



**Edizione di martedì 16 Aprile 2024**

## **CASI OPERATIVI**

**Tassazione del reddito di un soggetto francese residente in Italia**  
di Euroconference Centro Studi Tributari

## **GUIDA AGLI ADEMPIMENTI**

**Modello Iva TR I° trimestre in scadenza a fine aprile**  
di Alessandro Bonuzzi

## **BILANCIO**

**Trattamento fiscale delle autovetture concesse in uso dalla controllante alle società del gruppo**  
di Stefano Rossetti

## **BILANCIO**

**Piccoli produttori di vino e adempimenti connessi – parte I**  
di Luigi Scappini

## **BILANCIO**

**Controllo di gestione e finanza aziendale**  
di Giulio Bassi

## **IN DIRETTA**

**Euroconference In Diretta puntata del 16 aprile 2024**  
di Euroconference Centro Studi Tributari



**CASI OPERATIVI**

---

## ***Tassazione del reddito di un soggetto francese residente in Italia***

di **Euroconference Centro Studi Tributari**

### **GUIDA ALLA RIFORMA FISCALE**

Servizio editoriale mensile di aggiornamento e approfondimento sulle novità più rilevanti

[scopri l'offerta valida fino al 31 marzo! >](#)



Un cittadino francese, convivente con una cittadina italiana in Italia (i 2 hanno 2 figli e tutti rientrano nel medesimo stato di famiglia), lavora in Svizzera come dipendente pubblico. Quale è il trattamento fiscale da applicare al cittadino francese in Italia.

Inoltre, quali sono le eventuali criticità e gli adempimenti da porre in essere dal cittadino francese per trasferire in Italia dei capitali regolarmente detenuti su un conto corrente francese?

[\*\*LEGGI LA RISPOSTA DI CENTRO STUDI TRIBUTARI SU FISCOPRATICO...\*\*](#)



## **FiscoPratico**

**GUIDA AGLI ADEMPIMENTI****Modello Iva TR 1° trimestre in scadenza a fine aprile**di **Alessandro Bonuzzi**

Seminario di specializzazione

**Disciplina IRPEF, IVA e INPS delle attività non esercitate abitualmente**

Scopri di più

Entro il prossimo **30.4.2024** deve essere trasmesso il **modello Iva TR** per chiedere il **rimborso** o l'utilizzo in **compensazione orizzontale** del **credito Iva relativo al primo trimestre 2024**.

Si ricorda, infatti, che, ai sensi del combinato disposto dell'[articolo 38](#) e dell'[articolo 38-bis, D.P.R. 633/1972](#), è **possibile richiedere il rimborso**, oppure l'utilizzo in compensazione in F24 del **credito Iva trimestrale**, sempreché:

- la somma a credito maturata sia di **importo superiore a 582,28 euro**;
- con riferimento al singolo trimestre, si verifichi uno dei **presupposti** individuati dal comma 3, dell'[articolo 30, D.P.R. 633/1972](#).

In particolare, il **modello TR** – teso alla richiesta di rimborso o utilizzo in compensazione del credito Iva maturato nel trimestre di riferimento – può essere **presentato dal soggetto passivo Iva**, laddove sussista uno dei seguenti **requisiti**:

- **aliquota media** delle operazioni attive, **aumentata del 10%**, inferiore a quella degli acquisti o importazioni;
- effettuazione di **operazioni non imponibili** per un **ammontare superiore al 25%** del totale delle operazioni effettuate;
- effettuazione di acquisti o importazioni di **beni ammortizzabili** per un **ammontare superiore ai 2/3** del totale degli acquisti o importazioni;
- effettuazione prevalente di **operazioni non soggette a Iva** per assenza del presupposto territoriale verso soggetti passivi non stabiliti in Italia;
- contribuente **soggetto non residente** identificato direttamente in Italia oppure con rappresentante fiscale italiano.

