



NEWS

# Euroconference

**Edizione di giovedì 22 Maggio 2025**

## OPERAZIONI STRAORDINARIE

**La rappresentazione contabile della scissione societaria e la rilevazione delle eventuali differenze da concambio o da annullamento**

## CASI OPERATIVI

**Fabbricato abitativo oggetto di contratto di rent to buy: la quota locazione può essere tassata applicando la cedolare secca**

di Euroconference Centro Studi Tributari

## GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

**La detrazione delle spese per la frequenza di asili nido**

di Laura Mazzola

## OPERAZIONI STRAORDINARIE

**La fusione ed il quadro RV alla luce delle novità del D.Lgs. 192/2024**

di Paolo Meneghetti - Comitato Scientifico Master Breve 365

## ACCERTAMENTO

**Gli elementi probatori irruzialmente acquisiti sono sempre inutilizzabili?**

di Marco Bargagli

## CONTROLLO

**La Balanced Scorecard nell'era digitale**

di Giulio Bassi



## OPERAZIONI STRAORDINARIE

# ***La rappresentazione contabile della scissione societaria e la rilevazione delle eventuali differenze da concambio o da annullamento***

Rivista AI Edition - Integrata con l'Intelligenza Artificiale

**LA RIVISTA DELLE  
OPERAZIONI STRAORDINARIE**

**IN OFFERTA PER TE € 117 + IVA 4% anziché € 180 + IVA 4%**

Inserisci il codice sconto **ECNEWS** nel form del carrello on-line per usufruire dell'offerta

Offerta non cumulabile con sconto Privelege ed altre iniziative in corso, valida solo per nuove attivazioni.

Rinnovo automatico a prezzo di listino.



Abbonati ora

La scissione societaria è l'operazione straordinaria per effetto della quale una società assegna una parte del, o l'intero, suo patrimonio a favore di una o più società beneficiarie. L'ordinamento civilistico italiano disciplina diverse tipologie di scissione, ognuna delle quali comporta un esito differente in merito al patrimonio scisso e alle modalità di attribuzione delle partecipazioni nelle società beneficiarie ai soci della società scissa. Nel presente contributo, saranno analizzati gli aspetti contabili di tale operazione, alla luce delle indicazioni contenute nell'Oic 4 e unitamente agli spunti tratti dalla dottrina contabile e adottati nella pratica professionale. Nella scissione possono emergere differenze contabili in capo alla/e società beneficiaria/e, e possono derivare da annullamento ovvero da concambio; nel presente contributo si produrranno alcune esemplificazioni numeriche a supporto della proposta rappresentazione contabile di alcune possibili fattispecie.

### **Premessa: le diverse tipologie di scissione societaria**

La scissione societaria, disciplinata dall'articolo 2506 e ss., cod. civ., è un'operazione straordinaria per effetto della quale una società (scissa) assegna l'intero suo patrimonio (scissione totale) a 2 o più società beneficiarie, ovvero parte del suo patrimonio (scissione parziale) a una o più società beneficiarie, preesistenti o di nuova costituzione, con assegnazione delle relative azioni o quote delle beneficiarie ai propri soci, salvo il caso in cui beneficiaria della scissione sia lo stesso socio della scissa.

Il patrimonio trasferito a ciascuna beneficiaria non deve essere necessariamente costituito da un'azienda o da un ramo di azienda, ma può anche essere composto da singoli beni o gruppi di beni.

Come premesso, si è in presenza di una scissione totale quando l'intero patrimonio della società che si scinde viene trasferito a più società preesistenti o di nuova costituzione. In tale scenario, la società scissa cessa di esistere e i suoi soci ricevono, in cambio delle partecipazioni nella scissa, una partecipazione al capitale delle società beneficiarie che, di



norma, ma non necessariamente, è proporzionale alla partecipazione dai medesimi posseduta nella scissa, potendosi così realizzare, a seconda del caso, scissioni “*proporzionali*” e “*non proporzionali*”.

In caso di scissione totale è indispensabile che vi sia più di una società beneficiaria.

Diversamente, si definisce scissione parziale la scissione in cui solamente una parte del patrimonio della scissa viene trasferito a una o più società beneficiarie, preesistenti oppure di nuova costituzione. La società scissa, dunque, continua a esistere, seppur con un patrimonio decurtato, mentre ai soci della stessa sono assegnate partecipazioni nella/e società beneficiaria/e, anche in questo caso, di norma, ma non necessariamente, in proporzione a quelle detenute nella scissa.

Per effetto del rinvio effettuato dall'articolo 2506-ter, cod. civ., all'articolo 2505, cod. civ. (in materia di fusione per incorporazione di società interamente possedute), risulta possibile effettuare anche una scissione parziale a favore di una società beneficiaria che possiede tutte le azioni o le quote della società scissa (c.d. scissione a favore di socio unico).

Nella scissione parziale, inoltre, è possibile definire la scissione “*progressiva*” quando la scissa è una società di persone mentre le beneficiarie assumono la forma di società di capitali; ovvero, la scissione “*regressiva*”, qualora la scissa è una società di capitali e le beneficiarie assumono la forma di società di persone.

A seconda delle modalità con le quali sono assegnate ai soci della scissa le azioni o quote della/e beneficiaria/e, come detto, è possibile individuare ulteriori tipologie di scissione: la scissione proporzionale o non proporzionale.

Si definisce scissione “*proporzionale*” quella nella quale ai soci della società scissa vengono assegnate partecipazioni delle beneficiarie, tenendo conto delle percentuali di partecipazione di ciascuno dei soci al capitale sociale della società che si scinde: all'esito dell'operazione, quindi, i soci della scissa saranno nella stessa proporzione anche soci (nell'ipotesi di scissione parziale) o soltanto soci (nel caso di scissione totale) di ciascuna delle società beneficiarie.

Per quanto riguarda, invece, la scissione “*non proporzionale*”, la fattispecie si verifica allorquando le partecipazioni delle beneficiarie sono assegnate ai soci della scissa in misura non proporzionale alle originarie percentuali di partecipazione al capitale sociale della società che si scinde: all'esito dell'operazione, quindi, i soci della scissa saranno anche soci (nell'ipotesi di scissione parziale) o soltanto soci (nel caso di scissione totale) di una o più delle società beneficiarie, in ogni caso con percentuali di partecipazione diverse da quella originaria.

Nell'ambito della scissione “*non proporzionale*” è possibile individuare anche la scissione c.d. “*asimmetrica*”, che si attua quando ad alcuni soci non vengono assegnate partecipazioni di una società beneficiaria della scissione, bensì un accrescimento della loro partecipazione nella



società scissa.

Per effetto del D.Lgs. 19/2023, di attuazione della Direttiva UE 2019/2121, è stata introdotta nel nostro ordinamento la c.d. “*scissione con scorpo*”. Il neo introdotto articolo 2506.1, cod. civ., definisce la “*scissione con scorpo*” come l’operazione per mezzo della quale una società assegna parte del suo patrimonio a una o più società di nuova costituzione, e a sé stessa le relative azioni o quote, continuando la propria attività.

