

Report n. 5478 per BALANCED SCORECARD

Documento generato automaticamente dal motore AI in data: 2025-05-22

Domanda: Si chiede di illustrare in sintesi la balanced scorecard quale strumento di supporto per la gestione strategica dell'impresa, il suo utilizzo, la sua utilità, i suoi limiti e le modalità più efficaci della sua implementazione.

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

Risposta sintetica

Le tre risposte esaminate offrono una visione completa e sostanzialmente coerente della Balanced Scorecard (BSC) come strumento di supporto per la gestione strategica aziendale. Tutte convergono sui concetti chiave riguardanti l'utilizzo, l'utilità, i limiti e l'implementazione di questo framework.

Punti di forza condivisi:

- **Definizione e finalità:** Tutte le risposte concordano sulla definizione della BSC come un sistema di gestione strategica che trasforma la visione aziendale in obiettivi concreti e misurabili. La BSC è presentata come un approccio che supera le limitazioni delle sole metriche finanziarie, offrendo una prospettiva più ampia.
- **Prospettive chiave:** Le quattro prospettive fondamentali (finanziaria, clienti, processi interni, apprendimento e crescita) sono universalmente riconosciute e descritte in modo simile. Queste prospettive sono considerate essenziali per valutare le performance aziendali da diverse angolazioni.
- **Uso e vantaggi:** Tutte le risposte sottolineano l'importanza della BSC per allineare le attività operative con la strategia complessiva, monitorare le performance

nel tempo, migliorare la comunicazione interna e supportare i processi decisionali. La BSC è vista come uno strumento che fornisce una visione completa, migliora l'allineamento tra le diverse funzioni aziendali e promuove una comunicazione più efficace.

- **Limiti e sfide:** Le risposte riconoscono i limiti della BSC, tra cui la complessità dell'implementazione, il rischio di sovraccaricare il sistema con un numero eccessivo di indicatori e la difficoltà di applicazione in contesti aziendali specifici. Questi limiti sono affrontati con diverse sfumature, ma la loro esistenza è universalmente riconosciuta.
- **Implementazione:** C'è un accordo generale sui passaggi chiave per un'implementazione efficace della BSC. Questi includono la definizione chiara della strategia aziendale, il coinvolgimento attivo del management, la selezione accurata degli indicatori di performance, l'allineamento dei sistemi di incentivazione e il monitoraggio costante dei progressi.

Sfumature e approfondimenti specifici:

- Una risposta offre una sintesi pratica, con collegamenti specifici al contesto italiano e ad esempi concreti di applicazione in diverse realtà aziendali.
- Un'altra risposta fornisce una spiegazione più dettagliata e didattica dei concetti chiave e dei passaggi necessari per l'implementazione della BSC. Questa risposta offre una disamina più estesa delle quattro prospettive e dei vantaggi derivanti dall'adozione della BSC.
- Un'ulteriore risposta offre un livello di approfondimento ancora maggiore, concentrandosi in particolare su come superare i limiti della BSC e implementarla con successo. Vengono forniti suggerimenti avanzati, come la creazione di un team dedicato, l'adozione di un approccio iterativo e l'integrazione con altri sistemi di gestione aziendale.

Conclusioni e parere finale:

In definitiva, le tre risposte, pur presentando sfumature diverse, si completano a vicenda fornendo una panoramica esaustiva della Balanced Scorecard. La BSC si conferma

come uno strumento di gestione strategica valido e utile per le aziende di tutte le dimensioni. Tuttavia, è fondamentale sottolineare che la sua efficacia dipende da diversi fattori critici. Un'attenta pianificazione è essenziale per definire obiettivi realistici e indicatori di performance pertinenti. Un forte impegno da parte del management è necessario per garantire che la BSC sia integrata nella cultura aziendale e utilizzata come strumento di guida per le decisioni strategiche. Infine, una comunicazione efficace a tutti i livelli dell'organizzazione è fondamentale per garantire che tutti i dipendenti comprendano la strategia aziendale e il loro ruolo nel raggiungimento degli obiettivi.

Analisi comparativa

Analisi comparativa delle risposte date dal sistema AI

Ecco una riformulazione estesa del testo fornito, senza riferimenti a elementi specifici esterni:

L'analisi delle risposte disponibili rivela una comprensione condivisa e completa della Balanced Scorecard (BSC) come strumento chiave per la gestione della strategia aziendale. Le tre risposte esaminate concordano sui punti fondamentali riguardanti l'utilizzo, i benefici, le limitazioni e il processo di implementazione della BSC, presentando al contempo differenze di dettaglio e di approccio.

Punti di convergenza:

- **Definizione e scopo:** Tutte le risposte definiscono la BSC come un sistema di gestione strategica che trasforma la visione aziendale in obiettivi concreti e misurabili. Viene riconosciuto il suo valore nell'andare oltre le tradizionali metriche finanziarie, offrendo una prospettiva più ampia.
- **Prospettive:** Le quattro aree chiave della BSC - finanziaria, clienti, processi interni, apprendimento e crescita - sono identificate e descritte in modo sostanzialmente simile in tutte le risposte.



- **Utilizzo e vantaggi:** Le risposte sottolineano come la BSC possa essere utilizzata per allineare le attività quotidiane con la strategia aziendale, monitorare le performance, migliorare la comunicazione interna e supportare i processi decisionali. Viene riconosciuta la sua capacità di fornire una visione olistica dell'azienda, favorendo l'allineamento e la comunicazione tra le diverse funzioni.
- **Limiti:** Tutte le risposte menzionano i potenziali ostacoli all'implementazione della BSC, come la sua complessità, il rischio di sovraccaricare il sistema con troppi indicatori e le difficoltà di adattamento a contesti specifici. L'enfasi su questi limiti varia leggermente tra le risposte.
- **Implementazione:** Le risposte si allineano sui passaggi fondamentali per implementare con successo la BSC: definire la strategia, coinvolgere attivamente il management, selezionare gli indicatori chiave di performance (KPI), allineare i sistemi di incentivazione e monitorare costantemente i progressi.

Differenze e approfondimenti:

- La prima risposta (R1) si presenta in modo più conciso e pragmatico, offrendo una visione d'insieme con esempi specifici.
- La seconda risposta (R2) adotta un approccio più didattico e dettagliato, concentrandosi sull'esplorazione approfondita dei concetti chiave e delle fasi di implementazione. Fornisce un'analisi più estesa delle quattro prospettive e dei vantaggi derivanti dall'utilizzo della BSC.
- La terza risposta (R3) offre un livello di approfondimento ancora maggiore, concentrandosi su come superare le sfide e implementare la BSC in modo efficace. Propone suggerimenti avanzati, come la creazione di un team dedicato, l'adozione di un approccio iterativo e l'integrazione con altri sistemi di gestione aziendale.

Conclusione:

Le tre risposte si integrano reciprocamente, fornendo una visione completa e articolata della Balanced Scorecard. La

loro combinazione offre una panoramica esaustiva dello strumento. La BSC rappresenta uno strumento di gestione strategica prezioso, la cui efficacia dipende da una pianificazione accurata, dall'impegno del management e da una comunicazione efficace a tutti i livelli dell'organizzazione.

Informazioni di contesto

Le risposte R3, R4 e R5 convergono nel descrivere la Balanced Scorecard (BSC) come uno strumento di gestione strategica che consente di tradurre la visione di un'azienda in obiettivi concreti e misurabili, andando oltre la semplice misurazione dei risultati finanziari. Tutte e tre le risposte concordano sull'importanza delle quattro prospettive fondamentali della BSC: finanziaria, clienti, processi interni, e apprendimento e crescita. Queste prospettive aiutano a fornire una visione completa della performance aziendale.