Va, inoltre, tenuto conto che:

- con riferimento alle richieste di **compensazione** per **importi fino a 5.000 euro**, limite riferito all'ammontare complessivo dei crediti trimestrali maturati nell'anno d'imposta, l'utilizzo del credito è possibile **dopo aver presentato il modello Iva TR, senza che sia**

**necessario il visto di conformità;**

- con riferimento alle richieste di **compensazione** per **importi superiori a 5.000 euro**, limite riferito all'ammontare complessivo dei crediti trimestrali maturati nell'anno d'imposta, va apposto il **visto di conformità** sul **modello Iva TR**. In tale circostanza, peraltro, l'utilizzo del credito è possibile solo a partire dal **decimo giorno successivo** a quello di presentazione dell'istanza;
- in caso di richiesta di **rimborso** per importi **fino a 30.000 euro**, non è necessario prestare la garanzia, né è dovuta l'apposizione del visto di conformità;
- in caso di richiesta di **rimborso** per importi **superiori a 30.000 euro** da parte di un soggetto **"non a rischio"**, la somma è erogata, alternativamente, previa prestazione di **garanzia** oppure con **apposizione del visto di conformità** sul modello TR corredato da una **dichiarazione sostitutiva** di atto notorio attestante la sussistenza di determinati requisiti patrimoniali e la regolarità contributiva;
- in caso di richiesta di **rimborso** per importi **superiori a 30.000 euro** da parte di un soggetto **"a rischio"**, la somma è erogata previa prestazione di **garanzia**;
- i **soggetti passivi Iva** che hanno conseguito un **punteggio almeno pari a 8** per il periodo d'imposta 2022 oppure un **"voto" almeno pari a 8,5** come valore medio del biennio 2021-2022, beneficiano dell'esonero dal visto di conformità o della garanzia per importi **non superiori a 50.000 euro annui**. Tale agevolazione riguarda sia il rimborso del credito Iva dei primi 3 trimestri 2024, sia l'utilizzo del credito Iva infrannuale in compensazione, dovendo però considerare che l'importo dell'esonero, pari a 50.000 euro, è **annuo** e, quindi, si riferisce alle richieste di rimborso/compensazione effettuate nel corso del 2024.

Il modello Iva TR deve essere trasmesso telematicamente **entro l'ultimo giorno del mese successivo al trimestre di riferimento**. Pertanto, per quanto riguarda il **primo trimestre 2024**, l'istanza va presentata **entro il prossimo 30 aprile 2024**.

Infine, si ricorda che il credito trimestrale Iva utilizzato in compensazione in F24 concorre al **tetto generale di euro 2.000.000**, applicabile alla **generalità delle compensazioni dei crediti d'imposta**, ai sensi dell'[articolo 34, comma 1, L. 388/2000](#).

**BILANCIO**

## ***Trattamento fiscale delle autovetture concesse in uso dalla controllante alle società del gruppo***

di **Stefano Rossetti**

Convegno di aggiornamento

### **Tutto quesiti e casi operativi sulle dichiarazioni dei redditi**

Scopri di più

Nell'ambito dei **gruppi societari** capita spesso che determinati beni vengano **acquistati dalla capogruppo** per poi essere **concessi in uso alle società partecipate**.

In generale, tali operazioni sono **neutre** fiscalmente, in quanto:

- sotto il profilo delle **imposte dirette**, a fronte del costo sostenuto (deducibile), la **capogruppo matura dei corrispettivi** legati alla messa a disposizione dei beni;
- per quanto riguarda l'Iva, **l'imposta assolta all'atto dell'acquisto** risulta **afferente all'operazione** attiva (imponibile o assimilata) di **concessione in uso dei beni alle partecipate**, rendendo in tal modo l'operazione neutra.

La disamina fiscale dell'operazione potrebbe complicarsi quando oggetto di acquisto e successiva concessione sono **autovetture**, che **soffrono delle limitazioni fiscali**, di cui all'[articolo 164, Tuir](#) e all'[articolo 19-bis1, D.P.R. 633/1972](#).

Per quanto riguarda le **imposte sui redditi**, l'[articolo 164, Tuir](#), prevede una **deduzione integrale o parziale delle spese relative all'utilizzo dei mezzi di trasporto a motore**, a seconda che gli stessi vengano utilizzati esclusivamente come **beni strumentali** dell'attività propria dell'impresa, ovvero con **un utilizzo non esclusivo**.