L’articolo 2506-*quater*, cod. civ., dispone infine che gli effetti della scissione si producono nei confronti dei terzi a decorrere dalla data in cui viene eseguita l’ultima delle iscrizioni dell’atto di scissione nel competente Registro Imprese dei luoghi ove hanno sede le società partecipanti alla scissione. In merito agli effetti di tale operazione sul piano contabile, si precisa che non è ammessa la retrodatazione nel caso della scissione parziale, in quanto la scissa rimane in vita e deve predisporre un bilancio e una dichiarazione dei redditi per l’esercizio nel quale si verificano gli effetti reali della scissione.

### Rappresentazione contabile della scissione per la società beneficiaria

La scissione, da un punto di vista contabile, comporta il trasferimento, totale o parziale, degli elementi patrimoniali a favore di uno o più beneficiarie, così come risultanti dal progetto di scissione<sup>[1]</sup>, con contestuale assegnazione delle partecipazioni della/e società beneficiaria/e ai soci della scissa.

Il bilancio di apertura della società beneficiaria della scissione, alla data di efficacia della stessa, sia essa una scissione totale o parziale, è costituito solamente da una situazione patrimoniale il cui scopo è quello di rilevare le attività e le passività trasferite alla rispettiva beneficiaria.

In presenza di una scissione con beneficiaria preesistente, la situazione contabile di apertura ha una rilevanza meramente interna alla società. Diversamente, in caso di scissione con beneficiaria neocostituita, il Principio contabile Oic 4 precisa che la situazione contabile di apertura, avendo una valenza anche esterna analoga a quella di un inventario iniziale, dovrà essere trascritta sul libro degli inventari della società come prescritto dall’articolo 2217, cod. civ..

L’articolo 2506-*quater*, cod. civ. richiamando l’articolo 2504-*bis*, cod. civ., in materia di fusioni, disciplina il principio della continuità dei valori contabili nelle operazioni di scissione, stabilendo che nel primo bilancio successivo alla scissione le attività e le passività sono iscritte ai valori risultanti dalle scritture contabili alla data di efficacia della scissione medesima.

Gli elementi patrimoniali ricevuti dalla beneficiaria, pertanto, tanto in caso di scissione totale quanto parziale, come pure in caso di scissione proporzionale o non proporzionale, devono essere iscritti sulla base dei medesimi valori contabili che risultavano nelle scritture contabili



della società scissa. In ragione di tale principio generale di continuità dei valori contabili, coerente alla natura di successione a titolo universale giuridicamente attribuita alla scissione, non risulta ammessa la possibilità per la beneficiaria di rettificare il valore degli elementi patrimoniali trasferiti per effetto dell'operazione di scissione.

In merito all'opportunità o meno di utilizzare nella contabilità della beneficiaria i valori netti o i valori lordi degli elementi patrimoniali scissi quali, a titolo esemplificativo, le immobilizzazioni e i relativi fondi di ammortamento, i crediti e i relativi fondi svalutazione, etc., si ritiene preferibile l'utilizzo della seconda tecnica contabile, ossia quella a c.d. "saldi aperti", proprio in ragione del principio della piena continuità dei valori contabili. In considerazione del fatto che, non avendo la scissione una natura realizzativa bensì solo riorganizzativa e successoria, nell'ambito delle operazioni di scissione vige sempre il principio della continuità dei valori contabili e fiscali, il quale fa privilegiare la contabilizzazione degli elementi patrimoniali con la tecnica dei "saldi aperti". Tale modalità trova coerenza anche sul piano fiscale in quanto, ai fini della determinazione del reddito di impresa, per garantire la neutralità fiscale che caratterizza tali operazioni, la società beneficiaria assume gli stessi valori fiscali degli elementi dell'attivo e del passivo scissi, ivi inclusa la prosecuzione degli ammortamenti così come operati *ante scissione* dalla scissa.

### Rilevazione e rappresentazione contabile delle differenze di scissione

Il principio sancito dall'articolo 2504-bis, cod. civ., ovvero la continuità dei valori contabili, comporta che nelle operazioni di scissione emerga una differenza contabile in capo alla/e società beneficiaria/e nelle situazioni in cui non vi sia coincidenza tra:

1. l'ammontare del patrimonio netto contabile di scissione trasferito dalla scissa alla beneficiaria; e
2. l'ammontare del valore contabile della partecipazione posseduta dalla beneficiaria nella scissa, ovvero dell'importo dell'aumento di capitale sociale (ed eventuale sovrapprezzo) *post scissione* operato dalla beneficiaria, al servizio della scissione stessa.

Le differenze di scissione possono essere perciò "*da annullamento*" (come nel primo caso), ovvero "*da concambio*" (come nel secondo caso); in entrambe le circostanze, possono configurarsi come differenze negative (disavanzo) oppure come differenze positive (avanzo).

La differenza da concambio si origina dal concambio delle partecipazioni assegnate ai soci della scissa – nell'ipotesi in cui la beneficiaria della scissione non abbia una partecipazione nella scissa stessa – e nel contestuale aumento di capitale sociale (oltre a eventuale sovrapprezzo) della beneficiaria; pertanto, si ha un disavanzo da concambio quando l'aumento di capitale sociale della beneficiaria è superiore al patrimonio netto contabile trasferito; ovvero, un avanzo da concambio quando quest'ultimo è superiore all'aumento di capitale sociale della beneficiaria.



Fermo restando che la differenza da concambio deriva dal differenziale, positivo o negativo, tra il valore netto contabile del patrimonio trasferito alla beneficiaria e l'incremento del capitale sociale (oltre a eventuale sovrapprezzo), si segnala che quest'ultimo, a sua volta, è determinato dal rapporto di cambio delle rispettive partecipazioni, ovvero il rapporto tra il valore (effettivo) attribuito ai fini della scissione al patrimonio della società beneficiaria e quello attribuito al patrimonio trasferito dalla società scissa.

Il disavanzo da concambio, se espressivo dei plusvalori latenti nel patrimonio scisso, potrà essere imputato a incremento del valore contabile degli elementi dell'attivo o del passivo del patrimonio netto trasferito alla beneficiaria e, per l'eventuale eccedenza, ad avviamento. Se invece al disavanzo da concambio non può essere attribuito un significato economico, lo stesso assumerà la natura di mera posta di pareggio e dovrà essere iscritto nel patrimonio netto della società beneficiaria a riduzione di una riserva ivi iscritta ovvero, nel caso in cui non vi siano sufficienti riserve disponibili, a diretta riduzione del patrimonio netto.

L'avanzo da concambio, invece, dovrà essere iscritto in una riserva del patrimonio netto, assimilabile alla riserva sovrapprezzo azioni, assumendo natura di riserva di capitale. Secondo la dottrina prevalente, l'avanzo da concambio rappresenterebbe quella parte del capitale della scissa che non si è tradotto in aumento di capitale della beneficiaria, ma è confluito nelle altre poste ideali del netto di quest'ultima<sup>[2]</sup>.