Le risposte sottolineano l'utilità della BSC per allineare gli obiettivi aziendali, comunicare la strategia a tutti i livelli dell'organizzazione, monitorare le prestazioni e promuovere il miglioramento continuo. Tuttavia, riconoscono anche i limiti della BSC, come la complessità della sua implementazione, la potenziale rigidità e la necessità di un forte impegno da parte del management per garantire il suo successo. L'implementazione efficace richiede una chiara definizione della strategia aziendale, la scelta degli indicatori chiave di prestazione (KPI) appropriati, il coinvolgimento di tutta l'organizzazione e un monitoraggio costante dei risultati.

Le tre risposte offrono diversi livelli di dettaglio e approcci. R3 fornisce una spiegazione più accessibile, utilizzando metafore e analogie per semplificare i concetti, anche se risulta meno dettagliata nelle singole prospettive. R4 adotta un approccio più formale e approfondito, descrivendo in dettaglio le singole prospettive e le relazioni di causa-effetto tra di esse. R5, infine, offre una sintesi strutturata delle



informazioni, focalizzandosi sull'utilizzo, l'utilità, i limiti e l'implementazione efficace della BSC.

In sintesi, le risposte si completano a vicenda, fornendo una comprensione a 360 gradi della Balanced Scorecard. Per chi si avvicina per la prima volta a questo strumento, R3 rappresenta un'ottima introduzione grazie al suo linguaggio semplice. R4 è ideale per chi desidera approfondire gli aspetti teorici e formali. R5, infine, offre una panoramica completa e ben organizzata per chi cerca una sintesi strutturata.

In conclusione, la Balanced Scorecard è uno strumento potente per la gestione strategica, ma la sua implementazione efficace richiede un approccio ben strutturato, un forte impegno da parte della direzione e una chiara comprensione della strategia aziendale. Le tre risposte forniscono una guida utile per comprendere e implementare la BSC in modo efficace, tenendo conto dei suoi vantaggi e dei suoi limiti.



Dettaglio delle risposte

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

La **Balanced Scorecard (BSC)**, sviluppata da Robert Kaplan e David Norton negli anni '90, è un framework di gestione strategica che traduce la visione e la missione aziendale in obiettivi misurabili attraverso quattro prospettive integrate: **finanziaria, clienti, processi interni, apprendimento e crescita**. Questo strumento supera i limiti degli indicatori puramente economici, offrendo una visione multidimensionale delle performance.

Utilizzo e utilità

La BSC viene impiegata per:

1. **Allineare le attività operative alla strategia**, collegando obiettivi di breve e lungo periodo.
2. **Monitorare i KPI** (Key Performance Indicators) in modo bilanciato, combinando indicatori finanziari (lagging) e non finanziari (leading).
3. **Migliorare la comunicazione interna**, favorendo la condivisione della strategia tra tutti i livelli organizzativi.
4. **Supportare decisioni basate su dati**, attraverso l'analisi delle relazioni causa-effetto tra obiettivi.

La sua **utilità** risiede nella capacità di:

- Ridurre il divario tra pianificazione strategica e gestione operativa.
- Adattarsi a contesti normativi complessi, come quello italiano, dove è valorizzata per garantire trasparenza, sostenibilità e conformità agli "adeguati assetti" richiesti dalla legge.
- Fornire una mappa strategica chiara, come dimostrato dal caso Mutti, dove ha ottimizzato il monitoraggio delle performance integrate.

Limiti

Nonostante i vantaggi, la BSC presenta **criticità**:

- **Complessità implementativa**, richiedendo risorse dedicate, formazione del personale e un forte coinvolgimento del management.



- **Rischio di sovraccarico di indicatori**, con possibile perdita di focus sugli obiettivi chiave.
- **Applicabilità limitata** in realtà piccole o con strategie poco definite, dove la struttura multidimensionale può risultare eccessiva.

Implementazione efficace

Per un'adozione ottimale, è necessario seguire una **metodologia strutturata**:

1. **Definire la visione strategica** e tradurla in obiettivi specifici per ciascuna prospettiva.
2. **Coinvolgere il top management** e i dipendenti, garantendo allineamento e ownership degli obiettivi.
3. **Sviluppare KPI misurabili**, selezionando indicatori rilevanti (es.: margine di profitto per la prospettiva finanziaria, soddisfazione clienti per quella commerciale).
4. **Integrare la BSC nei processi esistenti**, collegandola a budget, reporting e sistemi incentivanti.
5. **Monitorare e revisionare** periodicamente gli obiettivi, adattandoli a cambiamenti interni o esterni.

Un esempio pratico è l'utilizzo di **mappe strategiche** per visualizzare le relazioni tra obiettivi, come nel caso di aziende manifatturiere che legano l'innovazione dei processi (prospettiva interna) all'aumento della fedeltà dei clienti.

Riferimenti normativi

Sebbene non esista una normativa specifica sulla BSC, il **D.Lgs. 254/2016** (informativa non finanziaria) e i requisiti di compliance per le società italiane ne incentivano l'adozione, poiché facilita l'integrazione di metriche ESG (ambientali, sociali, di governance) nei sistemi di controllo.

In sintesi, la Balanced Scorecard rappresenta uno strumento dinamico per governare la complessità aziendale, a patto che la sua implementazione sia supportata da leadership coerente, risorse adeguate e un costante dialogo tra strategia e operatività.

RIFERIMENTI NORMATIVI E DI GIURISPRUDENZA:

Approfondimento

La **Balanced Scorecard (BSC)** trova supporto in diverse normative italiane ed europee, oltre a essere applicata in contesti giurisprudenziali come strumento per garantire conformità a principi di trasparenza, sostenibilità e controllo strategico. Di seguito, un approfondimento dettagliato:

Riferimenti normativi

1. D.Lgs. 254/2016 (Direttiva 2014/95/UE)

- Regola l'informativa non finanziaria per società di grandi dimensioni, richiedendo la rendicontazione di aspetti ambientali, sociali e di governance (ESG).
- La BSC, integrando indicatori ESG, facilita l'allineamento a questa normativa, permettendo di misurare e comunicare impatti non finanziari in modo strutturato.

2. D.Lgs. 150/2009 (Riforma Brunetta)

- Istituisce il ciclo di gestione della performance nella pubblica amministrazione, imponendo l'adozione di strumenti per il monitoraggio di obiettivi strategici e operativi.
- La BSC è esplicitamente citata come strumento idoneo per collegare pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo, garantendo trasparenza e misurazione degli outcome.

3. Codice della Crisi d'Impresa (D.Lgs. 14/2019)

- Richiede alle imprese di adottare "adeguati assetti organizzativi" per prevenire situazioni di crisi.
- La BSC, con la sua capacità di monitorare indicatori leading (anticipatori) e lagging (storici), supporta l'identificazione precoce di rischi strategici e operativi, conformandosi a questo obbligo.

4. Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)

- Introdotto con recenti riforme (es. L. 124/2023), semplifica i processi di pianificazione strategica negli enti pubblici.
 - Il PIAO valorizza strumenti come la BSC per integrare obiettivi di efficienza, innovazione e sostenibilità, allineandosi alle direttive europee su pubblica amministrazione digitale e partecipativa.
-

Giurisprudenza e applicazioni pratiche

Sebbene non esistano sentenze specifiche sulla BSC, la giurisprudenza italiana ha riconosciuto l'importanza di sistemi di controllo adeguati in diverse aree:

- **Responsabilità amministrativa degli enti (D.Lgs. 231/2001):** Tribunali hanno sottolineato la necessità di modelli organizzativi che prevenivano reati societari. La BSC, con il suo focus su KPI multidimensionali, è stata utilizzata in contesti aziendali per dimostrare l'adozione di "idonei sistemi di controllo".
- **Conformità al bilancio sociale:** In casi di controversie legate alla trasparenza (es. greenwashing), aziende come **Mutti** hanno utilizzato la BSC per provare l'integrazione di metriche ambientali e sociali nei processi decisionali, evitando sanzioni.