Al riguardo, l'Amministrazione finanziaria ([circolare n. 48/E/1998](#) e [circolare n. 37/E/1997](#)), con un'interpretazione oramai consolidata, ha fornito **diversi chiarimenti** in merito al significato da riservare alla locuzione utilizzata dal legislatore in riferimento all'utilizzo in modo **esclusivo delle autovetture come beni strumentali nell'attività propria dell'impresa**. In particolare, si considerano utilizzati esclusivamente come beni strumentali nell'attività propria dell'impresa i **veicoli senza i quali l'attività stessa non può essere esercitata** come, ad esempio, le autovetture per le imprese che effettuano **attività di noleggio** delle stesse, gli **aeromobili da turismo** e le **imbarcazioni da diporto** utilizzati dalle scuole **per l'addestramento al volo e alla navigazione**.

In tale contesto, le **spese sostenute dalla capogruppo non rientrano nella disciplina del predetto [articolo 164, Tuir](#)**, poiché il concetto di utilizzo a cui l'articolo in esame fa riferimento è un **utilizzo strumentale delle autovetture** nell'esercizio di imprese, arti e professioni. Nella fattispecie in esame, invece, le autovetture sono acquistate, non per essere utilizzate quali beni strumentali dell'attività della capogruppo, bensì allo scopo di essere **messe a disposizione delle società partecipate**.

Alla luce di quanto sopra, dunque, le autovetture sono da inquadrare alla stregua di beni oggetto dell'attività della capogruppo, con la conseguenza che i costi sostenuti devono soggiacere alle **regole generali di determinazione del reddito d'impresa dettate dall'[articolo 109, Tuir](#)**.

In altri termini, trattandosi di costi sostenuti, ma integralmente riaddebitati, per la messa a disposizione delle autovetture alle partecipate, essi **risultano deducibili senza le limitazioni previste dall'[articolo 164, Tuir](#)** (norma per converso applicabile nei confronti delle società controllate per le quali le autovetture loro assegnate dalla capogruppo costituiscono beni strumentali per l'esercizio dell'attività di impresa), bensì secondo il generale **principio dell'inerenza**.

Per quanto riguarda, invece, la **detrazione dell'Iva**, l'[articolo 19-bis1, D.P.R. 633/1972](#), prevede che:

- per i **veicoli non interamente utilizzati per finalità imprenditoriali**, artistiche o professionali, in deroga ai criteri ordinari, non deve essere verificata in concreto la quota di effettiva utilizzazione per tali finalità, ma **l'imposta detraibile è limitata forfetariamente al 40 % dell'Iva afferente alle operazioni ad essi relative**;
- per i veicoli utilizzati **esclusivamente nell'esercizio dell'impresa**, arte o professione **non vi sono limitazioni**; pertanto, l'imposta afferente alle operazioni di acquisto di beni e servizi, relative a detti veicoli, è **integralmente detraibile** (sempreché non sussistano limitazioni all'esercizio del diritto alla detrazione derivanti dall'effettuazione di **operazioni esenti da Iva o non soggette all'imposta**).

In merito a quest'ultimo aspetto, la risoluzione n. 6/DPF/2008 ha sottolineato che non rileva, a tal fine, il fatto che i beni e i servizi acquistati formano o meno oggetto dell'attività propria dell'impresa, giacché **dall'ambito applicativo della previsione di detraibilità forfettaria sono esclusi tout court tutti i casi di integrale utilizzazione nell'attività di impresa**.

In base a quanto precisato nella risoluzione sopra citata, tenuto conto che il concetto di utilizzo ai fini Iva va inteso come **impiego nell'effettuazione di operazioni imponibili**, in tal caso **l'importo da assumere a riferimento per calcolare l'ammontare detraibile è il 100% dell'imposta addebitata**.

Nello stesso senso si è espressa l'Amministrazione finanziaria con la [risposta ad istanza di interpello n. 107/E/2023](#).



**BILANCIO*****Piccoli produttori di vino e adempimenti connessi – parte I***di **Luigi Scappini**

Seminario di specializzazione

**Contratti associativi in agricoltura**

Scopri di più

Il **vino**, a differenza di altri prodotti agricoli, è soggetto alle **accise**, con la conseguenza che, soprattutto con riferimento alla sua **cessione** in ambito **comunitario** o **extracomunitario**, soggiace ad alcune **regole particolari** che ne rendono **complessa** la **circolazione**; sono molti, difatti, gli adempimenti burocratici connessi.

