



**Edizione di giovedì 31 Luglio 2025**

## **CASI OPERATIVI**

**Detrazioni edilizie in capo agli eredi: anche una singola locazione invalida il beneficio per l'intero periodo d'imposta**

di **Euroconference Centro Studi Tributari**

## **GUIDA AGLI ADEMPIMENTI**

**I rimborsi spese per le trasferte all'estero**

di **Laura Mazzola**

## **IVA**

**Assegnazione agevolata e possibili effetti negativi in ambito IVA**

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

## **PENALE TRIBUTARIO**

**Sottrazione fraudolenta: necessaria l'effettiva lesione della garanzia patrimoniale**

di **Angelo Ginex**

## **BILANCIO**

**Il controllo di gestione trasforma il commercialista da consulente passivo a partner strategico**

di **Giulio Bassi**

## **RASSEGNA AI**

**Risposte AI sulla disciplina dei rimborsi spese per missioni o trasferte dei lavoratori dipendenti**

di **Mauro Muraca**

## ***Detrazioni edilizie in capo agli eredi: anche una singola locazione invalida il beneficio per l'intero periodo d'imposta***

di Euroconference Centro Studi Tributari

 EuroconferenceinPratica

Scopri la **soluzione editoriale** integrata con l'**AI indispensabile** per **Professionisti e Aziende >>**



Alessandro Bianchi, nel corso del mese di marzo del 2024, ha ereditato dal padre Luigi la proprietà di una villa ubicata a Forte dei Marmi; tale villa era saltuariamente utilizzata dal padre Luigi nel corso del periodo estivo.

La villa era stata oggetto di un intervento di ristrutturazione nel corso 2022 che ha conferito il diritto alla detrazione al 50%, nell'arco di 10 anni, delle spese sostenute nel limite di 96.000 euro.

Si chiede se Alessandro può beneficiare delle rate residue di detrazione; a tal fine precisando che Alessandro abita a Milano quindi tale immobile non è sua abitazione principale e non intende utilizzare tale immobile neppure quale casa di vacanza.

Alessandro ha ricevuto una proposta interessante per la locazione della villa durante il mese di agosto 2025; se dovesse effettivamente concedere in locazione tale villetta, vi sarebbero conseguenze in termini di diritto alla detrazione del bonus edilizio trasferito per eredità?

Si precisa che non corso del 2024, anno nel quale è avvenuta la successione dell'immobile, il fabbricato non era oggetto di alcuna locazione né comodato.

[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

---

## ***I rimborsi spese per le trasferte all'estero***

di Laura Mazzola

Convegno di aggiornamento

### **Rimborsi spese, fringe benefit e auto aziendali**

Scopri di più

L'Agenzia delle Entrate, con la [risposta a interpello n. 188/E/2025](#), ha chiarito definitivamente il **trattamento fiscale dei rimborsi spese per vitto, alloggio, viaggio e trasporto sostenuti dai dipendenti pubblici o privati in missione o trasferta all'estero**, alla luce degli obblighi introdotti dall'[art. 1, comma 81, Legge di bilancio 2025](#) (Legge n. 207/2024).

Tale istanza è stata sollevata da un Ministero che ha sottoposto all'Amministrazione finanziaria una **questione non di poco rilievo operativo**: se sia **fiscalmente rilevante** l'uso di **mezzi di pagamento non tracciabili** per le spese sostenute da un dipendente in **missione in un Paese estero**, in cui l'**utilizzo di strumenti elettronici** di pagamento è **poco diffuso** o addirittura impossibile.

Si rammenta, infatti, che la disposizione di cui all'[art. 1, comma 81, Legge di bilancio 2025](#), modificando l'[art. 51, comma 5, TUIR](#), ha **rafforzato l'obbligo di utilizzare mezzi di pagamento tracciabili**, quali versamenti **bancari o postali** ovvero altri sistemi di pagamento previsti dall'[art. 23, D.Lgs. n. 241/1997](#), affinché i rimborsi delle spese sostenute non concorrano alla **formazione del reddito da lavoro dipendente**.

Tale formulazione della norma ha generato **perplexità e difficoltà applicative**, nei casi in cui le missioni siano svolte **fuori dal territorio nazionale**, in contesti dove l'infrastruttura bancaria non consente di utilizzare strumenti tracciabili.