Se l'avanzo, invece, risulta rappresentativo di attese perdite future, l'articolo 2504-*bis*, cod. civ., chiarisce che lo stesso dovrà essere iscritto in una voce dei fondi per rischi e oneri.

La differenza da annullamento, rispetto a quella da concambio, si genera invece nell'ipotesi in cui una o più beneficiarie possiedano una partecipazione nel capitale della scissa, in quanto la beneficiaria dovrà procedere in questa circostanza con l'annullamento della partecipazione posseduta della scissa a fronte del trasferimento del patrimonio scisso.

Se il valore contabile della partecipazione annullata per effetto della scissione è superiore al valore netto contabile del patrimonio scisso, si genera un disavanzo da annullamento. Nel caso opposto, se il valore contabile della partecipazione annullata è inferiore al patrimonio netto contabile trasferito alla beneficiaria, si genera un avanzo da annullamento.

Per il calcolo della differenza da annullamento, è bene evidenziare che non sempre va assunto l'intero valore contabile della partecipazione nella società scissa in quanto, come avviene nelle scissioni parziali, la beneficiaria potrebbe conservare una partecipazione al capitale della società scissa, seppur per un valore inferiore.

Sulle modalità con le quali effettuare la riduzione del valore della partecipazione detenuta dalla beneficiaria nella scissa, si possono individuare diverse modalità, alternative tra loro.

Una tecnica contabile prevede di determinare l'importo della partecipazione da annullare in proporzione al valore contabile del patrimonio netto scisso rispetto all'intero patrimonio netto



contabile della scissa; diversamente, secondo un'altra modalità, il valore di carico della partecipazione dovrebbe subire una riduzione proporzionale alla riduzione dei valori economici registrati dalla società scissa per effetto del trasferimento patrimoniale.

Quest'ultima tesi è quella avallata anche dall'Oic 4, nel quale si precisa che “*non vi è dubbio*” che la ripartizione corretta sia da effettuare sulla base del rapporto espresso a valori correnti, in quanto i valori contabili possono sovente non essere corrispondenti e proporzionali ai valori economici.

Benché esulino dal presente scritto gli aspetti di carattere fiscale della scissione, è bene precisare che l'Agenzia delle entrate, con la circolare n. 98/E/2000 (§ 7.2.3), aveva riconosciuto quale metodo di ripartizione del costo fiscale originario delle partecipazioni nella società scissa, in capo alla beneficiaria socia della scissa stessa, quello proporzionale rispetto “*al valore netto contabile del patrimonio trasferito alle beneficiarie e di quello eventualmente rimasto nella scissa*”. Tuttavia, con la risoluzione n. 97/E/2017 e, prima di essa, la risoluzione n. 52/E/2015, l'Agenzia delle entrate, superando il precedente orientamento, ha ritenuto che la ripartizione del costo fiscalmente rilevante della partecipazione *ante scissione*, in capo ai soci della scissa, deve avvenire in base ai valori economici sussistenti al momento dell'effettuazione dell'operazione medesima.

Sulla base di quanto sopra, anche al fine di evitare la formazione di un doppio binario civilistico-fiscale, a parere di chi scrive, potrebbe risultare preferibile ridurre/rettificare il valore contabile della partecipazione posseduta dalla beneficiaria nella scissa sulla base del rapporto determinato a valori correnti, e non contabili.

Il disavanzo da annullamento, come per quello da concambio, se espressivo dei maggiori valori del patrimonio scisso, dovrà essere allocato a incremento del valore contabile dei singoli elementi patrimoniali ereditati dalla beneficiaria della scissione e, per l'eventuale differenza, ad avviamento. Se, invece, il disavanzo da annullamento deriva da fattori riconducibili a un “*cattivo affare*” realizzato dalla beneficiaria in sede di acquisto della partecipazione, tale differenza di scissione dovrà essere imputata a riduzione del patrimonio netto o iscritta a Conto economico.

Passando all'avanzo da annullamento, è possibile individuare una pluralità di cause alla base della sua emersione, quali a titolo esemplificativo:

- l'acquisto della partecipazione della scissa da parte della beneficiaria effettuato a condizioni particolarmente vantaggiose;
- i beni della scissa partecipata sono stati assoggettati a una rivalutazione ai sensi delle leggi speciali, mentre la partecipazione non ne ha subito i riflessi;
- la presenza, nel patrimonio netto della scissa di riserve di utili non distribuite, e con una partecipazione non valutata presso la beneficiaria col metodo del patrimonio netto;
- l'acquisto della partecipazione è stato effettuato prevedendo oneri o perdite future



della partecipata o tenendo conto dell'esistenza di un *badwill*.

Sulla base delle previsioni dell'articolo 2504-*bis*, cod. civ., richiamato in materia in scissioni, l'avanzo che abbia natura di utile, o che corrisponda a rivalutazioni di beni della partecipata, dovrà essere iscritto in una specifica voce del patrimonio netto della beneficiaria, denominata “*riserva da avanzo di scissione*”. Al contrario, l'avanzo che rappresenta il valore attuale di oneri o perdite future, dovrà essere iscritto in un apposito fondo rischi e oneri.

Sulla base di quanto sopra rappresentato, esistono delle operazioni di scissione che comportano l'emersione, contestuale, di differenze contabili sia da concambio sia da annullamento. Si pensi a una scissione a favore di beneficiaria che possiede una partecipazione non totalitaria nella scissa; in tal caso, la scissione genererà una differenza sia da annullamento sia da concambio. Ciascuna differenza contabile di scissione dovrà essere separatamente contabilizzata, senza la possibilità di effettuare una compensazione nel caso in cui si determini una differenza da concambio e una da annullamento di segno opposto<sup>[3]</sup>.

### Rilevazioni contabili ed esempi numerici

Scissione parziale proporzionale a favore di beneficiaria preesistente

Si ipotizzi una scissione parziale di un ramo d'azienda di Alfa Spa a favore di una beneficiaria Beta Spa preesistente che non possiede alcuna partecipazione in Alfa Spa.

Le situazioni patrimoniali di Alfa e Beta risultano essere le seguenti:

<b>Alfa (<i>ante scissione</i>)</b>		<b>Beta (<i>ante scissione</i>)</b>	
Attività	8.000	Attività	5.500
Di cui scisse	3.000	Passività	(2.500)
Passività	(4.500)	Capitale	1.500
Di cui scisse	(1.500)	Riserve	1.500
Capitale	3.000		
Riserve	500		
Valore contabile netto del patrimonio sciso	1.500		
Valore corrente patrimonio sciso	2.000	Valore corrente beneficiaria	2.500

La scissa dovrà, alternativamente, ridurre il capitale sociale di un importo pari al valore netto del ramo sciso, pari a 1.500; ovvero, utilizzare le eventuali riserve di patrimonio netto disponibili.

È necessario procedere con la determinazione del rapporto di cambio, pari al rapporto tra il valore corrente del patrimonio sciso (2.000) e il valore corrente della beneficiaria *post*



scissione, pari a 4.500 (somma di 2.000 e 2.500). Il patrimonio del ramo scisso pesa per il 44,44% sul totale, mentre il valore della beneficiaria pesa per il 55,56%.