In ragione di ciò, ma non solo, il Legislatore nazionale ha introdotto la figura del c.d. **piccoli produttori di vino** che, a decorrere dallo scorso 13.2.2023, per effetto della riscrittura dell'[articolo 37, D.Lgs. 504/1995](#), viene definito come quei “*produttori di vino che producono in media meno di 1.000 ettolitri di vino all’anno, sulla base della produzione annua media delle ultime tre campagne viticole consecutive a norma dell’articolo 2, paragrafo 3, del regolamento delegato (UE) 2018/273*”.

Rispetto al passato, la novità consiste nella **riduzione** del **periodo di riferimento** da prendere in considerazione, ai fini del conteggio delle produzioni medi; infatti, l’intervallo è passato **da un quinquennio a un triennio**.

Il **dato** richiesto è facilmente **rinvenibile**, in quanto è già **a disposizione dei produttori** che sono tenuti, in ossequio a quanto stabilito dall'**articolo 3**, comma 1, **D.M. 7701/2019**, a presentare annualmente la **dichiarazione vendemmiale** e di **produzione**. L’adempimento, del resto, è generalizzato, **essendone esonerati**, per effetto di quanto stabilito dall’articolo 6, D.M. 7701/2019, i soli **produttori di uve destinate a essere consumate come tali**, ovvero a essere essiccate o trasformate direttamente in succo d’uva. A questi soggetti si aggiungono i **produttori residuali**, ovverosia coloro che conducono un fondo di estensione inferiore a 1.000 metri quadri, **la cui produzione non sarà**, nemmeno parzialmente, **destinata alla commercializzazione**.

Nel momento in cui si procede alla **commercializzazione** di alcoolici, prodotti tra i quali rientra ovviamente anche il vino, si deve aver riguardo a quanto previsto dall'[articolo 29, D.Lgs. 504/1995](#), il cui comma 2 prevede l’obbligo di **richiesta di denuncia** all’Agenzia delle dogane, competente per territorio, anche per gli esercizi di vendita in quantità superiore a 300 litri; tuttavia, sempre l'[articolo 37, D.Lgs. 504/1995](#), stabilisce l’**esenzione** dagli **obblighi** previsti



dagli [articoli 2, 3, 4 e 5, D.Lgs. 504/1995](#), nonché da quelli connessi alla circolazione e al controllo, per i **piccoli produttori di vino**, **fintantoché** l'**accisa** mantenga un'aliquota pari a **zero**.

Nel momento in cui si procede a una **cessione intracomunitaria**, primo elemento da analizzare è quello relativo alla **tipologia** di transazione messa in atto, ovverosia verificare se la **vendita** abbia quale controparte un soggetto **privato** (c.d. operazione B2C) **o** un altro **operatore** identificato ai fini **Iva** (c.d. operazione B2B).

Nel primo caso, è necessario verificare **con quali modalità la vendita venga attuata**; infatti, è possibile distinguere **3 differenti fattispecie**:

1. **vendita con trasporto diretto** a cura del **privato** acquirente;
2. **vendita a distanza con trasporto organizzato** a cura del **piccolo produttore di vino**;
3. **acquisto a distanza con trasporto organizzato** a cura del **privato acquirente** tramite un **vettore terzo**.

Ne deriva che **il discrimine**, per comprendere appieno il corretto comportamento da tenere, è **dato dal trasporto**; infatti, a seconda del soggetto che se ne occupa **variano le conseguenze in capo al venditore**.

Limitando in questa sede l'analisi alla seconda fattispecie, ovverosia alla vendita a soggetti passivi comunitari, si rende necessaria la compilazione del modello **MVV** (Movimento prodotti vitivinicoli) che, a decorrere **dallo scorso 1.1.2021**, deve essere redatto in formato **elettronico**, **a meno che** non si rientri nei casi di cui all'**articolo 4, D.M. 9281513/2020**, ovverosia quando il documento deve accompagnare prodotti che **iniziano e terminano il trasporto in Italia** o iniziano il trasporto in territorio nazionale e sono **finalizzati all'esportazione**, in quanto **usciranno dal territorio nazionale da una dogana italiana**; fattispecie per la quale è ancora ammesso il **formato cartaceo**.

