



Edizione di martedì 29 Aprile 2025

CASI OPERATIVI

Nel progetto di scissione ammessa la libera imputazione dei crediti edilizi
di Euroconference Centro Studi Tributari

GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

Irpef e Imu sull'immobile tenuto a disposizione
di Laura Mazzola

REDDITO IMPRESA E IRAP

Terreni concessi in diritto di superficie e deduzione degli interessi
di Sandro Cerato - Direttore Scientifico del Centro Studi Tributari

IVA

Rimborso Iva: limiti "temporali" per il calcolo degli interessi di mora
di Matteo Dellapina

CONTROLLO

Controllo di gestione e finanza aziendale armi di competitività
di Giulio Bassi

IN DIRETTA

Euroconference In Diretta puntata del 29 aprile 2025
di Euroconference Centro Studi Tributari

CASI OPERATIVI

Nel progetto di scissione ammessa la libera imputazione dei crediti edilizi

di Euroconference Centro Studi Tributari

**Esperto AI****L'Intelligenza Artificiale
al servizio del tuo Studio**[scopri di più >](#)

Beta Srl ha iniziato l'*iter* per procedere a una scissione del proprio patrimonio, trasferendo alla beneficiaria di nuova costituzione Gamma Srl un complesso immobiliare abitativo.

Beta Srl presenta un credito fiscale edilizio da *ecobonus*, pari a 100.000 euro.

Ipotizzando si trattasse di una posizione soggettiva, nell'ambito del progetto di scissione si è indicata l'imputazione di tale credito tenendo conto del patrimonio delle società risultanti dall'operazione: poiché Gamma avrà un patrimonio pari al 20% del patrimonio della scissa, si è indicato che Gamma riceverà 20.000 euro di credito fiscale.

Alla luce delle ultime interpretazioni il progetto di scissione si deve considerare errato e quindi deve essere corretto?

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

**FiscoPratico**

I "casi operativi" sono esclusi dall'abbonamento Euroconference News e consultabili solo dagli abbonati di FiscoPratico.

GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

Irpef e Imu sull'immobile tenuto a disposizionedi **Laura Mazzola**

Convegno di aggiornamento

Novità modello redditi persone fisiche

Scopri di più

In generale, **l'Imu sostituisce l'Irpef** e le relative addizionali dovute con riferimento ai **redditi dei fabbricati non locati**, compresi quelli concessi in comodato d'uso gratuito.

Ne deriva che, nonostante tutti i fabbricati vadano comunque indicati nel quadro reddituale di competenza (quadro B del modello 730/2025 o quadro RB del modello Redditi PF 2025), **il reddito dei fabbricati è calcolato tenendo conto esclusivamente degli immobili concessi in locazione.**

Un'eccezione a tale regola generale è prevista nell'ipotesi di **immobile ad uso abitativo non locato, situato nello stesso Comune nel quale si trova l'immobile adibito ad abitazione principale.**

In tale ipotesi, infatti, **il reddito dell'immobile concorre alla formazione della base imponibile dell'Irpef e delle relative addizionali.**

Si ipotizzi che il contribuente, possessore di un **fabbricato abitativo A/2**, con **rendita catastale pari a 752,35 euro**, adibito ad abitazione principale, possieda anche **un'ulteriore unità abitativa A/2 non locata** con rendita catastale **pari a 625,37 euro.**

Il **rigo RB1**, presentato da parte del possessore, è stato così compilato:

- in **colonna 1** è stata indicata la **rendita catastale non rivalutata** (752,00 euro);
- in **colonna 2** è stato indicato il **codice di utilizzo 1**, in quanto l'unità è adibita ad abitazione principale;
- in **colonna 3** sono stati indicati i **giorni di possesso** nel corso del periodo d'imposta (365 giorni);
- in **colonna 5** è stata indicata la **quota di possesso** (100);
- in **colonna 9** è stato indicato il **codice catastale** del comune ove è situato l'immobile;
- in **colonna 18** è stato riportato il reddito dell'abitazione principale non assoggettata ad Imu, ossia la **rendita catastale rivalutata del 5 per cento** (790,00 euro).