La beneficiaria dovrà emettere un numero di nuove azioni determinato sulla base della seguente proporzione:

$$X : 1.500 = 100\% : 55,56\%$$

Il risultato della proporzione è 2.700.

In ragione di ciò, il capitale sociale della beneficiaria pre-scissione era composto da 1.500 azioni dal valore nominale di 1 euro codauna e, per effetto della scissione, dovrà aumentare il proprio patrimonio netto di 1.200 azioni in modo tale da ottenere un capitale sociale di 2.700.

La differenza tra l'aumento di capitale sociale (1.200) e il patrimonio netto contabile scisso (1.500) comporta l'emersione di un avanzo da concambio di 300 (differenza tra 1.200 e 1.500), da iscriversi in una posta di patrimonio netto.

Si riporta nel seguito la situazione patrimoniale *post scissione* di Beta:

<b>Attività Beta (<i>post scissione</i>)</b>		<b>Passività Beta (<i>post scissione</i>)</b>	
Attività	8.500	Passività	(4.000)
		Capitale	2.700
		Riserve	1.800
		Di cui riserva da avanzo di scissione	300
Totale	8.500	Totale	8.500

### Scissione a favore di beneficiaria socia della scissa

Si ipotizzi una scissione parziale di un ramo d'azienda di Alfa a favore di una beneficiaria Beta, unico socio di Alfa.

Le situazioni patrimoniali di Alfa e Beta risultano essere le seguenti:

<b>Alfa (<i>ante scissione</i>)</b>		<b>Beta (<i>ante scissione</i>)</b>	
Attività	8.000	Attività	5.500
Di cui scisse	2.000	Di cui partecipazione in Alfa	1.700
Passività	(4.500)	Passività	(2.500)
Di cui scisse	1.500	Capitale	1.500
Capitale	3.000	Riserve	1.500
Riserve	500		
Valore contabile netto	del 500		



patrimonio scisso

Valore corrente patrimonio scisso 2.000  
Valore corrente Alfa 6.500

Valore corrente beneficiaria 2.500

La scissa dovrà, alternativamente, ridurre il capitale sociale di un importo pari al valore netto contabile del ramo scisso, pari a 500, ovvero utilizzare a tale servizio le eventuali riserve di netto disponibili.

In considerazione del fatto che la beneficiaria Beta è socio unico di Alfa, le eventuali differenze di scissione saranno da annullamento e non da concambio.

La società beneficiaria Beta dovrà quindi procedere con l'annullamento parziale del valore della partecipazione detenuta in Alfa, in quanto la partecipazione sarà parzialmente sostituita dai valori dei beni che formano il ramo d'azienda scisso.

Come detto in precedenza, la quota della partecipazione oggetto di annullamento in Beta è determinata avendo riguardo al rapporto tra il valore corrente del ramo scisso (2.000) rispetto al valore corrente complessivo della scissa Alfa (6.500). Il ramo scisso pesa, proporzionalmente, il 30,77% ( $2.000 / 6.500$ ) sul valore complessivo di Alfa pre-scissione e, pertanto, Beta dovrà annullare la partecipazione in Alfa per 523 ( $1.700 * 30,77\%$ ).

Dall'operazione in esame emerge dunque un disavanzo da annullamento, pari alla differenza tra il valore di iscrizione in bilancio della partecipazione annullata (523) e il patrimonio netto del ramo scisso (500), corrispondente a 23 (523-500).

Il disavanzo da annullamento emerso, in considerazione del fatto che è espressivo dei maggiori valori degli attivi trasferiti a Beta *post scissione*, sarà iscritto a incremento del valore contabile di quest'ultimi.

Si riporta nel seguito la situazione patrimoniale *post scissione* di Beta:

**Attività Beta (*post scissione*)**

Attività	7.000
Di cui partecipazione in Alfa	1.177
Di cui disavanzo allocato agli assets	23
Totale	7.000

**Passività Beta (*post scissione*)**

Passività	(4.000)
Capitale	1.500
Riserve	1.500
Totale	7.000

[1] L'articolo 2506-bis, cod. civ. dispone che l'organo amministrativo delle società partecipanti alla scissione deve redigere un progetto dal quale devono risultare i dati indicati nel comma 1 dell'articolo 2501-ter, in materia di fusioni, oltre all'esatta descrizione degli elementi patrimoniali da assegnare a ciascuna delle società beneficiarie e dell'eventuale conguaglio in denaro.



[2] Leo De Rosa, Alberto Russo, Michele Iori, “*Operazioni straordinarie*”, Milano, 2023.

[3] Parere Consob 29 marzo 1996.

Si segnala che l'articolo è tratto da “[La rivista delle operazioni straordinarie](#)”.



## CASI OPERATIVI

### **Fabbricato abitativo oggetto di contratto di rent to buy: la quota locazione può essere tassata applicando la cedolare secca**

di Euroconference Centro Studi Tributari



The banner features the Euroconference logo and the text "EuroconferenceinPratica". To the right, there is a call-to-action: "Scopri la soluzione editoriale integrata con l'AI indispensabile per Professionisti e Aziende >>" followed by an image of a person holding a tablet displaying AI-related graphics.

Mario Rossi intende cedere un fabbricato abitativo a Luca Bianchi.

Le parti si sono accordate stipulando un contratto di *rent tu buy* della durata di 5 anni con canone mensile di 1.000 euro, di cui 700 euro da imputare ad acconto e 300 euro da imputare a quota canone locativo.

Si chiede se per la quota canone è possibile applicare la cedolare secca e, se ricorrono i requisiti, è possibile applicare l'aliquota ridotta del 10%.

[\*\*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

### **La detrazione delle spese per la frequenza di asili nido**

di Laura Mazzola

Seminario di specializzazione

#### **Controlli fiscali in tema di superbonus, detrazioni nell'edilizia e crediti d'imposta**

[Scopri di più](#)

Le **spese sostenute dai genitori per le rette relative alla frequenza di asili nido**, pagate nel corso dell'anno 2024, devono essere indicate con il codice 33 all'interno dei righi da E8 a E10, nell'ipotesi di presentazione del modello 730/2025, da RP8 a RP13, all'interno del modello Redditi PF 2025.

La **detrazione** spetta, **nella misura del 19 per cento**, delle spese sostenute nel periodo di imposta, a prescindere dall'anno scolastico cui si riferiscono, in relazione a:

- in generale, la **frequenza degli asili nido sia pubblici che privati**;
- la **frequenza delle c.d. "sezioni primavera"** che assolvono alla medesima funzione degli asili nido, come chiarito dall'Agenzia delle entrate con [la circolare n. 13/E/2023, risposta n. 3.3](#);
- il **servizio fornito nella provincia autonoma di Bolzano**, ai sensi della Legge provinciale 8/1996, dagli assistenti domiciliari definiti **"tagesmutter"** (c.d. "mamma di giorno").

La detrazione della spesa è ammessa per un importo complessivamente non superiore a **632 euro annui per ogni figlio fiscalmente a carico**.

