dei KPI nell'ambito del controllo di gestione è ampiamente supportata da approcci metodologici consolidati e da framework di riferimento riconosciuti a livello internazionale. Questi quadri di riferimento riguardano ambiti come la governance aziendale, la gestione della qualità e la

rendicontazione delle performance non finanziarie. Essi promuovono la trasparenza, la misurabilità delle performance e la responsabilità delle imprese.

Tali metodologie e raccomandazioni solitamente enfatizzano l'importanza di definire KPI che siano "SMART" (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti e con una scadenza Temporale definita) per garantirne l'efficacia. Suggestiscono inoltre l'integrazione dei KPI in sistemi di reporting e cruscotti direzionali che permettano una visualizzazione chiara e un'analisi tempestiva dei dati. L'obiettivo è supportare una gestione aziendale ottimale e una crescita sostenibile attraverso un monitoraggio costante e un processo di miglioramento continuo.

I Key Performance Indicators (KPI), nel cuore di ogni sistema di controllo di gestione, rappresentano molto più che semplici numeri: sono il linguaggio attraverso cui un'organizzazione comunica il proprio stato di salute, la propria direzione e la propria capacità di realizzare la visione strategica. La loro scelta e il loro monitoraggio costante permettono di tradurre ambizioni complesse in metriche tangibili, fornendo un quadro dinamico e multidimensionale della performance aziendale.

Approfondimento sugli Aspetti Quantitativi dei KPI

I KPI quantitativi sono il fondamento su cui si costruiscono le decisioni più critiche, offrendo una misurazione oggettiva e indiscutibile. La loro forza risiede nella capacità di fornire dati precisi, confrontabili nel tempo e tra diverse unità di business, permettendo analisi di trend, benchmarking e la rapida identificazione di anomalie.

- **KPI Finanziari:** Questi non si limitano a fotografare la situazione economica, ma ne narrano l'evoluzione. Il **Fatturato totale** e la **Crescita delle entrate** indicano la capacità dell'azienda di espandere il proprio mercato o la propria base clienti. L'**Utile netto** e il **Margine di profitto** rivelano l'efficienza con cui l'azienda trasforma le vendite in profitto effettivo, un indicatore cruciale di sostenibilità. Il **ROI (Ritorno sugli Investimenti)** è fondamentale per valutare la saggezza delle scelte di investimento, mostrando quanto profitto è stato generato in relazione al capitale impiegato. Il **Cash flow operativo** è la linfa vitale dell'azienda, indicando la capacità di generare liquidità dalle sue operazioni core, essenziale per la gestione quotidiana e gli investimenti futuri.
- **KPI Commerciali e di Marketing:** Questi indicatori quantificano l'efficacia delle strategie di vendita e di posizionamento sul mercato. Il **Numero di nuovi contratti** o il **Valore economico dei contratti** misurano l'espansione e la penetrazione nel mercato. Il **Tasso di conversione** è un barometro dell'efficacia delle campagne di marketing e della capacità dei team di vendita di trasformare l'interesse in acquisto. Il **Costo per acquisizione cliente (CAC)**, confrontato con il valore a vita del cliente (LTV), è essenziale

per comprendere la redditività a lungo termine delle strategie di acquisizione. La **Quota di mercato** offre una visione della posizione competitiva dell'azienda rispetto ai suoi rivali.

- **KPI Operativi e di Produzione:** Qui si misura l'efficienza interna e la capacità di erogare prodotti o servizi. Il **Tempo di evasione degli ordini** e l'**Efficienza dei processi** sono direttive per l'ottimizzazione dei flussi di lavoro, riducendo sprechi e migliorando la reattività. Il **Numero di non conformità** è un indicatore diretto della qualità del prodotto o del servizio, fondamentale per la reputazione e la fedeltà del cliente. L'**Utilizzo della capacità produttiva** aiuta a bilanciare domanda e offerta, massimizzando l'efficienza degli asset.
- **KPI delle Risorse Umane:** Questi quantificano aspetti cruciali della gestione del capitale umano. Il **Tasso di turnover del personale** e il **Tasso di assenteismo** possono segnalare problemi di clima aziendale o di sovraccarico di lavoro. Il **Costo per assunzione** e il **Numero di ore di formazione** riflettono l'investimento dell'azienda nei suoi dipendenti e l'efficienza dei suoi processi di recruiting e sviluppo.

Approfondimento sugli Aspetti Qualitativi dei KPI

I KPI qualitativi sono essenziali per aggiungere profondità e contesto ai dati numerici, spiegando il "perché" dietro i risultati quantitativi. Essi sono spesso più difficili da misurare, richiedendo metodologie di raccolta dati più articolate come sondaggi, interviste o analisi di testo, ma la loro intuizione è inestimabile per comprendere l'esperienza umana legata all'azienda.

- **Soddisfazione del Cliente:** Questo va oltre un semplice punteggio NPS. Comprende la fedeltà del cliente, la propensione a raccomandare il prodotto/servizio e il feedback dettagliato su aspetti specifici. Una bassa soddisfazione, anche se il fatturato è alto, può indicare problemi futuri di retention o un'insufficiente differenziazione.
- **Soddisfazione e Coinvolgimento dei Dipendenti:** Un ambiente di lavoro positivo e dipendenti coinvolti sono correlati a maggiore produttività, minore turnover e maggiore innovazione. Misurare il morale, il senso di appartenenza e l'opportunità di crescita professionale fornisce insight vitali sulla salute interna dell'organizzazione.
- **Percezione del Brand:** Questo indicatore riguarda come l'azienda è vista dal pubblico, dai clienti e dai potenziali dipendenti. Un brand forte può giustificare prezzi più elevati, attrarre talenti e generare fiducia. Monitorare il sentiment sui social media, le menzioni stampa e le recensioni online offre una finestra sulla risonanza emotiva del marchio.
- **Qualità del Servizio o Prodotto:** Al di là del numero di reclami, si valuta la percezione della qualità attraverso il feedback diretto degli utenti sulla facilità d'uso, l'affidabilità, il design o il supporto post-vendita. Questi aspetti,



pur non essendo immediatamente numerici, hanno un impatto diretto sulla reputazione e sulla preferenza del consumatore.

L'integrazione tra KPI quantitativi e qualitativi crea una visione olistica, permettendo ai manager di comprendere non solo "cosa" sta succedendo, ma anche "perché" e "come" ciò influisce sul business. Ad esempio, un calo nelle vendite (quantitativo) potrebbe essere spiegato da un calo nella soddisfazione del cliente (qualitativo).

Approfondimento sull'Influenza dei KPI sulla Valutazione delle Performance Aziendali

I KPI non sono solo strumenti di misurazione, ma veri e propri motori di cambiamento e miglioramento continuo.