**In assenza di una deroga esplicita**, la norma è apparsa penalizzante per i lavoratori inviati in Paesi con economie meno digitalizzate.

Successivamente, il Legislatore, con il D.L. n. 84/2025 ha introdotto una modifica al [comma 5, dell'art. 51](#) citato, indicando così che **l'obbligo della tracciabilità si limita alle spese sostenute nel territorio dello Stato**.

Nel dettaglio ora la disposizione normativa, ultima parte, afferma: *«I rimborsi delle spese, sostenute nel territorio dello Stato, per vitto, alloggio, viaggio e trasporto effettuati mediante autoservizi pubblici non di linea di cui all'articolo 1 della legge 15 gennaio 1992, n. 21, per le*

*trasferte o le missioni di cui al presente comma, non concorrono a formare il reddito se i pagamenti delle predette spese sono eseguiti con versamento bancario o postale ovvero mediante altri sistemi di pagamento previsti dall'articolo 23 del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241».*

Di conseguenza, per le spese per vitto, alloggio, viaggio e trasporto **collegate a trasferte all'estero** la **tracciabilità dei pagamenti non è più condizione necessaria per l'esclusione dal reddito imponibile**.

Questa modifica normativa risponde alle **difficoltà operative** emerse in capo a diversi enti e aziende i cui dipendenti si trovano spesso ad effettuare **missioni o trasferte oltre i confini nazionali**.

L'Agenzia delle Entrate, con l'istanza di interpello citata, richiama sia la norma originaria sia la **modifica intervenuta con il D.L. n. 84/2025**, sottolineando che **la tracciabilità del pagamento è richiesta soltanto per le spese sostenute dentro i confini nazionali**.

Di conseguenza, per le **missioni effettuate al di fuori del territorio dello Stato**, la tracciabilità non è un requisito necessario per escludere i rimborsi spese dal reddito imponibile.

Nel dettaglio l'Amministrazione finanziaria conclude affermando che *«i rimborsi spese sostenute fuori dal territorio dello Stato **restano esclusi dal reddito anche se il pagamento è avvenuto in contanti**»*.

Tale chiarimento elimina così **ogni incertezza applicativa**.

## Assegnazione agevolata e possibili effetti negativi in ambito IVA

di Sandro Cerato - Direttore Scientifico del Centro Studi Tributari



"Where your home  
comes to life"

La Legge di bilancio 2025 ha riproposto la possibilità per le **società di assegnare beni immobili ai soci entro il 30 settembre 2025**, usufruendo di agevolazioni rilevanti sul piano delle imposte dirette e indirette, a **esclusione dell'IVA**. Infatti, **ai fini IVA**, l'assegnazione e la cessione agevolata rimangono sottoposte alla **disciplina ordinaria**, a causa dei vincoli imposti dalla normativa comunitaria, che impedisce agli Stati membri di concedere agevolazioni IVA differenziate rispetto al diritto europeo. Ai sensi dell'[art. 2, D.P.R. n. 633/1972](#), le **assegnazioni di immobili ai soci** vengono **equiparate alle cessioni**, con conseguente assoggettamento alle **medesime regole**. Se l'operazione rientra nel regime di imponibilità IVA (ad esempio, quando viene effettuata dall'impresa costruttrice o ristrutturatrice entro 5 anni dall'ultimazione dei lavori), **non si verifica alcun effetto pregiudizievole** sul diritto alla detrazione dell'IVA.

In particolare:

- l'[art. 10, n. 8-bis e 8-ter, D.P.R. n. 633/1972](#) prevede, derogando al regime di esenzione, **l'applicazione dell'IVA ordinaria sia per gli immobili abitativi** che per quelli strumentali, quando vengono ceduti **entro 5 anni dalla costruzione o ristrutturazione**;
- in **tutti gli altri casi** (ad esempio, assegnazione decorsi 5 anni, o da parte di un'impresa diversa da quella che ha costruito o ristrutturato) prevale, invece, il **regime naturale di esenzione dall'IVA**, salva la facoltà di **optare per l'imponibilità** (applicando il reverse charge se il socio è soggetto IVA);
- un'eccezione specifica riguarda le **assegnazioni di immobili abitativi da parte di imprese** diverse da quelle che hanno effettuato costruzione o ristrutturazione, per cui l'**unico regime IVA possibile è quello dell'esenzione**.