Nel limite dei **632 euro annui** occorre comprendere anche l'importo certificato all'interno della **Certificazione Unica 2025**, con il codice 33, ai punti da 341 a 352, in quanto **rimborsato direttamente dal datore di lavoro in sostituzione delle retribuzioni premiali**.

Tale detrazione deve essere **ripartita tra i genitori in base all'onere da ciascuno sostenuto**, a prescindere dall'ammontare complessivo del reddito.

Nell'ipotesi in cui il **documento di spesa sia intestato al bambino**, o ad uno solo dei coniugi, è comunque possibile annotare sullo stesso **la percentuale di ripartizione**.

In particolare, il **genitore che ha sostenuto la spesa** può fruire della detrazione anche se il documento è intestato all'altro genitore e **anche se non è fiscalmente a carico** di quest'ultimo.



Si evidenzia che **la detrazione è alternativa al contributo** di cui all'[articolo 1, comma 355, L. 232/2016](#), erogato dall'Istituto nazionale della previdenza sociale tramite un pagamento diretto al genitore richiedente, **per far fronte al pagamento della retta** relativa alla frequenza di asili nido pubblici o privati autorizzati o per l'introduzione di **forme di supporto presso la propria abitazione in favore dei bambini** affetti da gravi patologie croniche.

Ai fini della detrazione, i **documenti da verificare** e conservare sono i seguenti:

- **fatture**, con eventuale annotazione della **tracciabilità della spesa** indicata da parte del perceptor delle somme che effettua la prestazione di servizio;
- **bollettini bancari o postali, ricevute o quietanze di pagamento**;
- in mancanza, alternativamente, **ricevuta del versamento bancario o postale, ricevuta della carta di debito o di credito, estratto conto, copia del Mav o dei pagamenti con PagoPA** o con applicazioni *smartphone* tramite Istituti di moneta elettronica autorizzati;
- **autocertificazione di non aver fruito del contributo di cui alla L. 232/2016**.



## OPERAZIONI STRAORDINARIE

## **La fusione ed il quadro RV alla luce delle novità del D.Lgs. 192/2024**

di Paolo Meneghetti - Comitato Scientifico Master Breve 365

Master di specializzazione

### **Operazioni straordinarie dopo la riforma**

Commento al D.Lgs. 13.12.2024, n. 192

Scopri di più

Le numerose **novità apportate dal D.Lgs. 192/2024** all'operazione di **fusione societaria** hanno un riflesso dichiarativo tramite un intervento delle Istruzioni Ministeriali alla **compilazione del quadro RV**. Si ricorda che **le nuove regole** coniate per riformare alcuni aspetti di fiscalità della fusione sono **entrate in vigore il 31.12.2024 e retroagiscono per tutte le operazioni effettuate nell'esercizio 2024**. L'utilizzo del termine effettuate andrebbe meglio chiarito, per capire se tale locuzione si riferisce alla **efficacia erga omnes dell'operazione** (quindi l'iscrizione dell'atto di fusione al Registro Imprese, ex [articolo 2504-bis, cod. civ.](#)), nel qual caso potrebbero essere interessate dalle modifiche anche **operazioni deliberate nel 2023**, oppure se l'intero processo di atti che caratterizzano la fusione si debba essere **verificato interamente nel 2024**. La **prima tesi sembra più ragionevole**, ma un **chiarimento ufficiale sarebbe opportuno**.

Il primo elemento di novità è rappresentato dal tema del **tetto massimo di riporto delle perdite** individuato nel **Patrimonio netto contabile della società che le ha prodotte**. Ebbene tale limite è ormai solo **una delle due opzioni che la società può scegliere**, nel senso che è **stato introdotto** (ex [articolo 15, D.Lgs. 192/2024](#)) un limite alternativo a quello succitato, limite consistente nel **valore economico** (non contabile) del Patrimonio netto. Tale alternativa comporta che **venga affidato un incarico** ad un **soggetto iscritto nel Registro dei Revisori di redigere una relazione giurata di stima**, nella quale potranno **affluire i valori** non espressi nella contabilità, quali, ad esempio, le **plusvalenze latenti insite nell'avviamento**. In tal modo, si evita che società che presentano **condizioni di vitalità economica** ed un **patrimonio netto rilevante**, ma non espresso in contabilità a causa delle plusvalenze latenti, **siano penalizzate** dovendo applicare un **limite di riporto alle perdite** che **non corrisponde al reale valore della società stessa**. Le **due procedure** sono alternative, e quindi le società che vorranno evitare **sia le complicazioni, sia i costi della valutazione** peritale potranno **adottare il "vecchio" limite pari al Patrimonio netto contabile**.

Nel quadro RV il **nuovo limite del Patrimonio netto economico** va esposto in un **altrettanto nuovo rigo RV 23** (per l'incorporante, mentre il dato della incorporata va nel rigo RV 57). Nello stesso rigo, ma in colonna 2, vanno esposti i **conferimenti eseguiti dai soci nei 24 mesi antecedenti la data di efficacia della fusione**, ed in relazione a questo dato va evidenziato un



aspetto. Come è noto, **l'ammontare dei versamenti dei soci va a ridurre l'entità del Patrimonio netto contabile**, posto che il Legislatore (con tesi non del tutto condivisibile) ritiene che **i versamenti eseguiti troppo a ridosso della efficacia della fusione vadano giudicati come esclusivamente funzionali alla necessità di incrementare il tetto di riporto a nuovo delle perdite**. Fanno eccezione a questa regola i **versamenti dovuti per legge**, come quelli, ad esempio, eseguiti a **fronte di perdite di esercizio**, di cui all'[articolo 2447, cod. civ.](#). Ora il punto da analizzare è che, **laddove si scelga come limite di riporto delle perdite il valore economico del Patrimonio netto**, anche i conferimenti dei soci eseguiti negli ultimi 24 mesi **vanno ricalcolati per "adattarli" all'incremento di valore del dato economico** rispetto a quello contabile. Quindi il nuovo testo dell'[articolo 172, comma 7, Tuir](#), richiede che **tali versamenti vengano calcolati moltiplicando il dato effettivo per il rapporto tra Patrimonio netto economico e Patrimonio netto contabile**.

Per fare un esempio, immaginiamo che una **società abbia perdite a riporto per 20.000 e un valore contabile del netto patrimoniale di 10.000 con versamenti soci eseguiti negli ultimi 24 mesi ante fusione di 2.000. Il Patrimonio netto economico è di 15.000 e la società decide di adottare questo tetto**. Il valore del netto, quindi, sarà calcolato come segue: euro 15.000 – (euro 2.000 x euro 15.000/ euro 10.000) = euro 15.000 – euro 3.000 = euro 12.000. **Perdita riportabile 12.000 perdita da azzerare 8.000.**

Ora il dubbio sorge su **quale dato indicare nella colonna 2 del rigo RV 23, i conferimenti effettivi oppure quelli ricalcolati?** Le istruzioni non danno indicazioni salvo il fatto che **nel rigo RV 29 occorre indicare la perdita riportabile** e lì il dato va calcolato alla luce delle **considerazioni sopra enunciate**. Pertanto, si ritiene che nel **rigo RV 23**, ove si adotti il limite del Patrimonio netto economico, sia preferibile **esporre il dato dei conferimenti già incrementato alla luce del calcolo succitato**. In tal modo, si avrà più velocemente **il riscontro per calcolare la perdita riportabile da indicare al rigo RV 29**, tenendo conto che il *software ministeriale* non esegue controlli su questi dati **la cui correttezza è lasciata al giudizio di chi compila il modello dichiarativo**.