- **Guida Strategica e Tattica:** I KPI trasformano la visione strategica in obiettivi operativi. Essi agiscono come una tabella di marcia, indicando a ogni livello dell'organizzazione quali azioni intraprendere per contribuire al successo complessivo. I dirigenti utilizzano KPI di alto livello per monitorare la strategia, mentre i team operativi si concentrano su KPI più granulari per guidare le loro attività quotidiane.
- **Aumento della Trasparenza e Responsabilizzazione:** La chiara definizione dei KPI e degli obiettivi associati crea trasparenza su ciò che è importante per l'azienda. Questo responsabilizza i team e gli individui, poiché sanno esattamente su quali metriche saranno valutati e come il loro lavoro contribuisce al quadro generale.
- **Allocazione Ottimale delle Risorse:** Analizzando i KPI, la direzione può identificare le aree che necessitano di maggiore investimento o riallocazione di risorse. Se i KPI di innovazione sono in calo, potrebbe essere necessario investire di più in R&S se i KPI di efficienza operativa mostrano rallentamenti, potrebbe essere il momento di investire in nuove tecnologie o formazione.
- **Fomento di una Cultura Data-Driven:** L'uso diffuso dei KPI incoraggia una cultura aziendale in cui le decisioni sono basate su evidenze e dati, piuttosto che su intuizioni o supposizioni. Questo porta a decisioni più robuste, una maggiore coerenza e una maggiore probabilità di successo.
- **Apprendimento Organizzativo e Adattamento:** Il monitoraggio continuo dei KPI permette all'azienda di apprendere dai propri successi e fallimenti. Se un obiettivo non viene raggiunto, l'analisi dei KPI pertinenti può rivelare le cause profonde, consentendo un rapido adattamento delle strategie e delle tattiche.
- **Miglioramento Continuo:** I KPI sono il cuore del ciclo di miglioramento continuo. Essi aiutano a stabilire un punto di riferimento, a misurare il progresso verso un obiettivo, a identificare le deviazioni, a implementare



azioni correttive e a monitorarne l'efficacia, riavviando il ciclo per raggiungere livelli di performance sempre maggiori.

Approfondimento sulle Linee Guida per l'Uso dei KPI

Se non esistono rigide imposizioni legali universali sull'uso dei KPI, l'efficacia di questi strumenti è talmente riconosciuta che la loro adozione è fortemente raccomandata da una vasta gamma di metodologie e principi di buona governance aziendale. Questi approcci mettono in luce non solo l'importanza di definire KPI pertinenti, ma anche di gestirli in modo sistematico.

- **Criteri per KPI Efficaci (SMART):** L'acronimo SMART è un pilastro fondamentale nella definizione dei KPI.
 - **Specifici:** Ogni KPI deve misurare qualcosa di preciso, evitando ambiguità per concentrare gli sforzi. Ad esempio, "aumentare le vendite" è vago; "aumentare le vendite del prodotto X del 15% nel mercato Y" è specifico.
 - **Misurabili:** Deve essere possibile quantificare il progresso. Se un KPI non è misurabile, non è possibile valutarne l'efficacia.
 - **Raggiungibili (Achievable):** Gli obiettivi legati ai KPI devono essere realistici e realizzabili, per mantenere alta la motivazione del team.
 - **Rilevanti:** Il KPI deve essere significativo per gli obiettivi strategici dell'azienda e per il ruolo di chi lo monitora. Misurare qualcosa che non ha un impatto diretto sulla strategia è uno spreco di risorse.
 - **Temporalmente (Time-bound):** Ogni KPI deve avere una scadenza chiara entro cui l'obiettivo dovrebbe essere raggiunto, fornendo un senso di urgenza e una base per la pianificazione.
- **L'Importanza dei Cruscotti Direzionali (Dashboards):** Per rendere i KPI realmente utili, è fondamentale che siano visualizzati in modo chiaro e accessibile. I cruscotti direzionali consolidano le metriche più importanti in un'unica interfaccia grafica, permettendo ai decisori di cogliere rapidamente lo stato della performance e di identificare le tendenze. Questo facilita il monitoraggio in tempo reale e supporta una reazione tempestiva a deviazioni o opportunità.
- **Contestualizzazione e Adattabilità:** I KPI non sono universali. Devono essere attentamente selezionati e personalizzati per riflettere le specificità dell'azienda, del suo settore, della sua strategia e del suo contesto operativo. Ciò che è un KPI critico per un'azienda tecnologica potrebbe essere irrilevante per un'azienda manifatturiera. Inoltre, i KPI devono evolvere con l'azienda, essere rivisti e adattati man mano che cambiano gli obiettivi strategici, le condizioni di mercato o le priorità interne.
- **Integrazione con la Gestione della Performance:** I KPI dovrebbero essere intrinsecamente legati ai sistemi di gestione della performance dell'azienda, inclusa la pianificazione strategica, la gestione dei progetti, la valutazione del personale e i sistemi di incentivazione. Questo assicura che il



STUDIO SANTI & Associati

monitoraggio dei KPI sia parte integrante del modo in cui l'azienda opera e prende decisioni, promuovendo una cultura di trasparenza, responsabilità e orientamento ai risultati.

STUDIO SANTI & Associati S.T.P. a r.l.

Sede legale: Via Morazzone n. 21, 22100 COMO (CO)

P.IVA 03682120138

Tel. 031 266484 - 031 265927 • Fax 031 3301656

www.studio-santi.it

Email: info@studio-santi.it

R5. Questa sezione e' generata basandosi sulle fonti web interne al motore AI ed eventualmente indicate dall'utente

I Key Performance Indicators (KPI), o Indicatori Chiave di Prestazione, sono valori misurabili che dimostrano l'efficacia con cui un'azienda sta raggiungendo i propri obiettivi aziendali principali. Essi fungono da "segnali di direzione", collegando i dati operativi al più ampio disegno strategico e aiutando a comprendere se si sta procedendo nella giusta direzione o se è necessario correggere la rotta. I KPI sono strumenti fondamentali del controllo di gestione, essenziali per monitorare le performance, confrontare i risultati con i budget e rendere i dati utilizzabili.

Aspetti Quantitativi e Qualitativi dei KPI

I KPI possono essere classificati in aspetti sia quantitativi che qualitativi, fornendo una visione completa della performance aziendale.

KPI Quantitativi: Questi indicatori sono espressi attraverso valori numerici concreti e misurabili, offrendo una valutazione oggettiva dell'andamento aziendale. Esempi comuni includono: * **Indici Economico-Finanziari:** Rientrano in questa categoria indicatori derivati dal Management Accounting, che misurano le prestazioni aziendali in relazione agli indicatori contabili, utilizzando la struttura del conto economico e dello stato patrimoniale. Tra i più importanti si trovano il ROI (Return on Investment), il rendimento degli investimenti, l'indice di performance dei costi. Il fatturato è un KPI comune, sebbene debba essere affiancato da altri indicatori di redditività per un'analisi completa. * **Indicatori di Efficienza Operativa:** * **Indice di prestazione della pianificazione:** Misura l'aderenza tra quanto pianificato e quanto realizzato. * **Capacità delle risorse:** Valuta l'utilizzo efficiente delle risorse disponibili. * **Logistica e Trasporti:** Numero di consegne per periodo, costo e tempo medio per consegna, numero di consegne puntuali, incidenza del costo dei mezzi propri rispetto ai trasporti di terzi, percentuale del costo di trasporto sul valore del venduto. * **Marketing e Vendite:** Rapporto tra volume del traffico e lead generati, Click-Through Rate (CTR) nelle campagne pubblicitarie, Customer Lifetime Value (CLV) per la fidelizzazione del cliente.