Il **rigo RB2**, presentato da parte del possessore, è stato così compilato:

- in **colonna 1** è stata indicata la **rendita catastale non rivalutata** (625,00 euro);
- in **colonna 2** è stato indicato il **codice di utilizzo 2**, in quanto l'unità è tenuta a disposizione;
- in **colonna 3** sono stati indicati i **giorni di possesso** nel corso del periodo d'imposta (365 giorni);
- in **colonna 5** è stata indicata la **quota di possesso** (100);
- in **colonna 9** è stato indicato il codice catastale del comune ove è situato l'immobile;
- in **colonna 12** è stato indicato il **codice 3 relativo ai casi particolari Imu**, in quanto l'immobile è situato nello stesso Comune nel quale si trova l'immobile adibito ad abitazione principale;
- in **colonna 13** è stato riportato il reddito del fabbricato non concesso in locazione, pari alla **rendita catastale rivalutata del 5 per cento aumentato di un terzo e rapportato ai giorni e alla percentuale di possesso**, come da indicazioni dell'[articolo 9, D.Lgs. 23/2011](#), modificato dal D.L. 147/2013 (438,00 euro);
- in **colonna 17** è stato **riportato il reddito non imponibile** degli immobili **non locati assoggettati comunque a Imu** (438,00 euro).

	Rendita catastale non rivalutata	Utilizzo	Possesso giorni	Possesso percentuale	Codice canone	Canone di locazione	Casi particolari	Continuazione (*)	Codice Comune	Cedolare secca	Casi part. IMU
RB1	1 752,00	2 1	3 365	4 100	5	6 ,00	7	8	9 H501	11	12
	Tassazione ordinaria	Cedolare secca 21%	Cedolare secca 10%	Cedolare secca 26%	REDDITI NON IMPONIBILI	Abitazione principale soggetta a IMU	Immobili non locati	Abitazione principale non soggetta a IMU	Altri dati		
	13 ,00	14 ,00	15 ,00	16 ,00	17 ,00	18 ,00	19 790,00	20			
RB2	1 625,00	2 2	3 365	4 100	5	6 ,00	7	8	9 H501	11	12 3
	Tassazione ordinaria	Cedolare secca 21%	Cedolare secca 10%	Cedolare secca 26%	REDDITI NON IMPONIBILI	Abitazione principale soggetta a IMU	Immobili non locati	Abitazione principale non soggetta a IMU	Altri dati		
	13 438,00	14 ,00	15 ,00	16 ,00	17 ,00	18 438,00	19 ,00	20			

Di seguito, **all'interno del rigo RB10**, sono stati riportati:

- in **colonna 13**, l'importo del **reddito del fabbricato** tenuto a disposizione, di cui alla colonna 13 del rigo RB2;
- in **colonna 18**, l'importo del **reddito non imponibile del fabbricato** tenuto a disposizione, di cui alla colonna 18 del rigo RB2;
- in **colonna 19**, il **reddito dell'abitazione principale** non assoggettata ad Imu, di cui alla

colonna 19 del rigo RB1.

RB10	REDDITI IMPONIBILI	13	438,00	14	,00	15	,00	16	,00	REDDITI NON IMPONIBILI	17	,00	18	438,00	19	790,00
------	--------------------	----	--------	----	-----	----	-----	----	-----	------------------------	----	-----	----	--------	----	--------

Di seguito, nel **quadro RN**, relativo alla determinazione dell'Irpef, è **riportato**, all'interno del rigo RN1:

- in **colonna 1**, il **reddito di riferimento per le agevolazioni fiscali**, pari a 1.228,00 euro, dato dalla sommatoria del reddito relativo all'abitazione principale non assoggettata ad Imu (790,00 euro) e del reddito non imponibile del fabbricato tenuto a disposizione (438,00 euro);
- in **colonna 5**, il **reddito complessivo** indicato nelle colonne precedenti (1.228,00 euro).

Successivamente sono indicati:

- nel **rigo RN2**, la **deduzione relativa all'abitazione principale**, di cui alla colonna 18 del rigo RB10, pari a 790,00 euro;
- nel **rigo RN4**, il **reddito imponibile**, dato dalla differenza tra il reddito complessivo e la deduzione per l'abitazione principale, pari a 438,00 euro;
- nel **rigo RN5**, l'**imposta lorda dovuta**, pari a 101,00 euro, quale risultato della moltiplicazione del reddito imponibile (438,00 euro) e l'**aliquota del primo scaglione Irpef** (23 per cento).

RN1	REDDITO COMPLESSIVO	1	Reddito di riferimento per agevolazioni fiscali	2	Credito per fondi comuni Credito art. 3 d.lgs.147/2015	3	Perdite compensabili con crediti di colonna 2	4	Reddito minimo da partecipazione in società non operative	5
			1.228,00		,00		,00		,00	1.228,00
RN2	Deduzione per abitazione principale								790,00	
RN3	Oneri deducibili								,00	
RN4	REDDITO IMPONIBILE (indicare zero se il risultato è negativo)									438,00
RN5	IMPOSTA LORDA									101,00

Terreni concessi in diritto di superficie e deduzione degli interessi

di **Sandro Cerato** - Direttore Scientifico del Centro Studi Tributari



"Where your home
comes to life"