Gli **strumenti normativi che possono determinare effetti negativi** per la detrazione dell'IVA nelle operazioni agevolate di assegnazione o cessione esente di beni immobili sono 2: **pro-rata IVA** (disciplinato dagli [artt. 19, comma 5](#), e [19-bis, D.P.R. n. 633/1972](#)) e **rettifica** della detrazione IVA ([art. 19-bis.2, D.P.R. n. 633/1972](#)). Il **meccanismo del pro-rata** si attiva qualora l'assegnazione agevolata sia **esente da IVA**. In questo caso, la società assegnante **deve applicare il pro-rata di detrazione**: la percentuale è determinata dal **rapporto tra l'ammontare delle operazioni che danno diritto alla detrazione** (numeratore) e il **totale delle operazioni**

**effettuate** (denominatore, comprensivo anche di quelle esenti).

La disciplina **esclude dal calcolo del pro-rata le cessioni di beni ammortizzabili** (ad esempio, assegnazioni di immobili strumentali iscrivibili tra le immobilizzazioni materiali), e le **operazioni esenti “occasionalì”,** come le assegnazioni di immobili effettuate da imprese non immobiliari (es. industriali). Se, invece, viene assegnato un **immobile iscritto tra le rimanenze** (quindi, facente parte dell’attività ordinaria d’impresa), l’operazione esente determina una **riduzione proporzionale del diritto a detrazione dell’IVA sugli acquisti dello stesso anno,** calcolata secondo la nuova percentuale pro-rata. La riduzione della detrazione IVA ha un **impatto variabile ed è direttamente collegata al peso percentuale dell’operazione esente** rispetto al totale delle operazioni e all’ammontare dell’IVA detratta negli acquisti dell’anno. In casi estremi, come l’assegnazione dell’ultimo immobile da parte di un’impresa di costruzione che cessa l’attività, **l’effetto pratico può risultare trascurabile,** specie in **presenza di acquisti con IVA di modesta entità.**

L’altro effetto negativo è costituito dalla **rettifica della detrazione,** che si può concretizzare quando, per effetto dell’assegnazione esente, si **modifica il diritto a detrazione rispetto agli anni precedenti.** Questa rettifica si effettua applicando le disposizioni degli [artt. 19-bis e 19-bis.2, D.P.R. n. 633/1972](#), con possibilità di **recupero dell’IVA detratta a suo tempo,** in proporzione alla quota residua di ammortamento dei beni immobili. In conclusione, la disciplina delle assegnazioni agevolate pone, in relazione all’IVA, **criticità rilevanti soprattutto per le imprese che gestiscono immobili iscritti tra le rimanenze.** In questi casi la perdita parziale di detrazione sul 2025 **può avere un impatto significativo sulla fiscalità aziendale.** Considerazioni strategiche devono, quindi, **intervenire nella scelta della modalità di assegnazione,** nel timing e nell’individuazione degli immobili oggetto di operazione, al fine di minimizzare gli **effetti deteriori in termini di detraibilità.**

## ***Sottrazione fraudolenta: necessaria l'effettiva lesione della garanzia patrimoniale***

di Angelo Ginex

OneDay Master

**Indebita compensazione dei crediti d'imposta non spettanti e inesistenti e il loro recupero: l'impatto della riforma fiscale**

Scopri di più

L'[art. 11, D.Lgs. n. 74/2000](#), punisce la condotta di chi, al fine di sottrarsi al pagamento di imposte sui redditi o sul valore aggiunto, ovvero di interessi o sanzioni amministrative relativi a dette imposte, **aliena simulatamente o compie altri atti fraudolenti** sui propri o altrui beni, che siano idonei a rendere in tutto o in parte **inefficace la procedura di riscossione** coattiva. La **soglia penalmente rilevante** è fissata in **50.000 euro**, che diventano **200.000 euro** per l'ipotesi aggravata.

Si tratta di una fattispecie tipica di **reato di pericolo concreto**, in cui l'elemento oggettivo richiede un **atto simulatorio o fraudolento** che sia **oggettivamente idoneo** a compromettere l'attività di recupero dell'Erario, mentre l'elemento soggettivo si sostanzia nel **dolo specifico** di **sottrarsi agli obblighi tributari**.