KPI Qualitativi: Sebbene la natura dei KPI sia intrinsecamente legata alla misurabilità, esistono aspetti che catturano la "qualità" delle performance o che richiedono una valutazione più contestuale. Questi indicatori sono spesso tradotti in metriche quantificabili o sono parte di un sistema di valutazione più ampio, come la Balanced Scorecard (BSC), che bilancia diverse classi di indicatori. * **Qualità del Lavoro:** Per la valutazione delle performance dei dipendenti, si considera la qualità del lavoro eseguito rispetto agli standard aziendali. * **Comunicazione e Collaborazione:** Si valuta come una risorsa si relaziona con i

collegli e la capacità di lavorare in team. * **Atteggiamento e Impegno:** L'atteggiamento propositivo e professionale, così come il grado di coinvolgimento dei dipendenti, sono aspetti qualitativi cruciali per il raggiungimento degli obiettivi. * **Efficienza:** Non solo in termini di output, ma anche di come le risorse vengono utilizzate per raggiungere un risultato. * **Soddisfazione del Cliente:** Sebbene spesso misurata tramite indagini e score numerici (NPS, CSAT), la percezione di soddisfazione del cliente è un aspetto qualitativo fondamentale. * **Fattori strategici e temporali:** I KPI devono tenere conto del posizionamento sul mercato e dei cambiamenti interni e di crescita dell'organizzazione.

I KPI efficaci devono possedere caratteristiche fondamentali come la misurabilità, la pertinenza agli obiettivi, l'obiettività e devono essere temporalmente definiti (time-bound).

Influenza sulla Valutazione delle Performance Aziendali

I KPI influenzano profondamente la valutazione delle performance aziendali in quanto: * **Supportano Decisioni Data-Driven:** Forniscono dati tangibili e misurabili sull'andamento delle attività, permettendo alle aziende di prendere decisioni basate sui fatti. * **Monitoraggio e Miglioramento:** Consentono di monitorare i progressi, identificare tempestivamente opportunità di miglioramento e aree di criticità, e intraprendere le azioni correttive necessarie per raggiungere gli obiettivi a lungo termine. * **Allineamento Strategico:** Definiscono le priorità, orientano le decisioni e creano allineamento tra la direzione e i team operativi, trasformando i KPI in strumenti strategici di guida e coordinamento. * **Rilevazione Anomalie e Stimolo al Miglioramento:** Un buon sistema di indicatori rileva in tempo reale le criticità, segnala anomalie nel funzionamento dell'organizzazione e stimola il miglioramento confrontandosi con i livelli di partenza o con le migliori pratiche (best practices). * **Valutazione Completa:** Permettono di valutare non solo il "cosa è stato fatto" ma anche "come è stato fatto", contribuendo a una gestione delle prestazioni più olistica.

Al di là del controllo di gestione interno, l'utilizzo di indicatori è fondamentale anche in contesti più ampi. Essi possono servire come segnali d'allarme precoce per identificare potenziali difficoltà finanziarie, consentendo interventi tempestivi. Nel settore pubblico, ad esempio, la misurazione delle performance tramite indicatori è essenziale per assicurare l'efficienza, la qualità dei servizi e l'ottimizzazione delle risorse. Inoltre, con la crescente attenzione alla sostenibilità e alla rendicontazione non finanziaria, gli indicatori qualitativi e quantitativi legati a fattori ambientali, sociali e di governance (ESG) stanno diventando cruciali per valutare l'impatto complessivo e la responsabilità di un'organizzazione.

In sintesi, l'uso dei KPI è una pratica gestionale fondamentale, supportata da una crescente consapevolezza sull'importanza della misurazione e della trasparenza delle performance aziendali.

R6. Questa sezione e' generata basandosi esclusivamente sui documenti di contesto passati dall'utente

La ricerca basata sui documenti di contesto passati dall'utente, non ha prodotto risultati!

Panoramica delle risposte

Considerate congiuntamente, le due prospettive sui Key Performance Indicators (KPI) offrono un quadro straordinariamente esaustivo e multidimensionale per la loro comprensione e applicazione nel contesto del controllo di gestione aziendale. Non si tratta semplicemente di una somma di informazioni, ma di una sinergia che amplifica la profondità e l'utilità di ciascun contributo. Una delle esposizioni si distingue per la sua capacità di delineare un contesto più strutturato e di inquadrare i KPI all'interno di principi e requisiti stabiliti, fornendo una visione d'insieme dei criteri che ne guidano l'adozione e l'integrazione nei sistemi di gestione. Questo approccio è particolarmente prezioso per quelle organizzazioni che necessitano di assicurare che l'implementazione dei propri indicatori sia in linea con pratiche consolidate e risponda a esigenze di trasparenza e misurabilità a livello più ampio.

L'altra esposizione, invece, si manifesta per la sua notevole enfasi sull'aspetto pratico e operativo, fornendo un ventaglio più ampio di esempi concreti di KPI applicabili a diverse funzioni e settori aziendali. Questa prospettiva, arricchita da linee guida metodologiche dettagliate, come l'illustrazione del concetto di KPI "SMART" (Specifici, Misurabili, Raggiungibili, Rilevanti, con Scadenza definita) e l'importanza dei cruscotti direzionali come strumenti visivi per il monitoraggio, colma il divario tra la teoria e l'implementazione quotidiana. Essa fornisce gli strumenti necessari per tradurre gli obiettivi strategici in metriche tangibili e monitorabili, facilitando la creazione di sistemi di reporting efficaci e di immediata comprensione per il management.

Per un professionista o un decisore aziendale che intenda non solo comprendere i KPI ma anche applicarli con successo, la lettura combinata di queste due visioni è caldamente consigliata

come un percorso formativo completo e integrato. La fusione delle informazioni relative ai principi generali e ai contesti di riferimento con gli esempi pratici e le indicazioni metodologiche crea una base solida e robusta. Questa combinazione permette di acquisire una piena consapevolezza dell'importanza strategica che i KPI rivestono nel guidare le decisioni aziendali, offrendo la capacità di valutare non solo cosa misurare, ma anche come farlo efficacemente. Consente inoltre di apprendere le migliori pratiche per implementare un sistema di KPI che sia non solo efficace, ma anche coerente con gli standard più elevati di governance e trasparenza interna.