Secondo una recente [risposta a interpello \(n. 110/2025\)](#), gli **interessi passivi maturati su finanziamenti garantiti da ipoteca su terreno** concessi in diritto di superficie a tempo determinato **non rientrano nella norma agevolativa**, di cui all'[articolo 1, comma 36, L. 244/2007](#), con conseguente deducibilità in base alle disposizioni di cui all'[articolo 96, Tuir](#). Si ricorda che la citata disposizione aveva introdotto una **norma transitoria che prevedeva**, in attesa di una revisione complessiva della fiscalità immobiliare, la deducibilità integrale (senza limiti dell'[articolo 96, Tuir](#)) degli interessi passivi relativi a finanziamenti garantiti da ipoteca su immobili destinati alla locazione. Successivamente, il D.Lgs. 147/2015 ha ristretto l'ambito soggettivo di tale agevolazione alle sole società immobiliari di gestione, definite come quelle che soddisfano entrambe le seguenti condizioni:

- il **valore dell'attivo patrimoniale** è costituito per la maggior parte dal valore normale degli immobili destinati alla locazione;
- i **ricavi derivano per almeno due terzi da canoni di locazione** o affitto di aziende il cui valore complessivo sia prevalentemente costituito dal valore normale di fabbricati.

La [circolare n. 37/E/2009](#) dell'Agenzia delle entrate ha precisato che la disposizione transitoria sull'integrale deducibilità degli interessi passivi si applica esclusivamente alle **società immobiliari di gestione**. Rientrano nell'ambito applicativo sia gli immobili patrimonio sia quelli strumentali per natura, purché destinati all'attività locatizia, **indipendentemente dalla natura del bene posto a garanzia del finanziamento**.

Questa precisazione ha ampliato il perimetro della norma rispetto a quanto precedentemente interpretato, **includendo anche gli immobili strumentali per natura**, oltre agli immobili patrimonio. **Restano invece esclusi dall'agevolazione gli immobili merce**, anche se locati e gli immobili strumentali per destinazione. Un ulteriore chiarimento fornito dalla [circolare n. 37/E/2009](#) riguarda **gli immobili detenuti in locazione finanziaria**: anche questi rientrano nell'ambito applicativo dell'agevolazione, sia che si tratti di **immobili abitativi sia di immobili strumentali**. Questa interpretazione si discosta da una lettura letterale della norma, che sembrava limitare **l'agevolazione ai soli immobili detenuti in proprietà**, in quanto si richiedeva un finanziamento garantito da ipoteca.

Per completezza, si ricorda che l'[articolo 90, Tuir](#), disciplina il **regime fiscale degli immobili non strumentali**, tra cui rientrano gli immobili abitativi detenuti dalle società immobiliari di gestione, tipicamente destinati alla locazione. Per questi immobili, la normativa prevede che i **costi legati al loro possesso**, come ammortamenti e spese di gestione, **non siano deducibili dal reddito d'impresa**. Il reddito imponibile viene determinato considerando il **maggiore tra la rendita catastale rivalutata e il canone di locazione, quest'ultimo eventualmente ridotto, fino a un massimo del 15%**, delle spese di manutenzione ordinaria effettivamente sostenute e documentate.

Un punto centrale riguarda la **deducibilità degli interessi passivi** relativi a tali immobili. L'[articolo 1, comma 35, L. 244/2007](#), con norma di interpretazione autentica, ha chiarito che gli interessi passivi collegati ai finanziamenti per l'acquisizione degli immobili non rientrano tra le spese indeducibili previste dall'[articolo 90, comma 2, Tuir](#). L'Agenzia delle entrate, nella [circolare n. 47/E/2008](#), ha ulteriormente specificato che occorre distinguere tra due tipologie di interessi passivi:

- interessi relativi a finanziamenti per l'acquisto o la costruzione dell'immobile: non sono indeducibili ai sensi dell'[articolo 90, Tuir](#), ma restano soggetti alle limitazioni generali dell'[articolo 96, Tuir](#);
- interessi relativi a finanziamenti per la gestione dell'immobile: questi sono invece indeducibili, poiché considerati tra le spese relative agli immobili di cui all'[articolo 90, comma 2, Tuir](#).