Resta fermo che se la società sceglie di utilizzare quale il **tetto di riporto delle perdite il dato contabile**, non dovrà essere compilato il rigo RV 23 con conseguente **compilazione del rigo RV 29** alla luce di tale scelta.

Una seconda rilevante novità riguarda il **calcolo delle condizioni di vitalità** che la società che interviene nella fusione **deve poter dimostrare per ottenere il riporto a nuovo della perdita**. La vitalità economica è sempre stata **posta in relazione ai conti economici dell'esercizio precedente** a quello di efficacia della fusione e dei due esercizi ulteriormente precedenti. Poi certamente i riflessi di una eventuale irriportabilità si sarebbero trasferiti anche sul **periodo interinale** che va dall'inizio dell'esercizio in cui assume efficacia la fusione e la data di efficacia della fusione stessa, ma **tal periodo interinale non aveva un ruolo specifico nel calcolo del test di vitalità**. L'agenzia delle entrate ([risoluzione n. 143/E/2008](#)) ha sempre sostenuto la tesi che **il periodo interinale dovesse partecipare al test di vitalità**, ed ora questa tesi interpretativa è divenuta norma per effetto della revisione dell'[articolo 172, comma 7, Tuir](#)



. Quindi, di fatto, i **test di vitalità** diventano due:

- **periodo precedente la fusione** confrontato con i due periodi ulteriormente precedenti;
- **periodo interinale dell'esercizio** in cui si realizza la fusione e due esercizi ulteriormente precedenti. Ovviamente per questo secondo ed innovativo test sarà necessario raggagliare ad anno ricavi e costo del personale sostenuti nel periodo interinale al fine di operare un confronto congruo tra dati di un periodo inferiore all'anno e due periodi di durata annuale.

Questa novità **non risulta specificamente inserita nel modello RV**, ma è evidente che compilando il rigo RV29 in cui esporre la perdita riportabile **bisognerà tenere conto di tutte le regole** dell'[\*\*articolo 172, comma 7, Tuir\*\*](#); quindi, **non solo del tetto del Patrimonio netto** ma anche, e preliminarmente, **la verifica del test di vitalità**. Laddove tale verifica avesse esito negativo (società non vitale) **nessun dato dovrebbe essere esposto** nel citato rigo RV29, anche se fosse presente un tetto del netto patrimoniale capiente.



## ACCERTAMENTO

# **Gli elementi probatori irritualmente acquisiti sono sempre inutilizzabili?**

di Marco Bargagli

OneDay Master

## **Nuovo contenzioso tributario: il ricorso primo grado**

Scopri di più

Nel corso di un'attività istruttoria, l'[articolo 52, D.P.R. 633/1972](#), rubricato **“Accessi, ispezioni e verifiche”**, contiene le norme **giuridiche da seguire nel corso di una verifica fiscale**, che consentono di **acquisire agli atti** del controllo **la documentazione contabile** ed extracontabile del soggetto passivo.

A tal fine, l'Amministrazione finanziaria può **disporre l'accesso dei propri impiegati nei locali destinati all'esercizio di attività commerciali, agricole, artistiche o professionali**, nonché in quelli utilizzati dagli **enti non commerciali**, per procedere ad **ispezioni documentali, verificazioni e ricerche** e ad **ogni altra rilevazione** ritenuta utile per **l'accertamento dell'imposta e per la repressione dell'evasione e delle altre violazioni**.

Ai soli fini amministrativi, i funzionari che eseguono l'accesso devono essere **muniti di apposita autorizzazione** (c.d. **ordine di verifica**) che indica lo **scopo dell'intervento**, rilasciata dal **capo dell'ufficio da cui dipendono o dal comandante del Reparto** nel caso in cui l'azione ispettiva venga **condotta dalla Guardia di Finanza**.

Di contro, per **l'accesso nei locali adibiti anche ad abitazione**, definiti ad **“uso promiscuo”**, la normativa di riferimento richiede **l'autorizzazione del Procuratore della Repubblica**.

Inoltre, l'accesso in locali **adibiti esclusivamente ad abitazione privata e relative pertinenze** può avvenire, previa **autorizzazione del Procuratore della Repubblica**, soltanto nelle ipotesi di **gravi indizi di violazioni delle norme tributarie**, allo scopo di reperire libri, registri, documenti, scritture ed altre **prove delle violazioni**.

Sul punto, il provvedimento dell'Autorità Giudiziaria che **autorizza e legittima l'accesso nell'abitazione privata è un atto amministrativo discrezionale**, che deve **essere motivato con riferimento alla sussistenza dei gravi indizi di violazione delle norme tributarie**.

Quindi, **la richiesta di accesso domiciliare** deve essere formulata **indicando con chiarezza e completezza** gli elementi che, sulla base **dell'attività investigativa** previamente compiuta,



legittimano l'esercizio di tale potere ispettivo (cfr. Comando Generale della Guardia di Finanza, circolare n. 1/2018, volume II, parte III – esecuzione delle verifiche e dei controlli – capitolo 2, pagina n. 16).

Inoltre, nel **corso di un'indagine penale**, una volta che il soggetto risulta responsabile dei reati a lui ascritti e viene notificato **l'avviso di conclusione delle indagini**, gli organi dell'Amministrazione finanziaria possono anche richiedere al Pubblico Ministero **l'autorizzazione all'utilizzo ai fini fiscali dei dati e delle notizie acquisite nel corso delle indagini preliminari**.

La suprema Corte di Cassazione, con la [sentenza n. 8452/2025](#), si è recentemente espressa sul tema dell'utilizzabilità, ai fini fiscali, di elementi info-investigativi **irritualmente acquisiti nel corso delle attività poste in essere da parte degli operatori dell'Amministrazione finanziaria**, sancendo il principio in base al quale **l'inutilizzabilità si verifica solo nella particolare ipotesi di lesione dei diritti fondamentali della persona aventi rango costituzionale**.

Nel corso del **giudizio di legittimità** il ricorrente aveva rilevato che la **documentazione utilizzata dall'Amministrazione era stata acquisita, in sede penale, tramite assistenza giudiziaria della Repubblica di San Marino**, la quale aveva apposto la clausola di specialità sulla stessa, disponendone il divieto di utilizzo “*per fini diversi da quelli indicati nella domanda*”.

Questi ultimi consistevano **nell'accertamento dei reati di associazione a delinquere finalizzata al riciclaggio e abusivo esercizio del credito bancario oggetto di indagine in sede penale**, “*sicché non poteva ritenersi legittima la successiva autorizzazione all'utilizzo dei documenti rilasciata dal P.M. precedente ai sensi dell'art. 33, comma terzo, del D.P.R. n. 600/1973*”.