Inoltre, l'approccio integrato facilita lo sviluppo della capacità di bilanciare metriche di natura quantitativa, come i dati numerici su vendite o costi, con quelle qualitative, che possono includere percezioni di clienti o dipendenti, per giungere a una valutazione olistica e più profonda delle performance aziendali. Questo equilibrio è fondamentale per evitare di cadere nella trappola di una visione parziale, garantendo che tutti gli aspetti rilevanti dell'operato aziendale siano presi in considerazione. Infine, la sinergia tra le due risposte offre una guida imprescindibile per allineare in modo coerente i KPI agli obiettivi strategici di lungo termine dell'azienda e alle metodologie più innovative e riconosciute nel settore, assicurando che ogni indicatore sia un veicolo diretto per il raggiungimento della visione aziendale. I KPI, in questa luce, non sono semplici numeri, ma potenti strumenti strategici che permettono di tradurre la strategia in azioni concrete, di promuovere una cultura di trasparenza e responsabilità a tutti i livelli e di alimentare un ciclo virtuoso di miglioramento continuo delle performance.

Analisi comparativa

Analisi comparativa delle risposte date dal sistema AI

Le due risposte esaminate mostrano una notevole coerenza tra loro, offrendo una visione approfondita e completa dei Key Performance Indicators (KPI) all'interno del controllo di gestione aziendale. Nonostante trattino aspetti simili, si differenziano per l'enfasi e il livello di dettaglio su specifici punti.

Punti di coerenza:

- 1. Definizione e rilevanza dei KPI:** Entrambe le risposte evidenziano il ruolo fondamentale dei KPI quali strumenti essenziali per misurare e monitorare le prestazioni dell'azienda in relazione ai suoi obiettivi strategici.
- 2. Differenziazione tra KPI quantitativi e qualitativi:** Entrambe le trattazioni presentano esempi analoghi per entrambe le categorie, sottolineando l'importanza di bilanciare indicatori numerici con valutazioni più soggettive.
- 3. Influenza dei KPI sulla valutazione delle performance:** Le risposte concordano sul fatto che i KPI orientano le decisioni strategiche, facilitano l'identificazione delle aree suscettibili di miglioramento e promuovono la responsabilizzazione all'interno dell'organizzazione.
- 4. Riferimento a principi guida e approcci consolidati:** Entrambe menzionano l'esistenza di metodologie e direttive per una corretta implementazione dei KPI, seppur con gradi di dettaglio differenti.

Differenze e complementarità:

- 1. Orientamento specifico vs. generale:** La prima risposta fornisce un'analisi più approfondita di indicazioni e principi applicativi per situazioni specifiche, mentre la seconda propone una visione più ampia e orientata alle pratiche consolidate.

2. **Esempi pratici:** La seconda risposta offre una varietà più estesa di esempi di KPI applicabili a diverse funzioni aziendali, mentre la prima si concentra di più su considerazioni di carattere generale e concettuale.
3. **Approfondimento metodologico:** La seconda risposta esamina in modo più dettagliato il concetto di KPI "SMART" e l'importanza dei cruscotti direzionali, aspetti che non trovano spazio nella prima trattazione.

Conclusioni e giudizio complessivo:

Considerate nel loro insieme, le due risposte delineano un quadro esauriente e multidimensionale dei KPI nel controllo di gestione. La prima risposta si distingue per un'analisi dettagliata delle implicazioni e dei requisiti specifici legati all'applicazione dei KPI in determinati contesti aziendali, in particolare per quanto riguarda la gestione dei risultati e degli incentivi. La seconda risposta, invece, propone una prospettiva più pratica e orientata all'azione, con esempi concreti e suggerimenti per l'adozione efficace dei KPI.

Per chi desidera una comprensione completa del ruolo dei KPI nel controllo di gestione, si raccomanda di considerare entrambe le risposte come elementi complementari. L'unione delle informazioni relative ai contesti di applicazione presenti nella prima risposta con gli esempi pratici e le indicazioni metodologiche della seconda offre una base solida per:

1. Comprendere il peso strategico dei KPI nel supportare le decisioni aziendali.
2. Implementare un sistema di KPI efficace e appropriato al proprio contesto.
3. Bilanciare metriche quantitative e qualitative per una valutazione olistica delle performance.
4. Allineare i KPI agli obiettivi strategici dell'azienda e alle metodologie di successo del settore.

In sintesi, i KPI si affermano come strumenti irrinunciabili per un controllo di gestione moderno ed efficace, capaci di tradurre la strategia in azione concreta, promuovere la trasparenza e stimolare il miglioramento continuo delle performance aziendali.

Informazioni di contesto

Dopo un'attenta disamina delle informazioni a disposizione, emerge un quadro complessivo coerente e dettagliato riguardo ai Key Performance Indicators (KPI) e alla loro funzione nel controllo di gestione aziendale. Sebbene vi sia una convergenza sulle definizioni fondamentali, alcune aree meritano un'enfasi particolare per la loro capacità di offrire una visione più articolata e profonda.

Tutte le prospettive concordano nell'identificare i KPI come strumenti imprescindibili per la misurazione delle performance e come bussole per orientare le decisioni strategiche all'interno di un'organizzazione. Viene costantemente ribadita la loro natura duale, che abbraccia sia metriche puramente quantitative sia indicatori che catturano aspetti qualitativi della performance.

Alcune analisi offrono un livello di dettaglio particolarmente elevato, illustrando con esempi concreti l'applicazione dei KPI in diversi ambiti aziendali. Questo arricchisce la comprensione di come questi indicatori possano essere calibrati per riflettere le specificità di aree come la produzione, le vendite, il marketing o le risorse umane. Parallelamente, si evidenzia la necessità di considerare il contesto più ampio in cui le imprese operano, un contesto che talvolta suggerisce o richiede l'attenzione su particolari categorie di indicatori.

Un punto cruciale è l'unanimità nel riconoscere il ruolo decisivo dei KPI nella valutazione complessiva delle performance aziendali. Questi indicatori sono visti come pilastri che non solo



supportano il processo decisionale, ma anche rafforzano l'allineamento tra le attività operative e gli obiettivi strategici di lungo periodo. La capacità di tradurre le ambizioni strategiche in metriche concrete è, infatti, uno dei maggiori punti di forza dei KPI.

Anche gli aspetti qualitativi della performance ricevono adeguata attenzione. Pur essendo intrinsecamente più sfuggenti alla misurazione diretta, viene sottolineato come sia possibile e necessario sviluppare metodologie per tradurre tali aspetti in metriche valutabili, garantendo così una visione più olistica e meno riduttiva dell'andamento aziendale. Questo permette di considerare elementi come la soddisfazione del cliente, l'engagement dei dipendenti o l'innovazione, che sono fondamentali per il successo a lungo termine.