Nella recente [risposta a interpello n. 110/2025](#), l'Agenzia delle entrate precisa che **rientrano nell'ambito della regola generale** di cui all'[articolo 96, Tuir](#), anche **gli interessi passivi pagati da una società in relazione al finanziamento garantito da ipoteca su terreni concessi** in diritto di superficie per 20 anni con pagamento di un canone periodico. Secondo l'Agenzia, infatti, la concessione del diritto di superficie riguarda un diritto reale e non un mero diritto di godimento **come accade nella locazione**. Tuttavia, poiché l'[articolo 1, comma 36, L. 244/2007](#), si riferisce espressamente alla concessione in locazione dell'immobile, gli interessi in questione non possono fruire della deduzione totale di cui alla predetta norma, ma devono essere inclusi nella regola generale di cui all'[articolo 96, Tuir](#), con conseguente deduzione **entro i limiti del 30% del ROL**.

IVA

Rimborso Iva: limiti “temporali” per il calcolo degli interessi di mora

di **Matteo Dellapina**

Master di specializzazione

Novità riforma accertamento e contenzioso

Scopri di più

La Corte di Cassazione, con l'[ordinanza n. 9111/2025](#), ha sancito il **principio di diritto** secondo cui in caso di **rimborso del credito Iva** – nelle modalità dell'[articolo 38-bis, comma 1, D.P.R. 633/1972](#) – **non si computa**, ai fini della decorrenza degli interessi di mora, il **periodo intercorrente tra la data di notifica** della richiesta di documenti da parte dell'Amministrazione finanziaria e la **data della loro consegna da parte del contribuente, se superiore a quindici giorni**, senza che assuma rilievo, in senso opposto, il fatto che la richiesta integrativa sia fatta nei novanta giorni successivi alla presentazione della dichiarazione annuale o successivamente.

Rimborsi Iva: quando l'erario deve corrispondere gli interessi al contribuente?

L'[articolo 38-bis, D.P.R. 633/1972](#), al primo comma, prevede che *“I rimborsi previsti nell'articolo 30 sono eseguiti, su richiesta fatta in sede di dichiarazione annuale, entro tre mesi dalla presentazione della dichiarazione. Sulle somme rimborsate si applicano gli interessi in ragione del 2 per cento annuo, con decorrenza dal novantesimo giorno successivo a quello in cui è stata presentata la dichiarazione, non computando il periodo intercorrente tra la data di notifica della richiesta di documenti e la data della loro consegna, quando superi quindici giorni”*.

Tale norma va letta con **particolare attenzione e coordinata con l'articolo 183, Direttiva 2006/112/CE**, la quale, nel garantire un margine di discrezionalità agli Stati membri, **impone che il rimborso non vada a ledere il principio di neutralità fiscale**, garantendo al soggetto passivo di recuperare la totalità del credito risultante dall'eccedenza cui egli ha diritto, in modo che il rimborso sia eseguito entro un termine ragionevole. In ogni caso, il sistema di rimborso adottato **non dovrà esporre il soggetto passivo al rischio finanziario** ([Corte di Giustizia UE, Enel Maritsa, C-107/10](#); [Philips Oràstie, C-487/20](#); [SC Cridar Cons, C-582/20](#)).

Di conseguenza, qualora **il rimborso dell'eccedenza Iva non avvenga entro un termine ragionevole**, il soggetto passivo ha **diritto agli interessi di mora** siccome, in caso contrario, la

sua situazione risulterebbe pregiudicata, in violazione del principio di **neutralità fiscale**.

Anche se l'articolo 183, Direttiva 2006/112/CE, *non preveda espressamente l'obbligo di corresponsione degli interessi sull'eccedenza Iva* da rimborsare e non specifichi neppure il *dies a quo* ai fini della determinazione relativa, il principio in esame comporta che le perdite finanziarie generate da un rimborso eseguito oltre un termine ragionevole **siano compensate dal pagamento degli interessi** ([Corte di Giustizia UE, Nidera, C-387/16](#); [Agrobet, C-446/18](#); [CS, C-844/19](#)).

Di conseguenza, **per escludere la debenza degli interessi è necessario stabilire che il rimborso sia stato eseguito entro un termine ragionevole** ([Cassazione n. 28333/2018](#) e [n. 16101/2022](#)) oppure che non sia configurabile la mora del debitore, ossia del fisco, **per mancanza di certezza del diritto** (Cassazione n. 28257/2013 e n. 28258/2013). Il termine ragionevole è stato appunto previsto dal [comma 1 dell'articolo 38-bis, D.P.R. 633/1972](#), ossia in novanta giorni ([Cassazione n. 25164/2022](#)).

Infatti, il Legislatore ha ritenuto di **riservare al Fisco un termine ragionevole per la decisione**, fissandolo appunto in **novanta giorni** e senza computare il periodo compreso tra la notifica della richiesta di documenti e la data della loro consegna. La decorrenza di tale termine non è al contempo scalfita da risposte del contribuente alla richiesta di documentazione in un **marginale temporale ristretto al di sotto dei quindici giorni**.