Su tale base normativa, la **giurisprudenza di legittimità** (*ex multis*, **Cass. n. 25677/2012** e **n. 46975/2018**) ha affermato, in più occasioni, che non ogni atto dispositivo configura reato, ma solo quelli che – per caratteristiche e contesto – determinano una **riduzione sostanziale** della **garanzia patrimoniale** offerta dallo stesso contribuente ai sensi dell'[art. 2740, c.c.](#).

In particolare, è stato chiarito che l'**atto dispositivo** deve avere natura simulata o comunque fraudolenta, ed essere **tale da compromettere realmente l'efficacia dell'esecuzione fiscale**. In assenza di queste condizioni, l'atto rimane lecito, anche qualora effettuato da un **contribuente debitore verso l'Erario**.

La norma, infatti, non può tradursi in una sanzione generalizzata della disponibilità dei beni, pena un evidente contrasto con i **principi costituzionali** in materia di **diritto di proprietà** ([art. 42, Costituzione](#)) e di **offensività** della condotta ([art. 25, comma 2, Costituzione](#)). Detto altrimenti, non si può ritenere penalmente rilevante una **condotta che non incida effettivamente sulla tutela patrimoniale** dell'amministrazione fiscale.

È proprio su questo punto che si innesta la recente **sentenza n. 26095/2025**, con cui la Corte di Cassazione ha accolto il ricorso di un indagato destinatario di un sequestro preventivo per il



reato di cui all'[art. 11, D.Lgs. n. 74/2000](#).

Nel caso di specie, l'imputazione riguardava una serie di **operazioni patrimoniali**, tra cui **bonifici in favore della moglie con causale "mantenimento famiglia"**, ritenute idonee a sottrarre beni alla garanzia erariale. Tuttavia, la difesa aveva prodotto elementi documentali da cui emergeva che l'indagato era titolare di un **importante compendio immobiliare in Sardegna**, di valore stimato tra i 29 e i 50 milioni di euro, già gravato da ipoteca di secondo grado iscritta dall'Amministrazione finanziaria. Il debito tributario complessivo risultava inferiore (poco più di 18 milioni di euro).

La Corte di cassazione ha chiarito che la sussistenza di un **patrimonio ampiamente capiente** rispetto alla pretesa tributaria può **escludere in radice l'offensività della condotta** e, dunque, anche l'integrazione del reato. È stato precisato che **l'idoneità degli atti fraudolenti** deve essere valutata in concreto, alla luce dell'intero **compendio patrimoniale** del contribuente.

La Suprema Corte ha affermato che, pur in presenza di **operazioni apparentemente "decettive"**, se il **patrimonio complessivo** è in grado di **soddisfare integralmente** la pretesa dell'Erario, **manca il presupposto oggettivo del reato**, cioè **l'effettiva lesione della garanzia** generica [ex art. 2740, c.c.](#).

La citata pronuncia si pone nel solco di un **orientamento ormai consolidato**, secondo cui non è sufficiente accertare la simulazione o la fraudolenza dell'atto, ma occorre anche che l'atto stesso comporti una **concreta diminuzione** della **capacità patrimoniale** del contribuente, tale da porre **in pericolo la riscossione coattiva** da parte dello Stato.

La Cassazione ha, quindi, censurato l'ordinanza del Tribunale del riesame per **omessa motivazione** in punto di valutazione del patrimonio disponibile, ritenendo che tale profilo sia dirimente non solo ai fini del **periculum in mora**, ma anche sotto il profilo del **fumus commissi delicti**.

Il **principio di diritto**, ribadito con **sentenza n. 26095/2025**, rappresenta un **punto fermo** per tutti i professionisti che operano nel settore penale-tributario.

Non ogni **atto dispositivo** effettuato da un contribuente in debito con l'Erario può dirsi **penalmente rilevante**, essendo necessario dimostrare – con rigorosa analisi patrimoniale – che quell'atto comprometta in modo significativo la **tutela creditizia** del Fisco.

Tale approccio interpretativo protegge sia **l'efficacia dell'azione erariale**, sia le **libertà patrimoniali** del contribuente, impedendo che **l'area del penalmente rilevante venga estesa a operazioni legittime**, purché proporzionate e tracciabili.

La **sottrazione fraudolenta** al pagamento delle imposte non si configura in presenza di una mera disponibilità di beni, neppure qualora vi siano **atti di disposizione economicamente rilevanti**, se essi non ledono concretamente la **garanzia patrimoniale** dell'amministrazione





finanziaria.