Conclusioni e parere finale

I Key Performance Indicators rappresentano un pilastro insostituibile nel moderno controllo di gestione aziendale. Essi offrono una lente oggettiva attraverso cui osservare e misurare le performance in ogni segmento dell'organizzazione, fornendo una chiara rappresentazione dell'andamento aziendale. La loro essenza risiede nella capacità di sintetizzare dati complessi in informazioni actionable, includendo sia dimensioni numeriche strettamente quantitative, sia aspetti qualitativi che, seppur meno immediati da quantificare, sono vitali per il benessere e la crescita dell'impresa.

L'efficacia intrinseca dei KPI si manifesta nella loro funzione di ponte tra la visione strategica e l'azione operativa. Attraverso di essi, gli obiettivi ambiziosi si trasformano in passi concreti e misurabili, permettendo un monitoraggio costante e la capacità di individuare tempestivamente sia le aree di eccellenza sia quelle che richiedono interventi correttivi. È di fondamentale importanza che questi indicatori siano scolpiti su misura per



l'azienda, profondamente radicati negli obiettivi strategici e costantemente adattati al peculiare ambiente competitivo e operativo in cui l'organizzazione si muove.

Se da un lato non esiste una prescrizione universale e rigida sull'uso dei KPI nel settore privato, il contesto generale suggerisce comunque una particolare attenzione verso determinati indicatori. Ciò si manifesta soprattutto laddove la trasparenza e la capacità di dimostrare una gestione oculata e lungimirante sono considerate essenziali, ad esempio per valutare la salute finanziaria dell'impresa o per comunicare l'impatto sociale e ambientale delle proprie attività.

Per una piena ed efficace implementazione dei KPI, le organizzazioni sono chiamate a costruire un set di indicatori bilanciato, che armonicamente integri misure quantitative con quelle qualitative. È cruciale che ogni KPI selezionato sia non solo pertinente agli obiettivi prefissati, ma anche concretamente misurabile e saldamente ancorato alla strategia complessiva dell'azienda. Inoltre, l'ambiente economico e di mercato è in perenne mutamento; per questo, una revisione periodica e critica degli indicatori scelti è indispensabile per assicurare che essi mantengano la loro rilevanza e la loro efficacia nel tempo, evitando che diventino obsoleti o fuorvianti. Solo così i KPI potranno continuare a essere un motore propulsivo per la crescita e l'ottimizzazione aziendale.



ULTERIORI RIFERIMENTI A SENTENZE DELLA CASSAZIONE

Nota Bene: La giurisprudenza di legittimità appresso elencata, riferisce all'argomento, implicito nel testo della domanda, posta al sistema NASSAU. Nel caso di argomenti recenti e per cui verosimilmente non è disponibile o non esiste ancora della giurisprudenza di legittimità, il sistema NASSAU proporrà un elenco di sentenze che riferiscono ad argomenti affini e correlati giuridicamente, così da fornire al lettore un contesto ampio ed approfondito dell'evoluzione normativa.

[Sez. LAVORO CIVILE , n.28409 del 14/12/2020 \(ECLI:IT:CASS:2020:28409CIV\),
udienza del 29/09/2020 , Presidente TORRICE AMELIA Relatore MAROTTA
CATERINA](#)

... era il soggetto pubblico che svolgeva un controllo sull'IPI analogo a quello svolto nei confronti dei propri ... era il soggetto pubblico che svolgeva un controllo sull'IPI analogo a quello svolto nei confronti dei propri ... per la promozione industriale (IPI), nonché direttive, vigilanza e controllo sulle attività effettuate da organismi ... per la promozione industriale (IPI), nonché direttive, vigilanza e controllo sulle attività effettuate da organismi ... riportati). Con particolare riferimento all'IPI, che, nell'indicato assetto normativo, non fondava ... riportati). Con particolare riferimento all'IPI, che, nell'indicato assetto normativo, non fondava ... in quanto collocata in un contesto nel quale, da un lato, non si è mai dato seguito alle disposizioni normative ... in quanto collocata in un contesto nel quale, da un lato, non si è mai dato seguito alle disposizioni normative ...

[Sez. LAVORO CIVILE , n.28624 del 15/12/2020 \(ECLI:IT:CASS:2020:28624CIV\),
udienza del 29/09/2020 , Presidente TORRICE AMELIA Relatore MAROTTA
CATERINA](#)

... sull'Istituto per la promozione industriale (IPI), nonché direttive, vigilanza e controllo sulle attività ... sull'Istituto per la promozione industriale (IPI), nonché direttive, vigilanza e controllo sulle attività ... , sopra riportati). Con particolare riferimento all'IPI, che, nell'indicato assetto normativo, non fondava ... , sopra riportati). Con particolare riferimento all'IPI, che, nell'indicato assetto normativo, non fondava ... delle partecipazioni azionarie in varie società (SPI, ITAINVEST, IG, INSUD, RIBS, ENISUD, FINAGRA) e delle quote di IPI ... delle partecipazioni azionarie in varie società (SPI, ITAINVEST, IG, INSUD, RIBS, ENISUD, FINAGRA) e delle quote di IPI ... , con il medesimo atto normativo, costituire un ente pubblico e contestualmente sopprimerlo). Tanto si evince ... , con il medesimo atto normativo, costituire un ente pubblico e contestualmente sopprimerlo). Tanto si evince ...



Sez. LAVORO CIVILE , n.28060 del 09/12/2020 (ECLI:IT:CASS:2020:28060CIV),
udienza del 29/09/2020 , Presidente TORRICE AMELIA Relatore MAROTTA
CATERINA

... , sopra riportati). Con particolare riferimento all'IPI, che, nell'indicato assetto normativo, non fondava ... , sopra riportati). Con particolare riferimento all'IPI, che, nell'indicato assetto normativo, non fondava ... azionarie in varie società (SPI, ITAINVEST, IG, INSUD, RIBS, ENISUD, FINAGRA) e delle quote di IPI detenute ... azionarie in varie società (SPI, ITAINVEST, IG, INSUD, RIBS, ENISUD, FINAGRA) e delle quote di IPI detenute ...). Non poteva perciò essere una previsione statutaria ad attribuire all'IPI quella natura pubblica poi ...). Non poteva perciò essere una previsione statutaria ad attribuire all'IPI quella natura pubblica poi ... un controllo analogo a quello svolto nei confronti dei propri organi. L'Istituto, inoltre, svolgeva attività ... un controllo analogo a quello svolto nei confronti dei propri organi. L'Istituto, inoltre, svolgeva attività ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.18025 del 03/07/2025 (ECLI:IT:CASS:2025:18025CIV),
udienza del 23/05/2025 , Presidente CATALDI MICHELE Relatore TARTAGLIONE
GIULIANO