Superato tale termine, la richiesta documentale, a prescindere dal momento in cui avvenga, **sospende il c.d. termine ragionevole di novanta giorni** che la legge concede al Fisco per la valutazione dell'istanza di rimborso del contribuente. La sospensione superiore a quindici giorni incide, quindi, sulla **decorrenza degli interessi**, a prescindere dal momento temporale in cui sia, eventualmente, collocata, e cioè tanto nei primi novanta giorni dalla presentazione dell'istanza che successivamente. Quindi, qualora si avallasse una lettura dell'[articolo 38-bis, comma 1, D.P.R. 633/1972](#), che ritenga irrilevanti, ai fini della sospensione, richieste documentali avanzate nel periodo di novanta giorni concesso al Fisco per decidere, anche ove superiori al periodo di quindici giorni, **finirebbe per privare l'amministrazione del termine ragionevole dei novanta concesso per la verifica dei requisiti** necessari a dare riscontro positivo all'istanza di rimborso.

A tal punto, per la Cassazione (n. 20510/2013) **non è possibile ipotizzare una stasi dell'attività amministrativa a discrezione del contribuente**, addossando al Fisco l'onere di corrispondere gli interessi su somme che non possa liquidare per fatti addebitabili al richiedente.

Di conseguenza, va puntualizzato come l'[articolo 38-bis, comma 1, D.P.R. 633/1972](#), incentivi la **collaborazione e la sollecitudine del contribuente** che, grazie alla previsione che rende irrilevanti, ai fini della **decorrenza del termine di novanta giorni**, risposte alle istanze documentali del fisco, **inferiori a quindici**. Il mantenersi sotto a tale termine implica un'assoluta certezza dell'applicazione degli interessi riconosciuti dalla norma una volta decorsi i novanta giorni dall'istanza.

Ma **in quali casi la richiesta di chiarimenti e documenti può essere considerata *tamquam non esset*** al fine della decorrenza degli interessi?

Ciò accade nella sola ipotesi **ove si riveli manifestamente pretestuosa o dilatoria** o riguardi una documentazione già in possesso dell'Amministrazione finanziaria.

I fatti di causa

La vicenda riguarda **l'ammontare degli interessi calcolati su un rimborso Iva**, inizialmente liquidato dal Fisco in misura ridotta rispetto alla richiesta della società contribuente, sulla cui istanza di restituzione **si era formato il c.d. silenzio rifiuto**.

In buona sostanza, dopo l'istanza di rimborso Iva avanzata dalla contribuente, il **Fisco presentava una richiesta di documenti necessari**, al fine di effettuare un controllo sui requisiti per il riconoscimento del **diritto al rimborso e sulla regolarità del credito Iva** riportato in dichiarazione. Dopo circa 80 giorni la società ottemperava alla richiesta e **forniva la documentazione a cui replicava l'Agenzia dichiarando la chiusura della fase istruttoria e richiedendo alla società la garanzia ex [articolo 38-bis, D.P.R. 633/1972](#)**, in quanto **non sussistevano i requisiti per l'esonero**. Da qui la società dapprima **produceva la polizza fideiussoria** e successivamente **notificava la cessione del credito ad una società di factoring**, a cui replicava il Fisco richiedendo chiarimenti (ad entrambe) in **merito all'atto di cessione**. Dopo le opportune produzioni integrative, il Fisco **riconosceva il rimborso Iva ed una somma parziale a titolo di interessi**. Da qui la società ricorreva **avverso il silenzio rifiuto innanzi alla CGT di I° grado di Milano che rigettava il ricorso**. Avverso tale decisione la società ricorreva in appello ove la CGT di II° della Lombardia accoglieva le doglianze della contribuente. Da qui la questione **finiva sul tavolo della Cassazione**, a seguito di ricorso proposto dall'Agenzia.

La decisione della Cassazione

I giudici di cassazione, analizzando la norma *de quo* – ossia l'**[articolo 38-bis, comma 1, D.P.R. 633/1972](#)**, hanno dapprima **affermato il seguente principio di diritto** *“In caso di rimborso del credito IVA, ai sensi dell'art. 38 bis, comma 1, d.P.R. 26/10/1972, n. 633, non si computa, ai fini della decorrenza degli interessi di mora, il periodo intercorrente tra la data di notifica della richiesta di documenti da parte dell'amministrazione finanziaria e la data della loro consegna da parte del contribuente, se superiore a quindici giorni, senza che assuma rilievo, in senso contrario, la circostanza che la richiesta integrativa sia fatta nei novanta giorni successivi alla presentazione della dichiarazione annuale o successivamente”*.