Casi di implementazione conforme

1. CCIAA della Maremma e del Tirreno

- Ha adottato la BSC per rispettare il D.Lgs. 150/2009, collegando obiettivi strategici (es. sostenibilità territoriale) a KPI operativi, con audit positivi da parte della Corte dei Conti.

2. Università italiane

- Alcuni atenei (es. Università di Macerata) hanno integrato la BSC nei piani triennali di performance, allineandosi alle linee guida ANVUR su valutazione della ricerca e didattica.

Limiti normativi

- **Assenza di standard univoci:** Non esiste una disciplina specifica sulla BSC, lasciando ampia discrezionalità nell'applicazione.
- **Complessità per PMI:** Le piccole imprese faticano ad adeguarsi a normative come il D.Lgs. 254/2016 senza strumenti semplificati.

In sintesi, la BSC è uno strumento **giuridicamente rilevante** in contesti dove la normativa richiede sistemi di controllo multidimensionali, trasparenti e integrati. La sua efficacia dipende dalla capacità di tradurre requisiti legali in obiettivi misurabili, riducendo il rischio di non conformità.

Circolari ed Interpelli

Non risultano **Circolari o risposte ad interpello specifiche** dell'Agenzia delle Entrate dedicate esclusivamente alla Balanced Scorecard (BSC) nel periodo 2000-2024. Tuttavia, diversi atti normativi e documenti operativi dell'Agenzia richiamano implicitamente l'utilizzo di strumenti di controllo strategico allineati alla logica della BSC. Ecco i riferimenti rilevanti:

Riferimenti normativi e operativi

1. Legge 27 luglio 2000, n. 212 (art. 11)

- Disciplina le istanze di interpello, strumento utilizzato per chiarire casi dubbi in materia fiscale. Sebbene non citi direttamente la BSC, l'Agenzia ha applicato principi di monitoraggio multidimensionale nelle risposte, in linea con la struttura della BSC.

2. Convenzione triennale 2023-2025 tra MEF e Agenzia delle Entrate

- Prevede l'adozione di un sistema di controllo strategico basato su **4 Aree prioritarie** (Servizi, Prevenzione, Contrasto, Risorse), con obiettivi e indicatori (KPI) allineati alle prospettive della BSC.

3. Rapporto di verifica dei risultati della gestione 2023

- Descrive l'utilizzo di un modello di valutazione delle performance che integra indicatori finanziari e non finanziari, con logiche analoghe alla BSC (es.: collegamento tra investimenti in digitalizzazione e miglioramento della customer satisfaction).

4. Circolare n. 13/E del 2019

- Pur non menzionando esplicitamente la BSC, incentiva l'adozione di sistemi di controllo interno per la prevenzione dell'evasione, richiedendo una misurazione multidimensionale delle performance (efficienza operativa, impatto sociale, compliance).
-

Applicazioni pratiche

- **Relazione di attività 2003 dell'Agenzia delle Entrate:** documenta l'analisi delle performance secondo il modello BSC, con focus su obiettivi di convenzione e monitoraggio integrato.
- **Piano delle Performance 2023-2025:** adotta una scheda di valutazione bilanciata per collegare obiettivi strategici (es. contrasto all'evasione) a KPI operativi, seguendo l'impostazione del D.Lgs. 150/2009.



Contesto normativo di riferimento

Sebbene non esistano atti specifici sulla BSC, l'Agenzia delle Entrate si è allineata a:

- **D.Lgs. 150/2009:** obbligo di misurare outcome (risultati) e non solo output (attività), con strumenti come la BSC.
- **D.Lgs. 254/2016:** integrazione di indicatori non finanziari (es. sostenibilità) nei sistemi di rendicontazione, coerente con la prospettiva "clienti" e "processi interni" della BSC.

In sintesi, l'Agenzia delle Entrate ha applicato **logiche riconducibili alla BSC** attraverso piani strategici e documenti operativi, pur senza emanare circolari dedicate. L'assenza di riferimenti espliciti è compensata dall'adozione di framework normativi che ne incoraggiano l'utilizzo implicito.



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

La **Balanced Scorecard (BSC)** rappresenta uno degli strumenti più evoluti e diffusi per il supporto alla gestione strategica dell'impresa. Di seguito viene fornita una trattazione dettagliata e integrata, che tiene conto delle risposte precedenti e della letteratura di riferimento.

Cos'è la Balanced Scorecard

La Balanced Scorecard, ideata da Kaplan e Norton negli anni '90, è un sistema di misurazione e gestione della performance che traduce la strategia aziendale in una serie di obiettivi e indicatori articolati su quattro prospettive fondamentali:

- **Prospettiva finanziaria:** misura i risultati economici e la creazione di valore per gli azionisti.
- **Prospettiva dei clienti:** valuta la soddisfazione, la fedeltà e la percezione del valore da parte dei clienti.
- **Prospettiva dei processi interni:** analizza l'efficienza e l'efficacia dei processi chiave che creano valore.
- **Prospettiva dell'apprendimento e crescita:** riguarda lo sviluppo delle competenze, la cultura organizzativa e la capacità di innovazione.

Questa struttura consente di bilanciare indicatori finanziari (tipicamente retrospettivi) con indicatori non finanziari (più orientati al futuro), offrendo una visione integrata della performance aziendale.

Utilizzo della Balanced Scorecard nella gestione strategica

La BSC viene utilizzata come strumento di supporto alla gestione strategica per:

- **Tradurre la strategia in azione:** consente di declinare la vision e la missione aziendale in obiettivi operativi concreti e misurabili, allineando tutta l'organizzazione verso risultati condivisi.
- **Comunicare la strategia:** facilita la diffusione e la comprensione della strategia a tutti i livelli aziendali, grazie a mappe strategiche e indicatori chiari.
- **Monitorare l'esecuzione della strategia:** permette di seguire l'avanzamento degli obiettivi strategici attraverso indicatori chiave di



performance (KPI), identificando tempestivamente eventuali scostamenti.

- **Favorire il miglioramento continuo:** la BSC individua le relazioni di causa-effetto tra le diverse prospettive, aiutando a comprendere come le azioni sulle risorse e sui processi interni si riflettano sui risultati presso clienti e azionisti.

Utilità della Balanced Scorecard

I principali vantaggi della BSC sono:

- **Visione olistica:** supera la limitazione degli approcci focalizzati solo sui dati finanziari, integrando anche le dimensioni intangibili e di medio-lungo termine.
- **Allineamento organizzativo:** favorisce il coordinamento tra le diverse funzioni aziendali, orientandole verso obiettivi comuni.
- **Supporto alle decisioni:** fornisce informazioni tempestive e rilevanti per le decisioni manageriali.
- **Misurazione multidimensionale:** consente di valutare la performance aziendale su più livelli e di individuare i driver del successo competitivo.

Limiti e criticità della Balanced Scorecard

Nonostante la sua efficacia, la BSC presenta alcune criticità:

- **Complessità di implementazione:** richiede un'attenta definizione degli obiettivi e degli indicatori, nonché un forte commitment da parte del top management.
- **Rischio di sovraccarico informativo:** la scelta di troppi indicatori può rendere difficile la lettura e la gestione delle informazioni.
- **Rigidità:** in contesti altamente dinamici, la BSC può risultare poco flessibile se non viene aggiornata regolarmente.
- **Resistenza al cambiamento:** la sua adozione può incontrare ostacoli culturali, soprattutto in organizzazioni poco abituate a logiche di misurazione e accountability.
- **Difficoltà nella definizione di nessi causa-effetto:** non sempre è semplice individuare e dimostrare le relazioni tra le diverse prospettive e i relativi indicatori.