In questo senso, sostiene il ricorrente, **l'Amministrazione avrebbe fatto uso di prove inutilizzabili, con chiara violazione del suo diritto alla difesa**, nonché, soprattutto e in via riflessa, **dei principi costituzionali del giusto processo, del rispetto dei trattati internazionali e del buon andamento dell'azione amministrativa**.

Sul punto, la **giurisprudenza espressa in sede di legittimità mantiene una netta differenziazione fra processo penale e accertamento tributario**, secondo un principio sancito non solo dalle norme sui reati tributari, ma anche e soprattutto dalle **disposizioni generali desumibili dagli articoli 2 e 654, c.p.p.**, ed espressamente stabilite dall'[articolo 220, Disposizioni attuative c.p.p.](#), che impone l'obbligo del rispetto delle disposizioni del codice di procedura penale quando nel corso di attività ispettive emergano indizi di reato, ma soltanto “*ai fini dell'applicazione della legge penale*” ([Cassazione n. 8605/2015](#); Cassazione n. 13121/2012).

Del resto, prosegue la suprema Corte, **eventuali limitazioni apposte all'utilizzo degli atti acquisiti tramite rogatoria non si estendono al processo tributario**, proprio in quanto quest'ultimo, diversamente dal processo penale, **ha natura amministrativo – contenziosa** e mira non già all'accertamento della responsabilità penale, **ma a quello del debito d'imposta**,



tanto che “*finanche le informazioni illecitamente acquisite in sede penale sono valutabili dal giudice tributario quali elementi indiziari che possono concorrere a formare il suo convincimento* (Cassazione n. 25473/2022; Cassazione. n. 11162/2021; Cassazione n. 31085/2019)”.

In definitiva, sulla base dell’approccio ermeneutico espresso *in apicibus* da parte della suprema Corte di Cassazione, “*non qualsiasi irritualità nell’acquisizione di elementi rilevanti ai fini dell’accertamento fiscale comporta, di per sé, la inutilizzabilità degli stessi, in mancanza di una specifica previsione in tal senso*», fatta esclusione per «*i casi in cui viene in discussione la tutela dei diritti fondamentali di rango costituzionale quali l’inviolabilità della libertà personale, del domicilio, ecc.*” ([Cassazione n. 24923/2021](#), [n. 20358/2020](#) e [n. 31779/2019](#)).



## CONTROLLO

## La Balanced Scorecard nell'era digitale

di Giulio Bassi

Seminario di specializzazione

### Balanced scorecard

Scopri di più

Immaginate la differenza tra **guardare una fotografia sbiadita e assistere a un film in alta definizione**: così potremmo descrivere il salto evolutivo dalla **BSC tradizionale alla sua incarnazione digitale**. Non si tratta semplicemente di un **aggiornamento tecnologico**, ma di una innovazione profonda che amplia esponenzialmente le **capacità di questo strumento** nell'orientare le decisioni strategiche.

Questa trasformazione non è avvenuta da un giorno all'altro, né si è limitata a trasferire *report* cartacei su schermi digitali. È stata piuttosto una **metamorfosi progressiva**, accelerata dall'esplosione di tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale, l'Internet delle Cose (IOT), i *big data* e il *cloud computing*. Ciascuna di queste innovazioni ha aggiunto **nuove dimensioni alla BSC**, elevandola da **strumento di misurazione a piattaforma strategica integrata**.

La *Digital Balanced Scorecard* rappresenta molto più di una **versione elettronica** del modello tradizionale. È un **ecosistema dinamico che integra dati, analisi e processi decisionali** in un flusso continuo che **permea l'intera organizzazione**.

### Dalla BSC alla BSC digitale

Il primo grande **salto evolutivo riguarda la temporalità**. Le BSC tradizionali offrivano istantanee periodiche delle *performance* aziendali, **tipicamente aggiornate mensilmente o trimestralmente**. La versione digitale, invece, opera in un *continuum temporale*, raccogliendo, analizzando e visualizzando dati in **tempo reale con dashboard interattive**. Questa trasformazione elimina il ritardo tra evento e consapevolezza, permettendo interventi tempestivi prima che le **deviazioni diventino problemi seri**. Quando un indicatore inizia a **muoversi nella direzione sbagliata**, viene visualizzato immediatamente, non quando ormai è troppo tardi per intervenire.

La seconda evoluzione della BSC riguarda il **cambio di paradigma**: da strumento di analisi



retrospettiva a **strumento con potenti capacità predittive**. L'integrazione di algoritmi di *machine learning* consente di **identificare pattern nascosti** nei dati e anticipare tendenze future con sorprendente accuratezza.

La terza evoluzione della BSC digitale risiede nella **democratizzazione dell'accesso alle informazioni strategiche**. Un processo tradizionalmente *top-down* si trasforma in una **rete di conoscenza collettiva**. Attraverso interfacce intuitive e personalizzate, le persone a tutti i livelli dell'organizzazione possono accedere ai **dati rilevanti per il proprio ruolo** e contribuire con insight alla comprensione complessiva.

### Le tecnologie che stanno ridefinendo la *Balanced Scorecard*

Diverse innovazioni tecnologiche, combinate tra loro, hanno contribuito alla **rapida evoluzione della BSC**. Sinteticamente **evidenziamo le più significative**:

#### 1. Intelligenza Artificiale

L'integrazione dell'AI nella BSC sta rivoluzionando il modo in cui le **aziende interpretano e utilizzano i dati delle performance**. Algoritmi sofisticati possono ora:

- **identificare correlazioni nascoste** tra metriche appartenenti a diverse prospettive, rivelando leve strategiche precedentemente non considerate;
- **analizzare automaticamente scostamenti significativi**, suggerendo possibili cause e azioni correttive;
- **personalizzare visualizzazioni e insight basati sui pattern di utilizzo** e sulle preferenze di ciascun utente;
- **incorporare dati non strutturati** (recensioni dei clienti, commenti sui *social media*, *feedback* dei dipendenti) in un'analisi olistica;

#### 2. Internet delle Cose (IOT)

L'IoT ha trasformato radicalmente le possibilità di raccolta dati per la BSC, estendendo **la misurazione al mondo fisico** in modi precedentemente impossibili:

- **sensori di produzione** forniscono dati in tempo reale su efficienza, qualità e utilizzo delle risorse;
- **dispositivi indossabili** monitorano produttività e sicurezza della forza lavoro;
- **tag RFID** tracciano movimenti di prodotti attraverso la *supply chain*; i tag RFID (Radio-



Frequency Identification) sono piccoli dispositivi elettronici che utilizzano la tecnologia a radiofrequenza per identificare e tracciare automaticamente oggetti, prodotti, animali o persone. Funzionano come evoluzione avanzata dei codici a barre, ma con vantaggi significativi.