... ad una interpretazione della normativa fiscale in materia di CFC (Controlled Foreign Companies) non conforme ... ad una interpretazione della normativa fiscale in materia di CFC (Controlled Foreign Companies) non conforme ... residenti in proporzione alle partecipazioni da essi detenute'. La ratio della normativa antielusiva ... residenti in proporzione alle partecipazioni da essi detenute'. La ratio della normativa antielusiva ... aderendo ad una interpretazione della normativa fiscale relativa alla tassazione dei dividendi di fonte ... aderendo ad una interpretazione della normativa fiscale relativa alla tassazione dei dividendi di fonte ... 'a decorrere dalla chiusura dell'esercizio o periodo di gestione del soggetto estero partecipato, ai soggetti ... 'a decorrere dalla chiusura dell'esercizio o periodo di gestione del soggetto estero partecipato, ai soggetti ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.13914 del 19/05/2023 (ECLI:IT:CASS:2023:13914CIV),
udienza del 11/05/2023 , Presidente CIRILLO ETTORE Relatore GIUDICEPIETRO
ANDREINA

... di disapplicazione della normativa antielusiva. 2. La questione in esame attiene alla presunta elusività ... di disapplicazione della normativa antielusiva. 2. La questione in esame attiene alla presunta elusività ... dell'esercizio amministrativo del 2010 e volta al controllo di una società target (Daimont S.p.A ... dell'esercizio amministrativo del 2010 e volta al controllo di una società target (Daimont S.p.A ... la c ircolare n.6/E del 30.3.2016 delle Direzioni Centrali Normativa ed Accertamento (secondo ... la c ircolare n.6/E del 30.3.2016 delle Direzioni Centrali Normativa ed Accertamento (secondo ... della normativa antielusiva di cui all'art. 172, comma 7, T.u.i.r. Inoltre, la ricorrente sostiene che la C.t.r ... della normativa



antielusiva di cui all'art.172, comma 7, T.u.i.r. Inoltre, la ricorrente sostiene che la C.t.r. ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.36050 del 07/12/2022 \(ECLI:IT:CASS:2022:36050CIV\), udienza del 23/11/2022 , Presidente CIRILLO ETTORE Relatore CRUCITTI ROBERTA](#)

... ai fini della disapplicazione della normativa Controlled Foreign Companies(CFC) di cui all'art.167 ... ai fini della disapplicazione della normativa Controlled Foreign Companies(CFC) di cui all'art.167 ... di un determinato rapporto di controllo tra la controllante italiana e la controllata estera (art.167 cit., secondo ... di un determinato rapporto di controllo tra la controllante italiana e la controllata estera (art.167 cit., secondo ... , la controllata è realmente impiantata nello Stato di stabilimento e ivi esercitiattività economiche effettive ... , la controllata è realmente impiantata nello Stato di stabilimento e ivi esercitiattività economiche effettive ... espresse parere contrario alla disapplicazione della normativa CFC. La Società impugnò il rigetto espresse parere contrario alla disapplicazione della normativa CFC. La Società impugnò il rigetto ...

[Sez. UNITE CIVILE , n.20632 del 28/06/2022 \(ECLI:IT:CASS:2022:20632CIV\), udienza del 10/05/2022 , Presidente SPIRITO ANGELO Relatore GRAZIOSI CHIARA](#)

... tesi: ricostruita la normativa nazionale e regionale, avrebbe affermato che il controllo analogo ... tesi: ricostruita la normativa nazionale e regionale, avrebbe affermato che il controllo analogo ... non emergerebbe dalla normativa, nella quale nulla sarebbe stato previsto in ordine al controllo analogo fino ... non emergerebbe dalla normativa, nella quale nulla sarebbe stato previsto in ordine al controllo analogo fino ... pubblica, rilevanti ai fini del controllo". Ricostruita successivamente, con dettaglio, la normativa ... pubblica, rilevanti ai fini del controllo". Ricostruita successivamente, con dettaglio, la normativa ... da normative che incidono sulla sua attività, essendo invero necessaria la sussistenza del controllo analogo da normative che incidono sulla sua attività, essendo invero necessaria la sussistenza del controllo analogo ...

[Sez. UNITE CIVILE , n.18623 del 08/07/2024 \(ECLI:IT:CASS:2024:18623CIV\), udienza del 23/04/2024 , Presidente D'ASCOLA PASQUALE Relatore CARRATO ALDO](#)

... incaricati della gestione del servizio. Ciò perché, da un lato, trattasi di normativa inapplicabile ... incaricati della gestione del servizio. Ciò perché, da un lato, trattasi di normativa inapplicabile ... di controllare l'attività del soggetto controllato (si veda, a titolo esemplificativo, Corte di Giustizia UE ... di controllare l'attività del soggetto controllato (si veda, a titolo esemplificativo, Corte di Giustizia UE ... , sia indirizzato a conseguire l'esercizio congiunto del controllo analogo sull'affidataria. Da qui deriva ... , sia indirizzato a conseguire l'esercizio congiunto del controllo analogo sull'affidataria. Da qui deriva Nel previgente sistema, la gestione del SII, quando non svolta in economia da Comuni singoli o



tra loro associati Nel previgente sistema, la gestione del SII, quando non svolta in economia da Comuni singoli o tra loro associati ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.35442 del 19/12/2023 \(ECLI:IT:CASS:2023:35442CIV\),
udienza del 30/11/2023 , Presidente CIRILLO ETTORE Relatore NAPOLITANO
LUCIO](#)

... – Direzione Centrale Normativa e Contenzioso, tramite la Direzione Regionale del Veneto, un’istanza ... – Direzione Centrale Normativa e Contenzioso, tramite la Direzione Regionale del Veneto, un’istanza ... congrua. Detta istanza fu respinta dalla Direzione Centrale Normativa e Contenzioso, con provvedimento ... congrua. Detta istanza fu respinta dalla Direzione Centrale Normativa e Contenzioso, con provvedimento ... della collegata di attività commerciale in Malesia; Paese, quest’ultimo, la cui normativa fiscale prevedeva ... della collegata di attività commerciale in Malesia; Paese, quest’ultimo, la cui normativa fiscale prevedeva ... , riflettente la disciplina dell’interpello disapplicativo secondo la normativa applicabile ratione temporis, va ... , riflettente la disciplina dell’interpello disapplicativo secondo la normativa applicabile ratione temporis, va ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.16248 del 11/06/2024 \(ECLI:IT:CASS:2024:16248CIV\),
udienza del 14/05/2024 , Presidente SORRENTINO FEDERICO Relatore LO SARDO
GIUSEPPE](#)

... , non ha svolto ulteriori attività commerciali; - era integralmente gestita e controllata dalla IPI Spa (unico ... , non ha svolto ulteriori attività commerciali; - era integralmente gestita e controllata dalla IPI Spa (unico ... “IPI S.p.A.”, a sua volta interamente controllata dalla “Mi.mo.se. S.p.A.”) ha proposto ricorso ... “IPI S.p.A.”, a sua volta interamente controllata dalla “Mi.mo.se. S.p.A.”) ha proposto ricorso” (società costituita ex novo e controllata per intero dalla “IPI S.p.A.”, a sua volta interamente” (società costituita ex novo e controllata per intero dalla “IPI S.p.A.”, a sua volta interamente ... “a cascata”) (la “Manzoni 44 S.r.l.” e la “Ghiac S.r.l.” erano controllate per intero dalla “IPI S.p.A ... “a cascata”) (la “Manzoni 44 S.r.l.” e la “Ghiac S.r.l.” erano controllate per intero dalla “IPI S.p.A ...