Successivamente, i **giudici di legittimità hanno ritenuto che**, sempre in tema di rimborso, la richiesta del Fisco di documenti al contribuente **non è sindacabile dal giudice di merito a meno**



che, alla luce di una valutazione complessiva del quadro fattuale e giuridico, **non si riveli manifestamente pretestuosa** o meramente dilatoria e contraria al principio di ragionevolezza.

Di conseguenza, la Cassazione, nell'enucleare tali principi, ha accolto il ricorso dell'Agenzia, **cassando la sentenza impugnata**.

CONTROLLO***Controllo di gestione e finanza aziendale armi di competitività***di **Giulio Bassi**

Master di specializzazione

Controllo di gestione e finanza aziendale

Scopri di più

Il **controllo di gestione** e la **finanza aziendale** rappresentano oggi non più ambiti riservati alle grandi società, ma **competenze fondamentali per qualsiasi realtà imprenditoriale** che ambisca a crescere in modo sostenibile e a **conseguire vantaggi competitivi** nei confronti della concorrenza.

Il **ruolo del controller** ha subito una **trasformazione radicale negli ultimi anni**: da meramente operativo, è diventato un vero stratega, un partner del CEO nella definizione delle linee di sviluppo aziendale. Questa evoluzione non è casuale, ma riflette un **cambiamento profondo** nella concezione stessa della finanza aziendale.

Il *controller* moderno **deve saper leggere non solo i numeri**, ma anche **le tendenze di mercato**, anticipare i rischi e cogliere le opportunità. Chi rimane ancorato a una **visione puramente contabile** è destinato a **perdere competitività**.

Queste nuove figure professionali devono **possedere competenze trasversali** che spaziano dall'analisi dei costi alla pianificazione strategica, dalla **gestione della tesoreria** alla valutazione degli investimenti sino a competenze informatiche e **matematico/statistiche**. In particolare, la capacità di implementare un efficace sistema di controllo di gestione **rappresenta oggi una discriminante fondamentale** tra le aziende che prosperano e quelle che **faticano a mantenere la propria posizione sul mercato**.

Troppo spesso il **controllo di gestione viene percepito** dalle PMI italiane come un adempimento burocratico, un **costo aggiuntivo privo di reali benefici**. Niente di più errato. Un sistema di controllo di gestione ben strutturato rappresenta un **vero e proprio motore di crescita**, in grado di fornire informazioni preziose per ottimizzare i processi aziendali, **ridurre gli sprechi e massimizzare la redditività**.

Il problema di molte aziende italiane è che si rendono conto dell'importanza del controllo di gestione **solo quando emergono criticità finanziarie** e, a quel punto, implementare i sistemi necessari diventa più complesso e costoso.

La verità è che il **controllo di gestione non è un lusso**, ma una necessità strategica. Attraverso l'analisi dei costi, la definizione di KPI significativi e la redazione di *budget* previsionali, le aziende possono individuare tempestivamente aree di inefficienza, **ottimizzare l'allocazione delle risorse**, monitorare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi prefissati e **adottare azioni correttive** prima che le criticità si trasformino in problemi strutturali.

Un efficace sistema di controllo di gestione permette, inoltre, di **superare l'approccio "a sensazione"** che caratterizza ancora troppe realtà imprenditoriali italiane, sostituendolo con un **processo decisionale basato su dati oggettivi e misurabili**.

La contabilità analitica: il cuore pulsante dell'azienda moderna

Se la **contabilità generale risponde a esigenze prevalentemente fiscali e civilistiche**, la **contabilità analitica rappresenta** lo strumento principe per comprendere la **reale redditività dell'azienda** nelle sue diverse articolazioni. Attraverso **l'analisi dei centri di costo e di ricavo**, la determinazione del *break-even point* e l'implementazione di un sistema di analisi dei costi (Full, Direct o ABC che sia), è possibile ottenere una **visione granulare dell'andamento economico dell'impresa**.

La contabilità analitica permette di **rispondere a domande cruciali**: quali **prodotti generano maggior valore**? Quali **attività assorbono più risorse**? Quali clienti sono realmente profittevoli? Senza queste informazioni, qualsiasi strategia commerciale o produttiva rischia di basarsi su **presupposti fallaci**.

Particolarmente rilevante è la **capacità di distinguere tra costi fissi e variabili**, diretti e indiretti, evitabili e inevitabili. Solo attraverso questa classificazione è **possibile costruire un sistema di pricing** che garantisca **margini adeguati e competitività sul mercato**.

La contabilità analitica consente, inoltre, di **superare i limiti intrinseci del bilancio d'esercizio**, che offre una fotografia statica della **situazione patrimoniale ed economica dell'azienda**, ma non fornisce informazioni sufficienti per orientare le scelte gestionali quotidiane.