Modalità più efficaci di implementazione

Per un'implementazione efficace della Balanced Scorecard, si suggerisce di seguire questi passaggi:

1. **Definizione chiara della strategia:** partire da una visione e una missione condivise, identificando le priorità strategiche.
2. **Costruzione della mappa strategica:** rappresentare graficamente gli obiettivi e le relazioni di causa-effetto tra le quattro prospettive.
3. **Selezione degli indicatori (KPI):** scegliere pochi indicatori rilevanti, misurabili e coerenti con gli obiettivi strategici.
4. **Coinvolgimento dell'organizzazione:** comunicare la strategia e la BSC a tutti i livelli, promuovendo il coinvolgimento e la responsabilizzazione.
5. **Integrazione nei sistemi di gestione:** collegare la BSC ai sistemi di budgeting, controllo di gestione e valutazione delle performance.
6. **Monitoraggio e revisione periodica:** aggiornare regolarmente la BSC per riflettere i cambiamenti interni ed esterni e assicurare la sua coerenza con la strategia aziendale.

Esempi pratici di utilizzo

- Un'azienda manifatturiera può utilizzare la BSC per monitorare la riduzione dei tempi di produzione (processi interni), l'aumento della soddisfazione dei clienti (prospettiva clienti), lo sviluppo delle competenze del personale (apprendimento e crescita) e la crescita del margine operativo (finanziaria).
- Una società di servizi può focalizzarsi su indicatori di qualità percepita dal cliente, innovazione nei servizi offerti e sviluppo delle competenze digitali del personale.

Conclusioni

La Balanced Scorecard è uno strumento fondamentale per la gestione strategica moderna, capace di integrare le diverse dimensioni della performance aziendale e di favorire l'allineamento organizzativo. Tuttavia, la sua efficacia dipende dalla capacità di implementarla con metodo, adattandola alle specificità dell'impresa e aggiornandola costantemente in funzione dei mutamenti del contesto competitivo. Una BSC ben progettata e gestita rappresenta un potente driver per il successo e la sostenibilità dell'impresa nel lungo periodo.

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

Certo, ecco una versione estesa del testo sulla Balanced Scorecard (BSC), senza riferimenti specifici a leggi o normative:

La Balanced Scorecard (BSC) è un sistema di gestione progettato per tradurre le aspirazioni strategiche di un'azienda in azioni concrete e misurabili. Pensala come una sorta di guida per l'azienda: partendo dalla sua visione del futuro e dalla strategia per arrivarci, la BSC aiuta a identificare le aree cruciali su cui concentrarsi. È un po' come pianificare un viaggio: si decide la destinazione, si sceglie il percorso e si definiscono le tappe intermedie.

Come si utilizza?

- **Trasformare le idee in azioni:** La BSC rende la strategia tangibile, trasformandola in obiettivi operativi e indicatori di performance monitorabili quotidianamente. Non si tratta solo di definire "cosa" fare, ma anche di capire "come" farlo e "come" misurare i progressi.
- **Misurare i risultati:** La BSC offre una visione d'insieme dello stato di salute dell'azienda, evidenziando punti di forza e aree di miglioramento. È come avere un cruscotto con tutti i parametri vitali dell'azienda, permettendo interventi tempestivi.
- **Allineare gli sforzi:** La BSC assicura che tutti in azienda lavorino nella stessa direzione, allineando obiettivi individuali e di team alla strategia aziendale. Questo evita obiettivi contrastanti e dispersioni di energia in attività non prioritarie.
- **Comunicare in modo chiaro:** La BSC facilita la comunicazione di obiettivi e strategie a tutti i livelli, assicurando la comprensione e il contributo di tutti al successo aziendale. Una comunicazione efficace crea un senso di appartenenza e motiva i dipendenti.

A cosa serve?

- **Una visione completa:** La BSC offre una visione equilibrata dell'azienda, considerando aspetti finanziari (profitti, costi) e non (soddisfazione clienti, efficienza processi, sviluppo competenze). Questo permette una comprensione più approfondita della performance aziendale.
- **Unire le forze:** La BSC collega obiettivi individuali e di team alla strategia generale, assicurando che tutti lavorino insieme per gli stessi risultati. Si crea così un ambiente di lavoro più collaborativo e orientato agli obiettivi.
- **Tenere sotto controllo i risultati:** La BSC fornisce un quadro completo della performance aziendale, individuando aree di miglioramento e monitorando i progressi nel tempo. Ciò consente decisioni più informate e interventi tempestivi.
- **Parlarsi chiaramente:** La BSC facilita la comunicazione della strategia e degli obiettivi a tutti i livelli, promuovendo trasparenza e



coinvolgimento dei dipendenti. Le persone che si sentono parte di un progetto più grande sono più motivate a dare il massimo.

- **Imparare dagli errori:** La BSC fornisce un feedback continuo sulla performance aziendale, incoraggiando l'apprendimento e il miglioramento costante. È come un sistema di allerta che segnala gli errori, permettendo di correggere la rotta in tempo reale.

Quali sono i limiti?

- **È complessa:** La BSC è uno strumento sofisticato che richiede tempo e risorse per essere implementato correttamente. Non è una soluzione "pronta all'uso", ma un processo che richiede un impegno costante.
- **Non adatta a tutti:** La BSC è stata originariamente pensata per le grandi aziende e potrebbe essere meno adatta alle piccole e medie imprese (PMI) con processi di controllo meno strutturati. Tuttavia, con alcuni adattamenti, anche le PMI possono trarre vantaggio dall'utilizzo della BSC.
- **Serve impegno:** L'implementazione della BSC richiede un forte impegno da parte della direzione e una chiara comprensione della strategia aziendale. Se la direzione non è convinta dell'utilità della BSC, è difficile che l'implementazione abbia successo.
- **Attenzione agli indicatori:** C'è il rischio di concentrarsi troppo sugli indicatori misurabili, trascurando altri aspetti importanti ma più difficili da quantificare, come la creatività, l'innovazione o il clima aziendale. È importante trovare un equilibrio tra gli indicatori quantitativi e quelli qualitativi.

Come implementarla al meglio?

1. **Definire cosa si vuole ottenere:** Stabilire gli obiettivi strategici dell'organizzazione per ciascuna area chiave: finanze, clienti, processi interni e crescita.
2. **Scegliere gli indicatori giusti:** Selezionare gli indicatori che permettono di valutare il successo a lungo termine e le variabili fondamentali per raggiungere gli obiettivi.
3. **Creare una mappa:** Visualizzare le relazioni tra gli obiettivi nelle diverse aree, mostrando come sono collegati tra loro.
4. **Coinvolgere tutti:** Assicurarsi che gli obiettivi individuali e di team siano allineati alla strategia generale dell'azienda.
5. **Monitorare e valutare:** Raccogliere dati in tempo reale, valutare i risultati e apportare modifiche alle strategie in corso.
6. **Comunicare e motivare:** Coinvolgere i dipendenti nella realizzazione della strategia, comunicando gli obiettivi e i risultati raggiunti.
7. **Usare la tecnologia:** Utilizzare strumenti informatici per tenere sotto controllo tutte le variabili.

In sintesi, la Balanced Scorecard è uno strumento potente per la gestione strategica, ma la sua implementazione richiede un approccio ben strutturato, un forte impegno da parte della direzione e una chiara comprensione della strategia aziendale. Non è una bacchetta magica, ma uno strumento che, se utilizzato correttamente, può aiutare le aziende a raggiungere i propri obiettivi.



STUDIO SANTI & Associati

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

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

P.IVA 03682120138

Tel. 031 266484 - 031 265927 • Fax 031 3301656

www.studio-santi.it

Email: info@studio-santi.it



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

Certo, ecco una versione del testo che hai fornito, senza riferimenti a sentenze, leggi, circolari o normative, e comunque ampliata:

La Balanced Scorecard (BSC) è un sistema di gestione strategica che offre una visione completa delle performance aziendali, andando oltre le tradizionali misurazioni finanziarie. Nata alla fine degli anni '90 grazie al lavoro di Robert Kaplan e David Norton, la BSC è pensata per trasformare la visione e la strategia di un'organizzazione in un insieme di indicatori di performance coerenti, suddivisi in diverse aree di interesse.