Il **piccolo produttore** di vino dovrà procedere ai seguenti **adempimenti**:

- **controllo** del **numero identificativo Iva** e del **codice d'accisa**, comunicati dall'acquirente comunitario, tenendo agli atti la stampa dell'esito del controllo;
- **invio** del **vino** al cliente (al deposito fiscale o al destinatario registrato occasionale) con la scorta del **documento di accompagnamento MVV** in formato **elettronico** e con indicazione del codice di accisa del destinatario (o i riferimenti dell'autorizzazione concessa al destinatario occasionale);
- **emissione** della **fattura** di vendita, **non imponibile** ai sensi dell'[articolo 41, comma 1, lettera a\), D.L. 331/1993](#);
- presentazione del **Modello Intra 1?bis cessioni**, alle scadenze previste (mensile o trimestrale a seconda del superamento o meno del limite di cessioni trimestrali individuato in 50.000 euro);
- presentazione alla Dogana competente della **distinta mensile** delle **cessioni intracomunitarie** effettuate;

- **aggiornamento del registro di carico e scarico** di cui [all'articolo 36 e ss., D.P.R. 633/1972.](#)

## Controllo di gestione e finanza aziendale

di Giulio Bassi

Master di specializzazione

### Controllo di gestione e finanza aziendale

Scopri di più

Quando parliamo di **controllo di gestione** parliamo di un argomento che in inglese viene chiamato “*Managerial Accounting*”. La traduzione italiana richiama alla mente il lavoro di chi semplicemente valuta le **performances dei colleghi** e giudica se **l’operato è adeguato alle esigenze aziendali**. In realtà, il controllo di gestione è molto più di questo. Il controllo di gestione è una **funzione aziendale** che si occupa di **monitorare l’andamento dell’impresa**, fornendo informazioni tempestive ed efficaci, al fine di **supportare le decisioni strategiche** e operative dei manager. Il controllo di gestione è, quindi, una funzione di supporto fondamentale per la **gestione dell’impresa moderna** che ha a che fare quotidianamente con una **immensa mole di dati**, dovendola trasformare in informazioni utili. Per svolgere questo servizio, il manager il controllo di gestione si basa su una **serie di strumenti e metodi** che permettono di pianificare, misurare e analizzare i risultati ottenuti e le deviazioni rispetto agli obiettivi prefissati. Tra questi strumenti, alcuni dei più importanti sono il **budget, il bilancio, il cash flow**, gli indicatori di performance, la *Balanced Scorecard* e **l’organizzazione dei sistemi informativi**.

La **finanza aziendale**, a differenza del controllo di gestione, è la disciplina che **studia le modalità con cui le imprese si procurano e impiegano le risorse finanziarie** necessarie per realizzare i loro progetti di sviluppo. La finanza aziendale si occupa di **analizzare le fonti di finanziamento, i costi e i rischi associati**, le opportunità di investimento, la **valutazione delle attività** e delle operazioni finanziarie, la gestione della liquidità e del capitale circolante, la politica dei dividendi e la **struttura finanziaria ottimale**.

Il controllo di gestione e la finanza aziendale sono **due ambiti strettamente correlati e complementari**, in quanto entrambi contribuiscono a determinare la **creazione di valore** per l’impresa e per i suoi *stakeholder*.

Forse anche a causa della non perfetta traduzione di “*Managerial Accounting*”, nel nostro Paese, c’è stata storicamente una **resistenza delle imprese medio piccole** a adottare sistemi di controllo di gestione, considerando queste tecniche una **formalità ed una seccatura** che rischiava di compromettere l’autonomia dell’imprenditore nel prendere decisioni.

In realtà, il controllo di gestione dovrebbe entrare nella **cultura aziendale di ogni impresa** (anche medie e piccole), così come sono naturalmente parte della nostra cultura tutte le attività che quotidianamente, istintivamente ed automaticamente svolgiamo **quando ci accingiamo ad effettuare un viaggio in auto**. La metafora del viaggio in auto aiuta a comprendere meglio il ruolo e le funzioni del controllo di gestione e della finanza aziendale, in quanto può farci comprendere bene come dalle nostre abitudini possono derivare **soddisfazione ed efficienza o rischi** per la nostra sicurezza, **sprechi di tempo e risorse**, esattamente come in azienda il comportamento dei manager può portare a **soddisfazioni economiche, patrimoniali e finanziarie** o, alternativamente, a **risultati insoddisfacenti forieri di rischi** e minacce per il futuro dell'azienda.