[Sez. LAVORO CIVILE , n.28409 del 14/12/2020 \(ECLI:IT:CASS:2020:28409CIV\),
udienza del 29/09/2020 , Presidente TORRICE AMELIA Relatore MAROTTA
CATERINA](#)

... era il soggetto pubblico che svolgeva un controllo sull'IPI analogo a quello svolto nei confronti dei propri ... era il soggetto pubblico che svolgeva un controllo sull'IPI analogo a quello svolto nei confronti dei propri ... per la promozione industriale (IPI), nonché direttive, vigilanza e controllo sulle attività effettuate da organismi ... per la promozione industriale (IPI), nonché direttive, vigilanza e controllo sulle attività effettuate da organismi ... riportati). Con particolare riferimento all'IPI, che, nell'indicato assetto normativo, non fondava ... riportati).



Con particolare riferimento all'IPI, che, nell'indicato assetto normativo, non fondava ... in quanto collocata in un contesto nel quale, da un lato, non si è mai dato seguito alle disposizioni normative ... in quanto collocata in un contesto nel quale, da un lato, non si è mai dato seguito alle disposizioni normative ...

[Sez. LAVORO CIVILE , n.28624 del 15/12/2020 \(ECLI:IT:CASS:2020:28624CIV\), udienza del 29/09/2020 , Presidente TORRICE AMELIA Relatore MAROTTA CATERINA](#)

... sull'Istituto per la promozione industriale (IPI), nonché direttive, vigilanza e controllo sulle attività ... sull'Istituto per la promozione industriale (IPI), nonché direttive, vigilanza e controllo sulle attività ... , sopra riportati). Con particolare riferimento all'IPI, che, nell'indicato assetto normativo, non fondava ... , sopra riportati). Con particolare riferimento all'IPI, che, nell'indicato assetto normativo, non fondava ... delle partecipazioni azionarie in varie società (SPI, ITAINVEST, IG, INSUD, RIBS, ENISUD, FINAGRA) e delle quote di IPI ... delle partecipazioni azionarie in varie società (SPI, ITAINVEST, IG, INSUD, RIBS, ENISUD, FINAGRA) e delle quote di IPI ... , con il medesimo atto normativo, costituire un ente pubblico e contestualmente sopprimerlo). Tanto si evince ... , con il medesimo atto normativo, costituire un ente pubblico e contestualmente sopprimerlo). Tanto si evince ...

[Sez. LAVORO CIVILE , n.28060 del 09/12/2020 \(ECLI:IT:CASS:2020:28060CIV\), udienza del 29/09/2020 , Presidente TORRICE AMELIA Relatore MAROTTA CATERINA](#)

... , sopra riportati). Con particolare riferimento all'IPI, che, nell'indicato assetto normativo, non fondava ... , sopra riportati). Con particolare riferimento all'IPI, che, nell'indicato assetto normativo, non fondava ... azionarie in varie società (SPI, ITAINVEST, IG, INSUD, RIBS, ENISUD, FINAGRA) e delle quote di IPI detenute ... azionarie in varie società (SPI, ITAINVEST, IG, INSUD, RIBS, ENISUD, FINAGRA) e delle quote di IPI detenute ...). Non poteva perciò essere una previsione statutaria ad attribuire all'IPI quella natura pubblica poi ...). Non poteva perciò essere una previsione statutaria ad attribuire all'IPI quella natura pubblica poi ... un controllo analogo a quello svolto nei confronti dei propri organi. L'Istituto, inoltre, svolgeva attività ... un controllo analogo a quello svolto nei confronti dei propri organi. L'Istituto, inoltre, svolgeva attività ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.18025 del 03/07/2025 \(ECLI:IT:CASS:2025:18025CIV\), udienza del 23/05/2025 , Presidente CATALDI MICHELE Relatore TARTAGLIONE GIULIANO](#)

... ad una interpretazione della normativa fiscale in materia di CFC (Controlled Foreign Companies) non conforme ... ad una interpretazione della normativa fiscale in materia di CFC (Controlled Foreign Companies) non conforme ... residenti in proporzione alle partecipazioni da essi detenute'. La ratio della



normativa antielusiva ... residenti in proporzione alle partecipazioni da essi detenute'. La ratio della normativa antielusiva ... aderendo ad una interpretazione della normativa fiscale relativa alla tassazione dei dividendi di fonte ... aderendo ad una interpretazione della normativa fiscale relativa alla tassazione dei dividendi di fonte ... 'a decorrere dalla chiusura dell'esercizio o periodo di gestione del soggetto estero partecipato, ai soggetti ... 'a decorrere dalla chiusura dell'esercizio o periodo di gestione del soggetto estero partecipato, ai soggetti ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.13914 del 19/05/2023 \(ECLI:IT:CASS:2023:13914CIV\), udienza del 11/05/2023 , Presidente CIRILLO ETTORE Relatore GIUDICEPIETRO ANDREINA](#)

... di disapplicazione della normativa antielusiva. 2. La questione in esame attiene alla presunta elusività ... di disapplicazione della normativa antielusiva. 2. La questione in esame attiene alla presunta elusività ... dell'esercizio amministrativo del 2010 e volta al controllo di una società target (Daimont S.p.A ... dell'esercizio amministrativo del 2010 e volta al controllo di una società target (Daimont S.p.A ... la c ircolare n.6/E del 30.3.2016 delle Direzioni Centrali Normativa ed Accertamento (secondo ... la c ircolare n.6/E del 30.3.2016 delle Direzioni Centrali Normativa ed Accertamento (secondo ... della normativa antielusiva di cui all'art. 172, comma 7, T.u.i.r. Inoltre, la ricorrente sostiene che la C.t.r ... della normativa antielusiva di cui all'art.172, comma 7, T.u.i.r. Inoltre, la ricorrente sostiene che la C.t.r ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.36050 del 07/12/2022 \(ECLI:IT:CASS:2022:36050CIV\), udienza del 23/11/2022 , Presidente CIRILLO ETTORE Relatore CRUCITTI ROBERTA](#)

... ai fini della disapplicazione della normativa Controlled Foreign Companies(CFC) di cui all'art.167 ... ai fini della disapplicazione della normativa Controlled Foreign Companies(CFC) di cui all'art.167 ... di un determinato rapporto di controllo tra la controllante italiana e la controllata estera (art.167 cit., secondo ... di un determinato rapporto di controllo tra la controllante italiana e la controllata estera (art.167 cit., secondo ... , la controllata è realmente impiantata nello Stato di stabilimento e ivi esercitiattività economiche effettive ... , la controllata è realmente impiantata nello Stato di stabilimento e ivi esercitiattività economiche effettive ... espresse parere contrario alla disapplicazione della normativa CFC. La Società impugnò il rigetto ... espresse parere contrario alla disapplicazione della normativa CFC. La Società impugnò il rigetto ...