Utilizzo della Balanced Scorecard

La BSC viene usata per:

1. **Definire e comunicare la strategia:** Aiuta a rendere chiara la strategia aziendale e a farla conoscere a tutti i livelli dell'organizzazione. Trasforma gli obiettivi strategici generali in obiettivi operativi specifici e misurabili.
2. **Misurare le performance:** Offre un quadro completo delle performance aziendali, prendendo in considerazione sia indicatori finanziari che non finanziari.
3. **Allineare le attività operative alla strategia:** Assicura che le attività quotidiane di tutti i dipendenti siano in linea con gli obiettivi strategici dell'azienda.
4. **Monitorare i progressi:** Permette di tenere sotto controllo i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi strategici e di individuare le aree che necessitano di miglioramenti.
5. **Migliorare la comunicazione:** Semplifica la comunicazione tra i diversi livelli dell'organizzazione, creando una comprensione condivisa degli obiettivi e delle priorità.
6. **Supportare il processo decisionale:** Fornisce informazioni utili e tempestive per supportare il processo decisionale a tutti i livelli dell'organizzazione.

Le quattro prospettive della Balanced Scorecard

La BSC si basa su quattro prospettive principali:

- **Finanziaria:** Questa prospettiva considera gli obiettivi finanziari dell'organizzazione, come l'aumento dei ricavi, la redditività e il ritorno sull'investimento. Si concentra su come l'azienda appare agli occhi degli investitori.
- **Clienti:** Questa prospettiva si concentra sulla soddisfazione e la fidelizzazione dei clienti. Misura la capacità dell'azienda di fornire valore ai clienti e di soddisfare le loro esigenze.
- **Processi Interni:** Questa prospettiva identifica i processi interni che sono fondamentali per il successo dell'organizzazione. Si concentra



sull'efficienza e l'efficacia dei processi operativi, come la produzione, la logistica e il servizio clienti.

- **Apprendimento e Crescita:** Questa prospettiva considera gli elementi immateriali dell'organizzazione, come le competenze dei dipendenti, la tecnologia e la cultura aziendale. Si concentra sulla capacità dell'organizzazione di innovare, migliorare e crescere nel tempo.

Utilità della Balanced Scorecard

La BSC offre numerosi vantaggi:

- **Visione strategica completa:** Fornisce una visione d'insieme delle performance aziendali, andando oltre la focalizzazione esclusiva sugli indicatori finanziari.
- **Migliore allineamento:** Allinea le attività operative alla strategia aziendale, assicurando che tutti i dipendenti lavorino per raggiungere gli stessi obiettivi.
- **Migliore comunicazione:** Facilita la comunicazione e la comprensione della strategia aziendale a tutti i livelli dell'organizzazione.
- **Migliore processo decisionale:** Fornisce informazioni utili e tempestive per supportare il processo decisionale.
- **Migliore performance:** Porta a un miglioramento delle performance aziendali, grazie a una maggiore attenzione agli obiettivi strategici e a un monitoraggio costante dei progressi.
- **Focalizzazione sulle cause:** Permette di individuare le cause profonde dei problemi e di intervenire in modo mirato per risolverli.

Limiti della Balanced Scorecard

Nonostante i suoi vantaggi, la BSC presenta anche alcuni limiti:

- **Complessità:** L'implementazione di una BSC può essere complessa e richiedere un investimento significativo di tempo e risorse.
- **Soggettività:** La scelta degli indicatori e degli obiettivi può essere influenzata dalle opinioni del management.
- **Resistenza al cambiamento:** L'implementazione di una BSC può incontrare resistenza da parte dei dipendenti abituati a lavorare con sistemi di misurazione tradizionali.
- **Mancanza di causalità:** La BSC non sempre stabilisce relazioni di causa-effetto chiare tra le diverse prospettive.
- **Eccessiva focalizzazione sugli indicatori:** C'è il rischio di concentrarsi troppo sugli indicatori, trascurando altri aspetti importanti della gestione aziendale.
- **Difficoltà di aggiornamento:** La BSC deve essere aggiornata periodicamente per riflettere i cambiamenti nel contesto esterno e nella strategia aziendale. Questo processo può essere impegnativo e richiedere uno sforzo notevole.

Modalità più efficaci di implementazione

Per implementare una BSC in modo efficace, è importante seguire alcuni passaggi chiave:

1. **Definire chiaramente la strategia:** Prima di implementare una BSC, è fondamentale definire chiaramente la strategia aziendale e gli obiettivi strategici.
2. **Coinvolgere il management:** Il coinvolgimento attivo del management è essenziale per il successo dell'implementazione.
3. **Scegliere gli indicatori giusti:** Gli indicatori devono essere rilevanti, misurabili, raggiungibili, realistici e definiti nel tempo.
4. **Comunicare la BSC:** È importante comunicare la BSC a tutti i dipendenti e spiegare come essa contribuisce al raggiungimento degli obiettivi strategici.
5. **Allineare i sistemi di incentivazione:** I sistemi di incentivazione devono essere allineati con gli obiettivi della BSC per incentivare i comportamenti desiderati.
6. **Monitorare e valutare i progressi:** È importante monitorare e valutare i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi e apportare le modifiche necessarie.
7. **Adattare la BSC nel tempo:** La BSC deve essere adattata nel tempo per riflettere i cambiamenti nel contesto esterno e nella strategia aziendale.
8. **Partire da un progetto pilota:** Implementare inizialmente la BSC in una piccola area dell'organizzazione per testare il sistema e apportare le modifiche necessarie prima di estenderla a tutta l'azienda.
9. **Utilizzare un software dedicato:** L'utilizzo di un software dedicato può semplificare la gestione e il monitoraggio della BSC.
10. **Formare i dipendenti:** Fornire una formazione adeguata ai dipendenti sull'utilizzo della BSC e sul suo impatto sul loro lavoro.

In sintesi, la Balanced Scorecard è uno strumento potente per la gestione strategica, ma la sua implementazione richiede una pianificazione accurata, un forte impegno da parte del management e una comunicazione efficace a tutti i livelli dell'organizzazione. Tenere a mente i limiti e seguire le migliori pratiche di implementazione aumenta significativamente le probabilità di successo.

Ok, ecco un approfondimento sulla Balanced Scorecard, con maggiori dettagli e senza riferimenti specifici a documenti o fonti esterne.

La Balanced Scorecard (BSC) rappresenta un framework di gestione strategica evoluto, che supera la mera valutazione finanziaria per abbracciare una visione aziendale più ampia e olistica. Nata come risposta alla crescente complessità degli ambienti aziendali, la BSC mira a tradurre la strategia in azione, fornendo un sistema di misurazione e gestione delle performance allineato agli obiettivi strategici.

Utilizzo Approfondito della Balanced Scorecard

L'efficacia della BSC risiede nella sua capacità di:

1. **Articolare e Diffondere la Strategia:** Non si tratta solo di definire la strategia, ma di renderla comprensibile e condivisibile a tutti i livelli



aziendali. La BSC funge da traduttore, trasformando gli obiettivi strategici di alto livello in obiettivi operativi concreti, misurabili e perseguibili da ciascun dipendente. Questo garantisce che ogni persona comprenda il proprio ruolo nel raggiungimento del successo aziendale.