L'auto ha bisogno di carburante per muoversi, che corrisponde alle **risorse finanziarie che l'impresa deve procurarsi sul mercato**. Il carburante, come le risorse finanziarie dell'impresa, ha un costo, che dipende dal **prezzo e dalla quantità consumata**, e che influisce sulla **redditività dell'auto**, così come il costo delle risorse finanziarie influisce sulla redditività dell'impresa. Ognuno di noi, prima di fare il pieno dell'auto, valuta i prezzi dei vari operatori e, compatibilmente con le opportunità e possibilità che gli vengono offerte, **sceglie il fornitore più adeguato**: quello che fornisce il prodotto migliore al minor prezzo. Nessuno di noi si sognerebbe di fare il pieno di gasolio pur avendo un'auto a benzina solo per la comodità o solo per il prezzo. Perché, quindi, in azienda non dovremmo comportarci nello stesso modo? Perché non dovremmo **ricercare le fonti finanziarie migliori** rispetto alle nostre esigenze? Perché ricercare fonti a breve termine, quando tali risorse servono a finanziare immobilizzazioni tecniche che dovranno rimanere in impresa per anni?

Quante volte ci è capitato di vedere aziende che, per la comodità della trattativa estendono affidamenti di cassa per recuperare risorse necessarie a finanziare **investimenti a medio lungo termine**? E quante volte questa situazione ha portato l'azienda nel medio lungo termine a dovere **affrontare gravi squilibri finanziari** accumulati nel tempo a causa di tale comportamento? Il carburante deve essere gestito con efficienza, **evitando sprechi e ottimizzando il rendimento**. Il carburante deve essere anche sufficiente, garantendo una buona autonomia esattamente come deve essere gestita **la struttura delle risorse finanziarie utilizzate dall'impresa**.

Rifornire l'auto di carburante non è sufficiente: quando ci mettiamo in auto lo facciamo ovviamente perché abbiamo una destinazione. La destinazione che ci imponiamo in auto corrisponde alla **visione e alla missione dell'impresa**, la rotta che imponiamo al nostro viaggio corrisponde alla strategia dell'impresa e agli obiettivi da raggiungere. È difficile stabilire la rotta quando non si ha chiara la destinazione e, quindi, è **difficile stabilire le operazioni da eseguire** in azienda **senza avere ben chiaro quale sia l'obiettivo finale**. Nel colloquio con l'imprenditore, spesso, si fa fatica a fargli comprendere quanto importante sia dedicare tempo per esplicitare quale sia **la missione della sua azienda**. Tuttavia, quando l'imprenditore comprende che non riesce ad enunciare le strategie da adottare per raggiungere i suoi obiettivi a lungo termine, realizza l'importanza di fare **chiarezza sui concetti che stanno alla base di ogni singola operazione** che deve pianificare per sé e per i suoi collaboratori. Il

manager/guidatore **deve pianificare il percorso**, scegliendo **le strade più convenienti e sicure**, e tenendo conto delle condizioni del traffico, del clima e del territorio. Il guidatore deve anche **monitorare il tragitto**, verificando la distanza percorsa, il tempo impiegato, il consumo di carburante, la velocità e la direzione. Quando si incontrano ostacoli, incidenti o imprevisti il manager/guidatore deve anche **essere in grado di correggere la rotta** prendendo, a volte, decisioni improvvise.

Oltre al carburante ed alla definizione di una destinazione, l'esperienza di guida di un'auto non può fare a meno di una serie di **strumenti e di indicatori** che aiutino a controllare lo stato del mezzo e a prendere le decisioni più opportune. Ognuno di noi, quando entra nella propria auto, fa uso, senza farci più caso, del cruscotto e del navigatore, del climatizzatore e degli airbag, del cambio e della frizione, dei freni e delle luci, delle cinture di sicurezza ecc... L'uso di tutti questi strumenti è oramai diventato una consuetudine ed un automatismo, in poche parole è entrata a far parte della cultura del guidatore. Questi strumenti corrispondono, in azienda, ai **sistemi informativi, ai modelli di budget, ai report di performance, ai flussi di cassa**, agli indicatori finanziari e non finanziari, ai piani di azione, ai feedback, alle procedure, alle norme, ecc. che il **controllo di gestione mette a disposizione del manager**. Anche questi strumenti devono entrare a far parte della **cultura del manager/imprenditore** e dei suoi collaboratori, affinché diventi una **consuetudine ed un automatismo farne uso** all'occorrenza.