- **beacon e sensori** nei punti vendita analizzano **comportamenti dei clienti** e *performance* di prodotti. I beacon sono piccoli dispositivi wireless che utilizzano la tecnologia Bluetooth Low Energy (BLE) per trasmettere segnali a smartphone e altri dispositivi smart nelle vicinanze. Funzionano come “fari digitali” che emettono continuamente un identificatore unico, permettendo di determinare la posizione precisa di un dispositivo mobile in spazi chiusi dove il GPS è inefficace.

Attraverso sensori IoT installati sui propri prodotti oggi **le aziende possono monitorare in tempo reale pattern di utilizzo, performance e potenziali problemi**. Questi dati alimentano automaticamente la BSC, collegando direttamente **esperienza del cliente, qualità del prodotto e costi di garanzia in un sistema unificato**;

### 3. Big Data e Business intelligence

La capacità di **gestire e analizzare enormi volumi di dati** ha amplificato l'efficacia della BSC, permettendo:

- **analisi multidimensionali** che esplorano relazioni complesse tra dozzine di variabili simultaneamente;
- **integrazione di dati interni ed esterni** per contestualizzare le *performance* organizzative;
- **modelli di attribuzione** che tracciano l'impatto di iniziative specifiche attraverso l'intera catena di valore;
- **analisi comparative** sofisticate con *competitor* e *benchmark* di settore;

### 4. Cloud Computing

Il **cloud** ha democratizzato l'accesso alle tecnologie BSC avanzate, offrendo:

- **implementazione rapida** senza necessità di complesse infrastrutture IT;
- **scalabilità elastica** che si adatta alle dimensioni e alle esigenze dell'organizzazione;
- **collaborazione in tempo reale** tra *team* distribuiti geograficamente;
- **aggiornamenti continui** che incorporano le ultime funzionalità e miglioramenti.

I sistemi di *Cloud computing* permettono anche a **piccole imprese di adottare sistemi informatici sofisticati** ed avanzati in brevissimo tempo e con costi iniziali contenuti.



## I benefici tangibili della *Digital Balanced Scorecard*

L'adozione di una **BSC digitale avanzata** offre **numerosi vantaggi concreti** che si traducono in *performance* superiori e **maggior agilità strategica**.

Innanzitutto, la **combinazione di dati in tempo reale** e analisi predittive permette di **identificare opportunità e minacce** molto prima che diventino evidenti attraverso i tradizionali indicatori finanziari. Questo accorciamento del “*delay strategico*” rappresenta un **vantaggio competitivo** significativo, particolarmente in **mercati volatili**.

In secondo luogo, le piattaforme digitali ed i sistemi dinamici di *Business intelligence* permettono di **navigare attraverso i dati a vari livelli di dettaglio**, dal riassunto strategico all'analisi microscopica di specifici processi o segmenti. Questa capacità di “*zoom*” consente a *manager* di diversi livelli di utilizzare lo stesso **framework per le proprie esigenze decisionali**.

L'accessibilità e l'intuitività delle *dashboard* digitali, inoltre, permettono a un **numero maggiore di collaboratori di comprendere la direzione strategica dell'azienda** e il proprio contributo. Questa consapevolezza diffusa favorisce **l'allineamento organizzativo e la motivazione delle persone**.

Non va, inoltre, sottovalutata la **capacità dei nuovi sistemi digitali di fornire simulazioni di scenari “what-if”**, valutando l'impatto potenziale di **diverse decisioni strategiche prima dell'implementazione**.

## Problematiche nell'implementazione e adozione

Nonostante i numerosi vantaggi, la **transizione verso una BSC digitale avanzata comporta sfide significative** che devono essere affrontate dalle nostre aziende.

Come per ogni innovazione **lo scoglio principale ed il problema principale è quello culturale** (l'abitudine della struttura organizzativa ad adottare comportamenti comuni). L'utilizzo efficace di una BSC digitale presuppone una **cultura organizzativa orientata ai dati e alle decisioni basate su evidenze**. Come ben sapranno i colleghi che si occupano già di controllo di gestione presso i propri clienti, questa trasformazione culturale è spesso più complessa dell'implementazione tecnologica stessa e, essendo una variabile “umana”, richiede spesso un **tempo lungo difficilmente contraibile** attraverso l'uso brutale di una tecnologia imposta dall'alto: è necessario che **tutti i soggetti coinvolti siano consapevoli dell'utilità dell'adozione di nuovi processi e comportamenti**.

Oltre all'aspetto culturale, il secondo grosso problema nell'adozione di una BSC digitale è



rappresentato dalla **necessità di integrare in modo efficace i sistemi eterogenei** usati dall'azienda. Per ovviare a questo problema è **necessario approcciare il cambiamento gradualmente**, partendo dall'integrazione delle fonti di **dati più critiche e gradualmente espandendo il perimetro**.

Un'ultima problematica che va affrontata è quella dell'***Overload informativo***. La disponibilità di **enormi quantità di dati** può paradossalmente **complicare il processo decisionale**. Nell'era dei **big data**, diventa fondamentale identificare con precisione quali **indicatori rappresentano autentiche leve strategiche** e meritano un'attenzione prioritaria. Questa sfida, tuttavia, non è nuova: già nell'implementazione della BSC tradizionale, le organizzazioni affrontavano il **complesso processo di distillazione degli obiettivi più significativi**. Durante la progettazione della *scorecard* classica, l'azienda doveva operare una **selezione rigorosa tra numerosi potenziali target** all'interno di ciascuna prospettiva (finanziaria, clienti, processi interni, apprendimento e crescita). Questo processo richiedeva di **eliminare gradualmente gli obiettivi che apparivano scollegati tra loro** o non direttamente funzionali al raggiungimento delle priorità strategiche. Solo mantenendo questa disciplina selettiva, **l'organizzazione poteva costruire una mappa strategica coerente**, dove ogni metrica contribuiva significativamente alla narrativa complessiva della strategia aziendale.

**La Digital BSC amplifica sia l'opportunità che la sfida:** con l'accesso a volumi di dati esponenzialmente maggiori, la capacità di discernere il segnale dal rumore diventa una competenza manageriale ancora più critica per il successo strategico

## Conclusione

In un contesto di *business* caratterizzato da complessità crescente, trasformazione digitale e necessità di agilità strategica, **la *Balanced Scorecard* rimane uno strumento di straordinaria rilevanza**, a condizione di saperla evolvere e adattare alle nuove sfide e opportunità.

**La Digital Balanced Scorecard non è semplicemente la versione 2.0 di un modello classico**, ma un **approccio evoluto al management strategico**, capace di integrare *big data*, intelligenza artificiale, IoT e altre tecnologie emergenti in un *framework* coerente, **orientato all'azione e allineato agli obiettivi organizzativi**.

Per professionisti e *manager*, aggiornarsi sulle moderne implementazioni della BSC rappresenta un'opportunità imperdibile di arricchire il proprio *toolkit* strategico. Non si tratta solo di acquisire competenze tecniche su un nuovo strumento digitale, ma di **sviluppare una visione integrata di come la strategia aziendale possa tradursi in azioni concrete** e risultati misurabili in un contesto profondamente trasformato dalla digitalizzazione.