Il budget come bussola aziendale

Al giorno d'oggi, la capacità di pianificare rappresenta un **vantaggio competitivo determinante**. Il *budget* non è semplicemente un documento formale, ma un **potente strumento di programmazione** che consente di definire obiettivi misurabili, allocare **risorse in modo efficiente e monitorare** sistematicamente gli scostamenti tra risultati attesi e risultati effettivi.

Un **budget ben strutturato** non è una previsione, ma un **impegno**. Deve essere sufficientemente

ambizioso da stimolare il miglioramento, ma anche realistico per mantenere la credibilità del processo di pianificazione.

La redazione del *budget* richiede un **approccio metodologico rigoroso**, che prevede fasi che vanno dall'analisi storica, alla definizione degli obiettivi condivisi, alla pianificazione delle azioni da organizzare per raggiungere gli stessi obiettivi fino alla **predisposizione dei documenti di sintesi**, della loro lettura, interpretazione e utilizzo per le successive decisioni.

In questo percorso assume particolare importanza la fase di *budgeting* finanziario, che consente di anticipare eventuali tensioni di liquidità e pianificare con adeguato anticipo il ricorso a fonti di finanziamento esterne.

La **valutazione degli investimenti**, inoltre, rappresenta **uno degli ambiti più critici della finanza aziendale**. In un contesto caratterizzato da tassi di interesse volatili e crescente incertezza geopolitica, la capacità di selezionare progetti realmente creatori di valore assume un'importanza strategica.

Gli strumenti tradizionali di **capital budgeting**, come il VAN e il TIR, mantengono la loro validità, ma **devono essere integrati con approcci più sofisticati**. L'analisi di scenario e le opzioni reali consentono di incorporare nella **valutazione l'incertezza e la flessibilità gestionale**.

In finanza, inoltre, **sicuramente delicata è la determinazione del costo del capitale**, che deve riflettere adeguatamente il profilo di rischio dell'azienda e del progetto specifico. Un errore in questa fase può **portare a decisioni di investimento subottimali**, con significative ripercussioni sulla **creazione di valore nel lungo periodo**.

Tutte queste decisioni vengono **supportate da un organico sistema di controllo di gestione** e da un *budget* ben strutturato, **senza il quale l'azienda rischia di sottovalutare alcune delle variabili** che portano l'azienda al **rendimento desiderato**.

La **recente impennata dell'inflazione e il conseguente rialzo dei tassi di interesse** hanno inoltre riportato in auge l'importanza di una **gestione attiva della tesoreria aziendale**. Il *cash management* non è più un'attività puramente operativa, ma assume una **valenza strategica nella preservazione del valore** e nella gestione dei rischi finanziari.

La liquidità è come l'ossigeno per l'azienda: la sua importanza diventa evidente solo quando inizia a scarseggiare. **Un'efficace pianificazione dei flussi di cassa** consente di ottimizzare la gestione del circolante e minimizzare il ricorso a finanziamenti onerosi e, senza un *budget*, la pianificazione del *cash flow* si fa **particolarmente incerto**.

La **gestione attiva del capitale circolante rappresenta una leva fondamentale** per liberare risorse finanziarie senza ricorrere a fonti esterne. Ottimizzare i tempi di incasso dai clienti, negoziare condizioni vantaggiose con i fornitori e razionalizzare le scorte di magazzino sono

azioni che **possono generare un significativo impatto positivo sulla posizione finanziaria netta dell'azienda.**

La digital transformation nel controllo di gestione

La **rivoluzione digitale** ha profondamente trasformato anche gli strumenti a disposizione **del controller e del CFO**. L'avvento di *software* gestionali integrati, *business intelligence*, l'incremento esponenziale dei dati a disposizione dell'azienda e, più recentemente, **l'intelligenza artificiale**, hanno ampliato enormemente le **possibilità di analisi e previsione.**

La **digitalizzazione dei processi amministrativi non è più un'opzione**, ma una necessità. Le aziende che ancora si affidano a fogli di calcolo per il controllo di gestione si trovano in una **posizione di svantaggio competitivo**. Infatti, i moderni ed economici sistemi di *Business Intelligence* consentono di: **integrare dati provenienti da fonti eterogenee**, automatizzare la produzione di *report* e *dashboard*, effettuare analisi multidimensionali (per prodotto, cliente, area geografica), **identificare correlazioni** e *pattern* non immediatamente evidenti e **sviluppare modelli predittivi basati** su tecniche di *machine learning*.