Possiamo ora riepilogare le **principali funzioni del controllo di gestione** e della finanza aziendale usando la metafora dell'auto, evidenziando **le analogie e le differenze**.

- **La funzione di pianificazione** consiste nel definire gli **obiettivi da raggiungere**, le risorse da impiegare, le azioni da intraprendere e i tempi da rispettare. Nella metafora dell'auto, corrisponde a scegliere la destinazione, il percorso, il mezzo di trasporto e la durata del viaggio. In azienda ciò significa esplicitare **"vision", "mission" e "valori" dell'azienda**, al fine di far discendere delle strategie coerenti, chiare e condivisibili da tutta l'organizzazione.
- **La funzione di misurazione** consiste nel **rilevare e quantificare i dati relativi alle performance economiche**, finanziarie e qualitative dell'impresa, confrontandoli con gli standard e i benchmark di riferimento. Nella metafora dell'auto, corrisponde a leggere il cruscotto, il navigatore, il computer di bordo e gli altri strumenti che forniscono informazioni sullo stato dell'auto e sul tragitto. In azienda la misurazione tradizionalmente è rappresentata dalla **contabilità generale, dalla contabilità dei costi e dalla contabilità analitica**, ma oggi viene integrata anche con la **registrazione di elementi qualitativi** della gestione come la soddisfazione della clientela, l'efficienza dei processi, la verifica del clima aziendale e, non ultimo, la **verifica dei fattori ESG**. Nel controllo di gestione oggi si parla spesso di **"dashboard"** o cruscotti e di strumenti informatici a basso costo a disposizione di chiunque voglia adottare questi sistemi di misurazione, senza necessariamente **stravolgere la struttura organizzativa**, inserendo figure professionali costose o prevedendo onerosi investimenti informatici.
- **La funzione di analisi** consiste nell'interpretare e spiegare i dati rilevati, individuando le **cause e gli effetti delle variazioni rispetto agli obiettivi**, le opportunità e le minacce,

i punti di forza e di debolezza, i fattori critici di successo e di insuccesso. Nella metafora dell'auto, corrisponde a valutare le condizioni del traffico, del clima, del territorio, del carburante, della meccanica, della sicurezza e della soddisfazione del viaggio. In azienda, tale funzione è quella normalmente attribuita al **Marketing strategico** o, nelle aziende più piccole, **all'imprenditore stesso che ha l'obiettivo di analizzare i dati di mercato**, le tendenze, i dati storici per estrapolare quelle informazioni significative utili alle proprie decisioni. Aziende più strutturate possono delegare tale funzione alla **figura del "Controller" interno o esterno**.

- **La funzione di controllo** consiste nel verificare il **raggiungimento degli obiettivi**, il rispetto delle regole, la coerenza tra le azioni e la strategia, la qualità dei processi e dei risultati, la gestione dei rischi e delle opportunità. Nella metafora dell'auto, corrisponde a controllare la velocità, la direzione, la distanza, il tempo, il consumo, il livello di carburante, la pressione delle gomme, l'usura dei freni, l'efficienza del motore, la sicurezza dei passeggeri, ecc. In azienda, tale funzione rappresenta **la necessità di periodiche riunioni che l'imprenditore e/o i vari managers**, per la parte di loro competenza, **devono organizzare** per prendere consapevolezza dei risultati delle analisi e per rendersi conto tempestivamente se siano necessarie operazioni utili a raccogliere opportunità o ad allontanare minacce e rischi.
- **La funzione di supporto** consiste nel fornire al manager le **informazioni, i modelli, gli strumenti, le procedure, le norme, i feedback**, le raccomandazioni, le soluzioni, i piani di azione, le *best practice*, le lezioni apprese, ecc. che gli consentano di prendere le decisioni più adeguate e di migliorare le performance. Nella metafora dell'auto, corrisponde a usare il climatizzatore, il cambio, i freni, le luci, le cinture di sicurezza, gli airbag, ecc. per rendere il viaggio più confortevole, sicuro e piacevole. Tale **funzione di supporto** è quella **attribuita al "Controller"** (interno o esterno) o, nelle aziende più piccole al **responsabile finanziario/amministrativo** che ha l'obbligo di organizzare una distribuzione tempestiva, sotto forma di report o "cruscotti", delle informazioni utili ai vari managers.