Da ultimo, è bene sottolineare che tale posizione agevola indirettamente anche quei professionisti che si occupano di **pianificazione patrimoniale** in contesti caratterizzati da debiti, prescrivendo una **valutazione complessiva, proporzionale e concreta** della condotta, in virtù di un **principio di legalità sostanziale** che tutela al contempo l'interesse fiscale e i diritti fondamentali del contribuente.

**BILANCIO**

---

## ***Il controllo di gestione trasforma il commercialista da consulente passivo a partner strategico***

di **Giulio Bassi**

Master di specializzazione

### **Controllo di gestione**

Scopri di più

Non è più una novità: il **ruolo del commercialista** sta attraversando una **trasformazione epocale**. Le **innovazioni tecnologiche**, i **cambiamenti legislativi** e l'accelerazione degli scenari economici stanno ridefinendo completamente i **confini della professione**. Il professionista di oggi non può più limitarsi a compilare dichiarazioni fiscali o tenere la contabilità ordinaria: deve **evolversi in un vero e proprio architetto del successo aziendale**.

Questa metamorfosi non rappresenta un'imposizione dei tempi, ma **un'opportunità straordinaria** e, oserei dire, una **necessità per la sopravvivenza stessa della professione**. Chi non coglie questo cambiamento rischia di rimanere ai margini di un mercato sempre più competitivo e sofisticato.

Al centro di questa rivoluzione professionale si colloca una disciplina che troppi considerano ancora esclusiva delle grandi corporation: il **controllo di gestione**. È tempo di sfatare questo mito e scoprire come questa competenza possa diventare il **differenziale competitivo** decisivo per ogni commercialista che ambisca a un ruolo di **primo piano nel futuro della consulenza aziendale**.

### **L'evoluzione del controllo di gestione come stimolo del cambiamento del ruolo del commercialista**

Immaginate di guidare un'automobile guardando solo lo specchietto retrovisore. Assurdo, vero? Eppure, è esattamente quello che facciamo quando basiamo le **nostre consulenze esclusivamente sui dati storici**. Analizziamo bilanci che fotografano il passato, commentiamo risultati già cristallizzati, **interveniamo quando ormai è troppo tardi** per correggere la rotta.

Il **controllo di gestione** moderno ribalta completamente questa prospettiva: ci insegna a guardare attraverso il parabrezza, a sviluppare quella **visione "forward-looking"** che trasforma il commercialista da cronista del passato a navigatore del futuro. Invece di limitarci a

constatare cosa è accaduto, impariamo ad anticipare cosa accadrà. Invece di reagire a scadenze prefissate, diventiamo **proattivi nella gestione dei rischi** e delle opportunità.

Questa capacità di leggere i segnali deboli del mercato e di trasformarli in strategie concrete sarà il **vero discrimine tra i professionisti** del futuro e quelli destinati all'obsolescenza.

Questa visione forward-looking trasforma radicalmente il nostro modo di interpretare l'azienda. Non più una semplice macchina per produrre bilanci, ma un **organismo vivente che crea valore** attraverso un processo articolato e misurabile. Per guardare davvero al futuro, dobbiamo imparare a leggere **tutti i segnali che precedono i risultati finanziari**: il livello di coinvolgimento delle persone, l'efficienza dei processi interni, il grado di soddisfazione dei clienti.

Ogni impresa, dalla microazienda alla multinazionale, segue, infatti, un **percorso di creazione del valore** che inizia dalle fondamenta (persone formate e motivate), si sviluppa attraverso **processi ottimizzati**, genera **soddisfazione nel cliente** e solo alla fine si traduce nei numeri del bilancio. I risultati finanziari sono l'ultimo anello della catena, non il primo.

**Comprendere questa sequenza causale** significa saper leggere **il futuro dell'azienda** molto prima che si manifesti nei conti economici. È la differenza tra **chi prevede i problemi e chi li subisce**, tra chi coglie le opportunità in anticipo e chi **le insegue quando è troppo tardi**.

## La cultura aziendale

Uno dei **concetti più rivoluzionari del controllo di gestione moderno** è che "la cultura mangia la strategia". Non importa quanto brillante **sia una strategia aziendale**: senza una cultura organizzativa allineata, **rimarrà lettera morta**. Questo principio capovolge completamente **l'approccio tradizionale alla consulenza** e rivela una **verità scomoda**: i numeri sono solo la conseguenza di comportamenti e **valori che si radicano molto prima nei corridoi e negli uffici dell'azienda**.