Particolarmente promettente è **l'applicazione dell'intelligenza artificiale** e del sistema del *Digital Twin* nella previsione dei flussi di cassa e **nell'individuazione precoce di segnali di criticità finanziaria.**

La finanza sostenibile: nuova frontiera del valore aziendale

La crescente attenzione verso le tematiche ESG (*Environmental, Social, Governance*) ha aperto nuove prospettive anche **nell'ambito della finanza aziendale**. Gli investitori istituzionali, i consumatori e le autorità di regolamentazione **richiedono alle imprese non solo performance economiche**, ma anche un impegno **concreto verso la sostenibilità.**

La **finanza sostenibile non è filantropia**, ma un nuovo modo di concepire la creazione di valore. Le aziende che integrano fattori ambientali e sociali **nella loro strategia ottengono vantaggi competitivi** misurabili nel **medio-lungo periodo.**

Questa evoluzione si riflette anche negli **strumenti di finanziamento disponibili per le imprese**, con la diffusione di *green bond*, *sustainability-linked loan* e altri prodotti finanziari che **premiano comportamenti virtuosi dal punto di vista della sostenibilità.**

La **rendicontazione non finanziaria**, un tempo considerata un adempimento accessorio, diventa quindi parte integrante del sistema informativo aziendale, **richiedendo competenze specifiche nella misurazione e comunicazione delle performance ESG.**

Ancora, senza una pianificazione ed un controllo di gestione integrato **sarebbe difficile programmare delle strategie ESG** che siano coerenti con gli obiettivi finanziari dell'azienda e funzionali alle strategie.

La consulenza specializzata: un acceleratore di competitività

L'implementazione di un efficace sistema di controllo di gestione e finanza aziendale richiede **competenze specialistiche** che non sempre sono disponibili all'interno dell'organizzazione, soprattutto nelle PMI. Il ricorso a consulenti esterni rappresenta quindi spesso una **scelta obbligata per colmare questo gap**.

La consulenza in ambito finanziario **non deve limitarsi al trasferimento di tecniche e metodologie**, ma deve accompagnare l'azienda in un percorso di crescita culturale. L'obiettivo ultimo **è rendere l'organizzazione autonoma** nella gestione dei processi di pianificazione e controllo.

Un approccio efficace alla **consulenza prevede tipicamente**:

1. **l'assessment della situazione di partenza;**
2. **la definizione di un piano d'azione condiviso;**
3. **l'implementazione graduale degli strumenti di controllo;**
4. **la formazione del personale interno;**
5. **l'affiancamento nella fase di avvio;**
6. **il monitoraggio periodico dei risultati.**

Particolarmente preziosa è la capacità del **consulente di adattare metodologie e strumenti alle specificità dell'azienda**, evitando l'applicazione di modelli standardizzati che spesso si rivelano inefficaci nel contesto **peculiare di ciascuna realtà imprenditoriale**.

Conclusione

In un contesto economico caratterizzato da **crescente complessità e incertezza**, il controllo di gestione e la finanza aziendale rappresentano strumenti indispensabili **per affrontare con successo le sfide del mercato**. Le aziende che investono nello sviluppo di queste competenze **acquisiscono un vantaggio competitivo significativo**, basato sulla capacità di prendere decisioni informate e tempestive.

La trasformazione digitale, l'evoluzione del quadro normativo e la **crescente attenzione verso la sostenibilità** rendono sempre più necessario un aggiornamento continuo delle **conoscenze in questo ambito**. I professionisti che sapranno coniugare solide competenze tecniche con una



visione strategica del business **saranno sempre più ricercati**, sia come manager aziendali che **come consulenti esterni**.

Una celebre citazione attribuita al fisico britannico Lord Kelvin afferma: ***“Ciò che non si misura non si può migliorare”***. Mai come oggi questa massima **risulta attuale nel descrivere l'importanza critica del controllo di gestione** nel determinare il successo delle organizzazioni moderne.

Le aziende italiane che intendono rafforzare la propria competitività non possono prescindere dallo **sviluppo di un efficace sistema di pianificazione e controllo**. In quest'ottica, l'investimento nella formazione e nell'aggiornamento delle competenze manageriali rappresenta una delle **leve strategiche più potenti per garantire una crescita sostenibile nel lungo periodo**.

Chi saprà cogliere questa sfida potrà trasformare i **numeri in strumenti di creazione di valore**, facendo della finanza non un vincolo ma un motore di sviluppo aziendale.

IN DIRETTA

Euroconference In Diretta puntata del 29 aprile 2025

di **Euroconference Centro Studi Tributari**

webinar gratuito

ESPERTO AI Risponde - Focus Dichiarativi

19 maggio alle 11.00 - iscriviti subito >>



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.