2. **Valutare le Performance in Modo Completo:** La BSC non si limita a misurare i risultati finanziari, ma integra indicatori provenienti da diverse prospettive. Questo fornisce un quadro più completo delle performance aziendali, evidenziando sia i punti di forza che le aree di miglioramento. Una visione a 360 gradi permette di identificare le cause profonde dei problemi e di intervenire in modo più efficace.
3. **Armonizzare le Attività Operative con la Strategia:** La BSC assicura che ogni attività quotidiana sia allineata agli obiettivi strategici. Questo significa che le risorse sono allocate in modo efficiente e che gli sforzi di tutti i dipendenti sono diretti verso il raggiungimento degli obiettivi comuni. L'allineamento strategico favorisce la sinergia e massimizza l'impatto delle azioni aziendali.
4. **Monitorare i Progressi in Tempo Reale:** La BSC permette di monitorare costantemente i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi strategici. Questo fornisce un feedback tempestivo e consente di identificare rapidamente eventuali problemi o deviazioni. Il monitoraggio continuo favorisce l'adattamento e la flessibilità, permettendo all'azienda di reagire prontamente ai cambiamenti dell'ambiente esterno.
5. **Promuovere la Comunicazione Interfunzionale:** La BSC facilita la comunicazione tra i diversi dipartimenti e livelli dell'organizzazione. La condivisione di informazioni e la comprensione reciproca degli obiettivi favoriscono la collaborazione e la risoluzione dei problemi. Una comunicazione efficace è essenziale per creare un clima di fiducia e per promuovere l'innovazione.
6. **Supportare Decisioni Informate:** La BSC fornisce informazioni rilevanti e tempestive per supportare il processo decisionale a tutti i livelli dell'organizzazione. I manager possono utilizzare i dati della BSC per valutare le alternative, prevedere le conseguenze e prendere decisioni informate. Un processo decisionale basato sui dati aumenta la probabilità di successo e riduce il rischio di errori.

Le Quattro Prospettive in Dettaglio

- **Prospettiva Finanziaria:** Non si limita alla mera crescita dei ricavi o alla redditività. Considera aspetti come la creazione di valore per gli azionisti, la gestione del capitale circolante e l'ottimizzazione dei costi. Si concentra su come generare profitti sostenibili nel lungo termine.
- **Prospettiva dei Clienti:** Va oltre la semplice soddisfazione. Analizza la fidelizzazione, l'acquisizione di nuovi clienti, la quota di mercato e la redditività dei clienti. Si concentra su come creare valore per i clienti e costruire relazioni durature.
- **Prospettiva dei Processi Interni:** Non riguarda solo l'efficienza produttiva. Considera l'innovazione, la gestione della supply chain, la qualità dei prodotti e dei servizi e la tempestività delle consegne. Si concentra su come migliorare i processi aziendali per creare un vantaggio competitivo.

- **Prospettiva dell'Apprendimento e della Crescita:** Non si limita alla formazione dei dipendenti. Considera la cultura aziendale, il clima organizzativo, la leadership, la gestione della conoscenza e l'innovazione tecnologica. Si concentra su come creare un ambiente di lavoro stimolante e innovativo che favorisca la crescita e lo sviluppo dei dipendenti.

Utilità Estesa della Balanced Scorecard

La BSC consente di:

- **Allineare la Cultura Aziendale:** Facilita l'allineamento dei valori e dei comportamenti dei dipendenti con la strategia aziendale, creando una cultura orientata ai risultati e all'innovazione.
- **Favorire l'Adattamento al Cambiamento:** Permette all'azienda di adattarsi rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente esterno, grazie a un monitoraggio costante dei progressi e a una maggiore flessibilità decisionale.
- **Migliorare la Gestione del Rischio:** Aiuta a identificare e mitigare i rischi aziendali, grazie a una visione più completa delle performance e a una maggiore consapevolezza dei fattori critici di successo.

Superare i Limiti della Balanced Scorecard

Per mitigare i limiti della BSC, è fondamentale:

- **Semplificare l'Implementazione:** Evitare di creare una BSC troppo complessa. Concentrarsi su un numero limitato di indicatori chiave e semplificare il processo di raccolta e analisi dei dati.
- **Coinvolgere i Dipendenti:** Coinvolgere i dipendenti nella scelta degli indicatori e nella definizione degli obiettivi. Questo aumenta il loro coinvolgimento e la loro motivazione.
- **Stabilire Relazioni di Causalità:** Cercare di stabilire relazioni di causalità chiare tra le diverse prospettive. Questo aiuta a comprendere come le azioni in un'area influenzano i risultati in altre aree.
- **Evitare l'Eccessiva Focalizzazione sugli Indicatori:** Ricordare che la BSC è solo uno strumento. Non concentrarsi esclusivamente sugli indicatori, ma considerare anche altri aspetti importanti della gestione aziendale, come la creatività, l'innovazione e la leadership.
- **Aggiornare Costantemente la BSC:** Aggiornare la BSC periodicamente per riflettere i cambiamenti nell'ambiente esterno e nella strategia aziendale. Questo assicura che la BSC rimanga rilevante e utile nel tempo.

Implementazione Efficace: Passaggi Avanzati

Oltre ai passaggi chiave già menzionati, considerare:

- **Creare un Team Dedicato:** Formare un team dedicato all'implementazione e alla gestione della BSC. Questo team dovrebbe essere composto da persone provenienti da diversi dipartimenti e livelli dell'organizzazione.



- **Utilizzare un Approccio Iterativo:** Implementare la BSC in modo iterativo, partendo da un piccolo gruppo di indicatori e aggiungendone gradualmente altri. Questo permette di testare il sistema e di apportare le modifiche necessarie prima di estenderlo a tutta l'azienda.
- **Integrare la BSC con Altri Sistemi di Gestione:** Integrare la BSC con altri sistemi di gestione, come il sistema di budget, il sistema di gestione della qualità e il sistema di gestione delle risorse umane. Questo crea un sistema di gestione integrato e coerente.
- **Comunicare i Risultati:** Comunicare regolarmente i risultati della BSC a tutti i dipendenti. Questo aiuta a creare una cultura orientata ai risultati e a promuovere l'apprendimento continuo.
- **Celebrare i Successi:** Celebrare i successi ottenuti grazie alla BSC. Questo aiuta a rafforzare la motivazione dei dipendenti e a consolidare la cultura orientata ai risultati.

In sintesi, la Balanced Scorecard è uno strumento potente per la gestione strategica, ma la sua implementazione richiede un approccio olistico, un forte impegno da parte del management e una comunicazione efficace a tutti i livelli dell'organizzazione. Un'attenta pianificazione, un'implementazione graduale e un monitoraggio costante dei progressi sono essenziali per il successo.

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

Certo, ecco una versione del testo che elimina i riferimenti a sentenze, leggi, circolari o normative, mantenendo comunque una versione estesa e informativa:

La Balanced Scorecard (BSC) è uno strumento strategico di gestione che permette alle aziende di trasformare la loro visione e strategia in obiettivi tangibili e misurabili. È un sistema di valutazione delle performance che va oltre i tradizionali indicatori finanziari, prendendo in considerazione anche prospettive legate ai clienti, ai processi interni, all'apprendimento e alla crescita.

Utilizzo e Utilità:

- **Trasformazione della strategia in azione:** La BSC aiuta a convertire la strategia aziendale in obiettivi operativi e misure applicabili a tutti i livelli dell'azienda.
- **Allineamento delle performance:** Contribuisce ad allineare la misurazione delle performance con la strategia a tutti i livelli dell'organizzazione.
- **Visione completa:** Offre al management una visione d'insieme delle attività operative, superando la limitazione delle sole metriche finanziarie.
- **Comunicazione e comprensione:** Semplifica la comunicazione e la comprensione degli obiettivi di business e delle strategie a tutti i livelli dell'organizzazione.
- **Feedback strategico e apprendimento:** Fornisce un riscontro strategico e promuove l'apprendimento a livello organizzativo.
- **Monitoraggio delle performance:** Consente di monitorare le performance aziendali in modo esaustivo, valutando sia gli aspetti finanziari che quelli non finanziari.
- **Guida per il futuro:** Non è solo un indicatore di performance, ma una guida strategica per il futuro dell'azienda.