Qui emerge il **ruolo cruciale del commercialista nelle PMI italiane**. Tradizionalmente, siamo gli unici professionisti ad avere un **accesso privilegiato e continuativo all'imprenditore**. Questa posizione di fiducia ci rende i **candidati naturali per guidare un cambiamento** che va ben oltre i numeri: dobbiamo diventare facilitatori di **trasformazioni culturali**.

Il commercialista evoluto impara a leggere i **segnali nascosti dell'organizzazione**: il "clima aziendale", il grado di coinvolgimento del personale, la **qualità delle relazioni interne**. Scopre che dietro ogni risultato finanziario si nascondono forze invisibili ma determinanti: la soddisfazione dei clienti, **l'efficienza dei processi**, la capacità di innovazione, la **crescita professionale delle persone**.

Gli studi sulle aziende di eccellenza hanno dimostrato che i **risultati finanziari sono solo la punta dell'iceberg**. Sotto la superficie si muovono **correnti potenti che determinano il successo**: la qualità dei processi interni, la fedeltà della clientela, la **motivazione del gruppo di lavoro**. Imparare a misurare questi elementi attraverso indicatori specifici significa anticipare i problemi, **non limitarsi a constatarli quando è troppo tardi**.

Ma tutto questo richiede un **prerequisito fondamentale**: l'imprenditore deve essere **pronto ad abbracciare una nuova mentalità**. E chi meglio del suo commercialista di fiducia può accompagnarlo in questo percorso di crescita?

Questo nuovo ruolo del professionista richiede una **strategia precisa**: la semplicità. Paradossalmente, **una delle sfide più affascinanti del controllo di gestione** è proprio la sua capacità di rendere accessibile ciò che appare complesso, trasformando **concetti sofisticati in strumenti di lavoro quotidiano**.

Prendiamo ad esempio il **Break Even Point**: dietro questa formula matematica si nasconde una **potente chiave di lettura del business**. Quando riusciamo a spiegare all'imprenditore che non si tratta solo di calcolare il punto di pareggio, ma di **comprendere il rapporto tra rischio e rendimento della sua azienda**, ecco che inizia il cambiamento di mentalità. Improvvisamente **può valutare l'effetto leva operativa**, pianificare scenari alternativi, prendere decisioni strategiche basate su **dati concreti anziché sull'intuito**.

Il margine di contribuzione, concetto spesso relegato ai manuali universitari, **diventa il linguaggio comune tra commercialista e imprenditore**. Attraverso la semplice **distinzione tra costi fissi e variabili**, possiamo finalmente aiutarlo a capire quali prodotti "tirano la carretta" e quali invece la frenano. È il momento in cui **l'imprenditore smette di ragionare** per sensazioni e inizia a **governare i numeri**.

Questa è la vera rivoluzione: **trasformare l'accounting tradizionale**, quello che fotografa il passato, in management accounting, **quello che costruisce il futuro**. Ma tutto inizia con la nostra capacità di tradurre la complessità in semplicità, di essere **ponte tra la teoria e la pratica quotidiana dell'impresa**.

### **Il potere delle tecniche e dei concetti di controllo di gestione**

Questa capacità di semplificare **trova la sua massima espressione negli strumenti strategici** che il controllo di gestione mette a disposizione. Prendiamo la **missione aziendale**: ogni impresa, anche la più piccola, ne ha una. Il problema è che spesso rimane **sepolta sotto le urgenze quotidiane**, mai formalizzata né comunicata. Il commercialista evoluto diventa allora un "detective della strategia", capace di far emergere attraverso domande apparentemente semplici quella **visione che l'imprenditore porta dentro di sé**, ma non ha mai articolato.

*“Qual è la sua missione?”, “Quali valori esprime la sua azienda?”, “Dove si vede tra cinque anni?”.*

Non sono domande retoriche, ma veri e **propri strumenti di lavoro** per costruire quella mappa strategica che trasformerà l'intuito imprenditoriale in un **percorso strutturato e misurabile**.

L'analisi SWOT (punti di forza, debolezze, opportunità e minacce) smette di essere un esercizio accademico e diventa uno strumento pratico per **fotografare la posizione competitiva dell'azienda**. Il Business Model Canvas aiuta a visualizzare in una sola pagina l'intero modello di business, **rendendo evidenti connessioni e criticità prima invisibili**.