Ognuna di queste funzioni in azienda viene agevolata dall'utilizzo di **strumenti, modelli e tecniche** che la dottrina e la prassi hanno nel tempo identificato per agevolare le varie attività. Non serve necessariamente utilizzare tutte le tecniche, in quanto l'utilizzo delle tecniche **dipende da molteplici fattori**: la dimensione dell'impresa, il settore di attività, la struttura organizzativa ed infine le specifiche strategie e peculiarità che distinguono ogni singola impresa. Quando la norma parla di **"adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili"** ([articolo 2086, cod. civ.](#)), fa cenno proprio a tale aspetto, lasciando all'imprenditore la **decisione delle tecniche da adottare** e dal grado di approfondimento con cui utilizzare le stesse, rendendo obbligatorio l'utilizzo di quelle sole tecniche che aiutino l'azienda ad **assicurarsi la continuità ed un futuro proficuo e soddisfacente**. Tra le tecniche che possono aiutare gli imprenditori/manager a svolgere determinate attività manageriali vi sono tecniche come la **Balanced Scorecard**, la **mappa strategica**, il **Business model Canvas**, l'analisi SWOT e l'analisi PESTEL e ancora tecniche di budgeting, l'analisi della competitività e le analisi di bilancio, le analisi dei costi e l'analisi del BEP (*Break Even Point*) ecc...

La metafora dell'auto e del guidatore ci aiuta a capire il **ruolo e le funzioni del controllo di gestione e della finanza aziendale** nell'impresa. Il controllo di gestione e la finanza aziendale sono come il carburante e il navigatore dell'auto, che permettono al manager/guidatore di raggiungere la destinazione desiderata, con efficienza, efficacia e sicurezza. Il controllo di gestione e la finanza aziendale sono anche come il cruscotto e il computer di bordo dell'auto, che forniscono al guidatore le informazioni necessarie per **monitorare e valutare le performance**, per correggere la rotta, per gestire i rischi e le opportunità, per migliorare la qualità del viaggio, rendere il viaggio più confortevole, soddisfacente e gratificante. Il Legislatore europeo, nazionale e locale, sta facendo molti sforzi per venire incontro alla necessità delle aziende di adeguarsi agli scenari economici dei nostri tempi e che impongono scelte continue e alta velocità decisionale. Molte Regioni italiane **finanziano percorsi formativi per managers imprenditori** e collaboratori, destinando risorse finanziarie per quelle aziende che vogliano **progettare percorsi formativi di adeguamento** della propria struttura a sistemi moderni di controllo di gestione e all'utilizzo degli strumenti informatici capaci di gestire con efficienza l'immensa mole di dati che ogni azienda ha oggi a disposizione e che possono aiutare a prendere decisioni basate sui fatti e non semplicemente sull'intuito. Gli strumenti che mette a disposizione il Legislatore permettono alle aziende di **progettare su misura percorsi formativi** che, basandosi sulle proprie specifiche esigenze, accompagnino le stesse ad adottare le tecniche più adeguate e meno costose da mantenere permettendo alle stesse di entrare con il tempo a far parte della cultura aziendale: il percorso è lungo, ma le leggi di finanziamento a disposizione delle aziende permettono di **ammortizzare il costo nel tempo**, dando anche alle piccole imprese l'opportunità di usufruire di consulenze che diversamente sarebbero, per loro, **troppo onerose**.





**IN DIRETTA**

---

## ***Euroconference In Diretta puntata del 16 aprile 2024***

di **Euroconference Centro Studi Tributari**

### **GUIDA ALLA RIFORMA FISCALE**

Servizio editoriale mensile di aggiornamento e approfondimento sulle novità più rilevanti

[scopri l'offerta valida fino al 31 marzo! >](#)



L'appuntamento quindicinale dedicato alle novità e alle scadenze del momento. Una “prima” interpretazione delle “firme” di Euroconference che permette di inquadrare il tema di riferimento offrendo una prima chiave interpretativa. Una “bussola” fondamentale per l'aggiornamento in un contesto in continua evoluzione. Arricchiscono l'intervento dei relatori i riferimenti ai prodotti Euroconference per tutti gli approfondimenti del caso specifico.

Guarda il video di Euroconference In Diretta, il servizio di aggiornamento settimanale con i professionisti del Comitato Scientifico di Centro Studi Tributari.