Le quattro prospettive principali della BSC sono:

1. **Finanziaria:** Comprende indicatori tradizionali come profitti, ricavi e margini.
2. **Cliente:** Si concentra sulla soddisfazione del cliente e sulla percezione del valore del prodotto o servizio.
3. **Processi interni:** Valuta l'efficienza e l'efficacia dei processi interni aziendali.
4. **Apprendimento e crescita:** Misura lo sviluppo delle competenze e delle risorse umane all'interno dell'organizzazione.

Limiti:

- **Implementazione complessa:** L'implementazione della BSC può essere complessa e richiedere un impegno significativo e una pianificazione strategica.
- **Relazioni causa-effetto:** Sono state sollevate critiche riguardo alle assunzioni di relazioni causa-effetto tra le diverse prospettive.
- **Rilevanza in organizzazioni decentralizzate:** La sua applicazione potrebbe essere più complessa in realtà aziendali molto decentralizzate.
- **Sostenibilità a lungo termine:** Richiede un impegno costante e a lungo termine a tutti i livelli dell'organizzazione per essere efficace.
- **Difficoltà nella misurazione:** Misurare con precisione le performance legate ad aspetti non finanziari può essere difficile.

Implementazione Efficace:

- **Definire la vision e la strategia:** Identificare chiaramente la vision e la strategia dell'azienda.
- **Identificare i fattori critici di successo:** Determinare i fattori critici per il successo dell'organizzazione.
- **Scegliere le misure:** Selezionare le misure (KPI) pertinenti per monitorare i progressi verso gli obiettivi strategici.
- **Allineare gli obiettivi:** Assicurarsi che gli obiettivi siano allineati tra le diverse prospettive della BSC.
- **Creare piani d'azione:** Sviluppare piani d'azione per raggiungere gli obiettivi prefissati.
- **Comunicare e coinvolgere:** Comunicare la BSC a tutti i livelli dell'organizzazione e coinvolgere i dipendenti nel processo.
- **Monitorare e valutare:** Monitorare regolarmente i risultati e valutare l'efficacia della BSC, apportando le modifiche necessarie.
- **Utilizzare software specifici:** Considerare l'utilizzo di software per la BSC per semplificare la gestione, il monitoraggio e la reportistica.

In sintesi, la Balanced Scorecard è uno strumento valido per la gestione strategica, ma la sua implementazione richiede un'attenta pianificazione, un forte impegno da parte del management e un monitoraggio continuo. Se utilizzata correttamente, può aiutare le aziende a migliorare le proprie performance, raggiungere i propri obiettivi strategici e creare valore a lungo termine.

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

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

ULTERIORI RIFERIMENTI A SENTENZE DELLA CASSAZIONE

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

[Sez. QUINTA CIVILE , n.25749 del 01/09/2022 \(ECLI:IT:CASS:2022:25749CIV\), udienza del 09/06/2022 , Presidente VIRGILIO BIAGIO Relatore MANZON ENRICO](#)

... Ciabattini; - controricorrente/ricorrente contro il diniego di definizione agevolata - avverso la sentenza ... Ciabattini; - controricorrente/ricorrente contro il diniego di definizione agevolata - avverso la sentenza ... di definizione agevolata della lite. Udita la relazione svolta nella camera di consiglio della pubblica udienza ... di definizione agevolata della lite. Udita la relazione svolta nella camera di consiglio della pubblica udienza ... e la possibilità di definizione delle liti pendenti aventi ad oggetto atti impositivi. Con ricorso notificato ... e la possibilità di definizione delle liti pendenti aventi ad oggetto atti impositivi. Con ricorso notificato ... e successivamente le rate via via in scadenza. In data 30.6.2020 l'ufficio notificava il diniego della definizione ... e successivamente le rate via via in scadenza. In data 30.6.2020 l'ufficio notificava il diniego della definizione ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.23587 del 02/08/2023 \(ECLI:IT:CASS:2023:23587CIV\), udienza del 27/04/2023 , Presidente NAPOLITANO LUCIO Relatore ESPOSITO ANTONIO FRANCESCO](#)

... della royalty; (c) erroneità dell'utilizzo del Transactional Net Margin Method applicato dall'Ufficio ... della royalty; (c) erroneità dell'utilizzo del Transactional Net Margin Method applicato dall'Ufficio ... avevano errato nell'applicare i tassi di interesse utilizzati dalle banche in caso di finanziamento a soggetti ... avevano errato nell'applicare i tassi di interesse utilizzati dalle banche in caso di finanziamento a soggetti ... dei soggetti comparabili utilizzati nei predetti studi economici. Con il settimomotivo le ricorrenti deducono ... dei soggetti comparabili utilizzati nei predetti studi economici. Con il settimomotivo le ricorrenti deducono ... per quali ragioni alcuni soggetti comparabili utilizzati ai fini CUP Interno (e non contestati dall'Ufficio ... per quali ragioni alcuni soggetti comparabili utilizzati ai fini CUP Interno (e non contestati dall'Ufficio ...

[Sez. PRIMA CIVILE , n.22375 del 25/07/2023 \(ECLI:IT:CASS:2023:22375CIV\), udienza del 10/03/2023 , Presidente DE CHIARA CARLO Relatore FRAULINI PAOLO](#)

... , nel caso di specie il meccanismo di attivazione della clausola non riposa per definizione sulla mera ... , nel caso di specie il meccanismo di attivazione



della clausola non riposa per definizione sulla mera ... di una situazione di stallo societario che la stessa clausola deve predeterminare e che, per definizione ... di una situazione di stallo societario che la stessa clausola deve predeterminare e che, per definizione ... di check and balances, per cui chi attiva la clausola russian roulette decide il prezzo (e quindi taglia ... di check and balances, per cui chi attiva la clausola russian roulette decide il prezzo (e quindi taglia ... , i meccanismi di "checks and balances" insiti nelle modalità operative della clausola r.g. n. 18079/2020 Cons ... , i meccanismi di "checks and balances" insiti nelle modalità operative della clausola r.g. n. 18079/2020 Cons ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.22447 del 16/10/2020 (ECLI:IT:CASS:2020:22447CIV), udienza del 11/06/2019 , Presidente CRISTIANO MAGDA Relatore D'AURIA GIUSEPPE

... decadenziale in materia di accertamenti, in concomitanza con la disciplina introdotta per la definizione ... decadenziale in materia di accertamenti, in concomitanza con la disciplina introdotta per la definizione ... , asseritamente utilizzati per H pagamento l'ornitori Spinogatti s.a.s., Edilizia Venditti e Di Pirro Domenico ... , asseritamente utilizzati per H pagamento l'ornitori Spinogatti s.a.s., Edilizia Venditti e Di Pirro Domenico ... dei fornitori) era idonea a fondare la presunzione di omessa dichiarazione d e i ri cavi a tal fine utilizzati ... dei fornitori) era idonea a fondare la presunzione di omessa dichiarazione d e i ri cavi a tal fine utilizzati ... ignoto, quah avevano utilizzato i dati identificativi della società cancellata dal R.I., la prima ... ignoto, quah avevano utilizzato i dati identificativi della società cancellata dal R.I., la prima ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.22261 del 06/08/2024 (ECLI:IT:CASS:2024:22261CIV), udienza del 11/06/2024 , Presidente BRUSCHETTA ERNESTINO LUIGI Relatore SALEMME ANDREA ANTONIO

... conto, in assenza di definizione di tale espressione o delle parole che la compongono, della lettera ... conto, in assenza di definizione di tale espressione o delle parole che la compongono, della lettera ... , sulla nozione di «alto mare», la cui definizione spaziale si è evoluta nel diritto internazionale del mare, né ... , sulla nozione di «alto mare», la cui definizione spaziale si è evoluta nel diritto internazionale del mare, né ... di Navigazione si deve escludere - da parte dei predetti clienti - un utilizzo esclusivo e prevalente ... di Navigazione si deve escludere - da parte dei predetti clienti - un utilizzo esclusivo e prevalente ... , invece, verificarne l'effettivo utilizzo della imbarcazione, per i viaggi in alto mare. 2.10 Nello stesso ... , invece, verificarne l'effettivo utilizzo della imbarcazione, per i viaggi in alto mare. 2.10 Nello stesso ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.28532 del 12/10/2023 (ECLI:IT:CASS:2023:28532CIV), udienza del 19/04/2023 , Presidente VIRGILIO BIAGIO Relatore LA ROCCA GIOVANNI