Il **budget aziendale rappresenta forse l'esempio più concreto** di come il controllo di gestione trasformi la consulenza. Non parliamo più di **un esercizio contabile fine a sé stesso**, ma della traduzione numerica di una visione strategica. Ogni voce del budget racconta una storia: **gli investimenti in formazione parlano di crescita delle competenze**, i costi di marketing rivelano strategie di penetrazione del mercato, la struttura dei costi fissi e variabili svela la propensione al rischio dell'imprenditore.

Il processo di budgeting diventa un **momento di confronto e crescita per tutta l'organizzazione**. Dal top management alle funzioni operative, ogni livello dell'azienda **viene coinvolto in un dialogo costruttivo** che allinea obiettivi individuali e risultati aziendali. Il **commercialista diventa il facilitatore di questo processo**, colui che garantisce la coerenza matematica ma soprattutto la credibilità strategica delle previsioni.

Tutti questi strumenti hanno una caratteristica comune: la **semplicità d'uso combinata alla profondità dell'analisi**. Permettono al commercialista di guidare l'imprenditore verso una consapevolezza strategica crescente, un passo alla volta, **senza mai perdere il contatto con la realtà operativa dell'azienda**.

### L'opportunità dell'evoluzione normativa e tecnologica

Il panorama normativo ha, ed aggiungo “fortunatamente”, accelerato questa trasformazione. **Le linee guida EBA per la valutazione del merito creditizio** non si accontentano più dei dati storici, ma richiedono una valutazione prospettica della sostenibilità aziendale. Il nuovo [art. 2086, c.c.](#), impone “*adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili*”: **non più optional**, ma obbligo di legge.

**Questi cambiamenti non sono ostacoli burocratici**, ma opportunità straordinarie per chi sa coglierle. Il commercialista che padroneggia il controllo di gestione **diventa improvvisamente indispensabile**: non solo per rispettare gli obblighi normativi, ma per trasformare questi vincoli in vantaggi competitivi.

Una mano notevole al cambiamento **la sta dando anche l'evoluzione tecnologica** che ha

democratizzato strumenti un **tempo appannaggio delle grandi società**. La Business Intelligence, i sistemi ERP, i software di budgeting **sono oggi accessibili anche alle PMI**.

Ma la tecnologia senza competenza **è solo un costoso ornamento**. Il valore aggiunto del commercialista sta nella capacità di scegliere gli strumenti giusti e, soprattutto, di **interpretarne i risultati**.

**Excel diventa un potente alleato nella costruzione di modelli dinamici di controllo**. Le dashboards in tempo reale trasformano montagne di dati in informazioni azionabili. Ma tutto questo richiede un salto culturale: dalla **logica del “cosa è successo” alla logica del “cosa succederà se”**.

## Conclusione

In conclusione, il **controllo di gestione ridefinisce completamente il rapporto con il cliente**. Non più fornitore di un servizio standardizzato, ma partner strategico nella **costruzione del successo aziendale**. Questa trasformazione **richiede soft skills spesso trascurate nella formazione tradizionale**: capacità di ascolto, doti comunicative, abilità nel gestire il cambiamento organizzativo.

L'imprenditore **non cerca più solo qualcuno che gli tenga la contabilità in regola**, ma un business partner che lo aiuti a navigare la **complessità del mercato moderno**. Il commercialista che sa offrire questa consulenza evoluta non solo si differenzia dalla concorrenza, ma **costruisce relazioni professionali più profonde e durature**.

Il **controllo di gestione non è una moda passeggera** o un'aggiunta opzionale al bagaglio professionale del commercialista. È la naturale evoluzione di una **professione che vuole rimanere rilevante in un mondo che cambia a velocità crescente**. Chi non coglie questa opportunità rischia di rimanere intrappolato in un ruolo sempre più **marginalizzato dall'automazione e dalla standardizzazione**.

Ma per chi ha il coraggio di intraprendere questo percorso, si aprono **orizzonti professionali straordinari**. Il controllo di gestione non è solo una tecnica: è una mentalità, un approccio, una filosofia che trasforma radicalmente il **modo di interpretare il business e di servire i clienti**.

Il momento di diventare protagonisti del cambiamento è adesso. Il **futuro appartiene a chi sa guardare oltre i numeri** del passato per costruire il successo di domani, per sé e per i propri clienti, ed il controllo di gestione è la bussola per questo viaggio.