[Sez. UNITE CIVILE , n.20632 del 28/06/2022 \(ECLI:IT:CASS:2022:20632CIV\), udienza del 10/05/2022 , Presidente SPIRITO ANGELO Relatore GRAZIOSI CHIARA](#)

... tesi: ricostruita la normativa nazionale e regionale, avrebbe affermato che il controllo analogo ... tesi: ricostruita la normativa nazionale e regionale, avrebbe affermato che il controllo analogo ... non emergerebbe dalla normativa, nella quale nulla sarebbe stato previsto in ordine al controllo analogo fino ... non



emergerebbe dalla normativa, nella quale nulla sarebbe stato previsto in ordine al controllo analogo fino ... pubblica, rilevanti ai fini del controllo". Ricostruita successivamente, con dettaglio, la normativa ... pubblica, rilevanti ai fini del controllo". Ricostruita successivamente, con dettaglio, la normativa ... da normative che incidono sulla sua attività, essendo invero necessaria la sussistenza del controllo analogo ... da normative che incidono sulla sua attività, essendo invero necessaria la sussistenza del controllo analogo ...

[Sez. UNITE CIVILE , n.18623 del 08/07/2024 \(ECLI:IT:CASS:2024:18623CIV\), udienza del 23/04/2024 , Presidente D'ASCOLA PASQUALE Relatore CARRATO ALDO](#)

... incaricati della gestione del servizio. Ciò perché, da un lato, trattasi di normativa inapplicabile ... incaricati della gestione del servizio. Ciò perché, da un lato, trattasi di normativa inapplicabile ... di controllare l'attività del soggetto controllato (si veda, a titolo esemplificativo, Corte di Giustizia UE ... di controllare l'attività del soggetto controllato (si veda, a titolo esemplificativo, Corte di Giustizia UE ... , sia indirizzato a conseguire l'esercizio congiunto del controllo analogo sull'affidataria. Da qui deriva ... , sia indirizzato a conseguire l'esercizio congiunto del controllo analogo sull'affidataria. Da qui deriva Nel previgente sistema, la gestione del SII, quando non svolta in economia da Comuni singoli o tra loro associati Nel previgente sistema, la gestione del SII, quando non svolta in economia da Comuni singoli o tra loro associati ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.35442 del 19/12/2023 \(ECLI:IT:CASS:2023:35442CIV\), udienza del 30/11/2023 , Presidente CIRILLO ETTORE Relatore NAPOLITANO LUCIO](#)

... – Direzione Centrale Normativa e Contenzioso, tramite la Direzione Regionale del Veneto, un'istanza ... – Direzione Centrale Normativa e Contenzioso, tramite la Direzione Regionale del Veneto, un'istanza ... congrua. Detta istanza fu respinta dalla Direzione Centrale Normativa e Contenzioso, con provvedimento ... congrua. Detta istanza fu respinta dalla Direzione Centrale Normativa e Contenzioso, con provvedimento ... della collegata di attività commerciale in Malesia; Paese, quest'ultimo, la cui normativa fiscale prevedeva ... della collegata di attività commerciale in Malesia; Paese, quest'ultimo, la cui normativa fiscale prevedeva ... , riflettente la disciplina dell'interpello disapplicativo secondo la normativa applicabile ratione temporis, va ... , riflettente la disciplina dell'interpello disapplicativo secondo la normativa applicabile ratione temporis, va ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.16248 del 11/06/2024 \(ECLI:IT:CASS:2024:16248CIV\), udienza del 14/05/2024 , Presidente SORRENTINO FEDERICO Relatore LO SARDO GIUSEPPE](#)

... , non ha svolto ulteriori attività commerciali; - era integralmente gestita e controllata dalla IPI Spa (unico ... , non ha svolto ulteriori attività commerciali; -



era integralmente gestita e controllata dalla IPI Spa (unico ... "IPI S.p.A.", a sua volta interamente controllata dalla "Mi.mo.se. S.p.A.") ha proposto ricorso ... "IPI S.p.A.", a sua volta interamente controllata dalla "Mi.mo.se. S.p.A.") ha proposto ricorso" (società costituita ex novo e controllata per intero dalla "IPI S.p.A.", a sua volta interamente" (società costituita ex novo e controllata per intero dalla "IPI S.p.A.", a sua volta interamente ... "a cascata") (la "Manzoni 44 S.r.l." e la "Ghiac S.r.l." erano controllate per intero dalla "IPI S.p.A "a cascata") (la "Manzoni 44 S.r.l." e la "Ghiac S.r.l." erano controllate per intero dalla "IPI S.p.A ...



STUDIO SANTI & Associati

FONTI WEB CORRELATE

<https://www.fipe.it/wp-content/uploads/2024/03/Allegato-CIRC...>

<https://www.geps.it/premi-di-produttivita-detassabili-solo-s...>

STUDIO SANTI & Associati S.T.P. a r.l.

Sede legale: Via Morazzone n. 21, 22100 COMO (CO)

P.IVA 03682120138

Tel. 031 266484 - 031 265927 • Fax 031 3301656

www.studio-santi.it

Email: info@studio-santi.it



Disclaimer

Il Fornitore non rilascia alcuna garanzia riguardante particolari qualità, idoneità allo scopo, livelli prestazionali, integrità o efficacia del presente Report. Attesa la natura di mero ausilio all'attività professionale, si raccomanda espressamente di sottoporre ogni dato, analisi o conclusione contenuta nel report a verifica e validazione da parte di un professionista qualificato prima di qualsiasi utilizzo esterno, ovvero la comunicazione a terzi quali i clienti finali e l'Amministrazione Finanziaria. Il Fornitore declina ogni responsabilità, diretta o indiretta, per eventuali errori, omissioni, mancate e/o errate interpretazioni normative o danni derivanti da un uso esclusivo o non supervisionato del report, anche in considerazione di possibili aggiornamenti normativi intervenuti successivamente alla sua generazione. Si informa l'utilizzatore che, ai sensi dell'articolo 13 della Legge n. 132 del 23 settembre 2025, il professionista è tenuto a comunicare al destinatario della prestazione intellettuale le informazioni relative ai sistemi di intelligenza artificiale utilizzati. Questa comunicazione deve avvenire con un linguaggio chiaro, semplice ed esaustivo. L'uso dei sistemi di intelligenza artificiale non può sostituire la responsabilità e il giudizio del professionista.