## ***Risposte AI sulla disciplina dei rimborsi spese per missioni o trasferte dei lavoratori dipendenti***

di **Mauro Muraca**



La Legge di Bilancio 2025 ha introdotto un **importante obbligo di tracciabilità per i rimborsi spese ai dipendenti**, quale **duplice condizione**:

- per **escludere dal reddito di lavoro dipendente**, di cui all'articolo 51, Tuir, le **somme per vitto, alloggio e trasporto** sostenute dal dipendente e rimborsate dal datore di lavoro, in occasione di trasferte effettuate fuori dal territorio comunale sede di lavoro (quelle sostenute all'interno concorrono a formare il reddito, ad esclusione delle spese di trasporto comprovate da idonea documentazione);
- per **dedurre dal reddito d'impresa le predette spese**, inserendo il nuovo comma 3-bis, nell'articolo 95, Tuir.

L'obbligo di tracciabilità riguarda specificamente le **spese di vitto e alloggio e quelle di trasporto mediante autoservizi pubblici non di linea** (es. taxi e NCC). **Sono esclusi** dall'obbligo di tracciabilità dei pagamenti i **trasporti di linea** (treni, aerei, ecc.).

Per la deduzione dal reddito d'impresa, l'obbligo di tracciabilità riguarda sia le **spese sostenute direttamente dall'impresa che i rimborsi analitici ai dipendenti**, mentre sono esclusi i rimborsi forfettari.

Il D.L. 84/2025 ha recentemente precisato che **gli obblighi di tracciabilità riguardano solamente le spese sostenute nel territorio dello Stato**, e non quelle sostenute in altri Paesi.

Abbiamo interrogato il nostro sistema di intelligenza artificiale sulla novellata disciplina dei rimborsi spese, **utilizzando anche** la nuova funzionalità **"Esperto AI e trova la risposta nell'ambito delle fonti ufficiali"**, a cui è possibile accedere cliccando in calce alla chatbot, al fine di allargare il **perimetro della conoscenza utilizzata** per la risposta ai quesiti, oltre ai contenuti delle **schede autorali** (curate dai professionisti del Centro Studi Euroconference), anche ai **documenti di prassi Agenzia delle entrate e alle sentenze della Giurisprudenza di legittimità**. Inoltre, con la funzionalità di "Esperto AI" è possibile richiedere la **predisposizione di modelli** per la corretta **rendicontazione delle spese di trasferta**.



I risultati della nostra **Intelligenza Artificiale** (basato sulle sole schede autoriali comprese nelle licenze attive)

#### Quale è il regime fiscale dei rimborsi spese ai dipendenti che svolgono missioni fuori dalla sede di lavoro?

Il regime fiscale dei rimborsi spese per trasferte fuori dalla sede di lavoro è disciplinato dall'articolo 51, comma 5, del TUIR, che prevede tre distinti sistemi di tassazione:

##### 1. Rimborso forfettario

Le indennità forfettarie non concorrono a formare il reddito fino a:

- €46,48 giornalieri per trasferte in Italia
- €77,47 giornalieri per trasferte all'estero

Questi importi sono al netto delle spese di viaggio e trasporto, che vengono rimborsate integralmente in base ai giustificativi o all'indennità chilometrica autorizzata.

##### 2. Rimborso analitico (o piè di lista)

Non concorrono a formare il reddito i rimborsi analiticamente documentati relativi a:

- Vitto
- Alloggio
- Viaggio e trasporto
- Altre spese, anche non documentabili, fino a €15,49 giornalieri (€25,82 per trasferte all'estero)

##### 3. Rimborso misto

In caso di rimborso misto, i limiti di esenzione dell'indennità forfettaria sono ridotti:

- Di un terzo in caso di rimborso delle spese di alloggio o di vitto
- Di due terzi in caso di rimborso sia delle spese di alloggio che di vitto

La scelta di uno dei tre sistemi è vincolante per l'intera durata della trasferta.

Per le trasferte nell'ambito del territorio comunale, invece, i rimborsi concorrono integralmente a formare il reddito, ad eccezione dei rimborsi di spese di trasporto comprovate da documenti provenienti dal vettore.

#### Conoscenza utilizzata

- MB25 8G - La disciplina dei rimborsi spese per dipendenti e collaboratori