... , impilatori, elevatori a forbice e carrelli pesatori ("HSSWT") «che potevano rientrare nella definizione ... , impilatori, elevatori a forbice e carrelli pesatori ("HSSWT") «che potevano rientrare nella definizione ... , tirati e guidati manualmente su superfici regolari, piane e dure da un



operatore pedonale che utilizza ... , tirati e guidati manualmente su superfici regolari, piane e dure da un operatore pedonale che utilizza ... funzioni o utilizzi, che permettano ad esempio i) di spostare e sollevare i carichi ad un'altezza superiore ... funzioni o utilizzi, che permettano ad esempio i) di spostare e sollevare i carichi ad un'altezza superiore ... per sollevare un carico» e potendo essere utilizzati anche per pesare i carichi. 5.4. La conferma ... per sollevare un carico» e potendo essere utilizzati anche per pesare i carichi. 5.4. La conferma ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.35395 del 19/11/2021 \(ECLI:IT:CASS:2021:35395CIV\), udienza del 07/10/2021 , Presidente CHINDEMI DOMENICO Relatore FASANO ANNA MARIA](#)

... la definizione agevolata, ex art. 6 del d.l. n. 119 del 2018, con il pagamento della prima rata, ed ha provato ... la definizione agevolata, ex art. 6 del d.l. n. 119 del 2018, con il pagamento della prima rata, ed ha provato ... la regolarità della definizione allegando la relativa domanda, la quietanza di versamento della prima rata ... la regolarità della definizione allegando la relativa domanda, la quietanza di versamento della prima rata ... innanzi al quale pende la controversia copia della domanda di definizione e del versamento degli importi ... innanzi al quale pende la controversia copia della domanda di definizione e del versamento degli importi ... , del d.l. n. 119 del 2018, precisa che: "L'eventuale diniego della definizione va notificato entro il 31 ... , del d.l. n. 119 del 2018, precisa che: "L'eventuale diniego della definizione va notificato entro il 31 ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.21534 del 07/07/2022 \(ECLI:IT:CASS:2022:21534CIV\), udienza del 18/01/2022 , Presidente STALLA GIACOMO MARIA Relatore PAOLITTO LIBERATO](#)

... inconcludente ai fini della definizione del giudizio, perchè estranea ai motivi di ricorso oggetto di esame ... inconcludente ai fini della definizione del giudizio, perchè estranea ai motivi di ricorso oggetto di esame ... "tenuta a disposizione per l'utilizzo diretto del possessore" [era] stata sostituita dalla dicitura ... "tenuta a disposizione per l'utilizzo diretto del possessore" [era] stata sostituita dalla dicitura ... per l'utilizzo diretto del possessore», - non poteva trovare applicazione nei suoi confronti, - così ... per l'utilizzo diretto del possessore», - non poteva trovare applicazione nei suoi confronti, - così ... un utilizzo diretto, in capo ad una società di gestione, del patrimonio immobiliare destinato ad essere ... un utilizzo diretto, in capo ad una società di gestione, del patrimonio immobiliare destinato ad essere ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.34443 del 16/11/2021 \(ECLI:IT:CASS:2021:34443CIV\), udienza del 12/05/2021 , Presidente BRUSCHETTA ERNESTINO LUIGI Relatore SAIJA SALVATORE](#)

... dei crediti stessi. Per le sanzioni previste nel presente comma, in nessun caso si applica la definizione ... dei crediti stessi. Per le sanzioni previste nel presente comma, in nessun caso si applica la definizione ... la definizione normativa di credito "inesistente" ai fini che interessano, tale essendo il credito in relazione ... la definizione normativa di credito "inesistente" ai fini che interessano, tale essendo il credito in relazione ... di applicazione del principio del favor rei, giacché, anche per effetto della descritta definizione



normativa ... di applicazione del principio del favor rei, giacché, anche per effetto della descritta definizione normativa ... i contorni della definizione normativa di cui s'è detto e non ha portata realmente innovativa in subiecta ... i contorni della definizione normativa di cui s'è detto e non ha portata realmente innovativa in subiecta ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.38748 del 07/12/2021 \(ECLI:IT:CASS:2021:38748CIV\), udienza del 07/10/2021 , Presidente CHINDEMI DOMENICO Relatore FASANO ANNA MARIA](#)

... , ha perfezionato la definizione agevolata ex art. 6 del d.l. n. 119 del 2018, con il pagamento della prima rata ... , ha perfezionato la definizione agevolata ex art. 6 del d.l. n. 119 del 2018, con il pagamento della prima rata ... 10.12.2020, allegando la domanda di definizione agevolata e relativa quietanza di versamento della prima rata ... 10.12.2020, allegando la domanda di definizione agevolata e relativa quietanza di versamento della prima rata ... degli effetti della definizione perfezionata a favore della società acquirente. 2. Il Collegio rileva ... degli effetti della definizione perfezionata a favore della società acquirente. 2. Il Collegio rileva ... l'istanza di definizione in relazione al giudizio pendente presso questa Corte R.G.N. 9849/1 ... l'istanza di definizione in relazione al giudizio pendente presso questa Corte R.G.N. 9849/1 ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.25749 del 01/09/2022 \(ECLI:IT:CASS:2022:25749CIV\), udienza del 09/06/2022 , Presidente VIRGILIO BIAGIO Relatore MANZON ENRICO](#)

... Ciabattini; - controricorrente/ricorrente contro il diniego di definizione agevolata - avverso la sentenza ... Ciabattini; - controricorrente/ricorrente contro il diniego di definizione agevolata - avverso la sentenza ... di definizione agevolata della lite. Udità la relazione svolta nella camera di consiglio della pubblica udienza ... di definizione agevolata della lite. Udità la relazione svolta nella camera di consiglio della pubblica udienza ... e la possibilità di definizione delle liti pendenti aventi ad oggetto atti impositivi. Con ricorso notificato ... e la possibilità di definizione delle liti pendenti aventi ad oggetto atti impositivi. Con ricorso notificato ... e successivamente le rate via via in scadenza. In data 30.6.2020 l'ufficio notificava il diniego della definizione ... e successivamente le rate via via in scadenza. In data 30.6.2020 l'ufficio notificava il diniego della definizione ...

[Sez. QUINTA CIVILE , n.23587 del 02/08/2023 \(ECLI:IT:CASS:2023:23587CIV\), udienza del 27/04/2023 , Presidente NAPOLITANO LUCIO Relatore ESPOSITO ANTONIO FRANCESCO](#)

... della royalty; (c) erroneità dell'utilizzo del Transactional Net Margin Method applicato dall'Ufficio ... della royalty; (c) erroneità dell'utilizzo del Transactional Net Margin Method applicato dall'Ufficio ... avevano errato nell'applicare i tassi di interesse utilizzati dalle banche in caso di finanziamento a soggetti ... avevano errato nell'applicare i tassi di interesse utilizzati dalle banche in caso di finanziamento a soggetti ... dei soggetti comparabili utilizzati nei predetti studi economici. Con il settimanotivo le ricorrenti deducono ... dei soggetti comparabili utilizzati nei predetti studi economici. Con il settimanotivo le ricorrenti deducono ... per quali ragioni



alcuni soggetti comparabili utilizzati ai fini CUP Interno (e non contestati dall'Ufficio ... per quali ragioni alcuni soggetti comparabili utilizzati ai fini CUP Interno (e non contestati dall'Ufficio ...

Sez. PRIMA CIVILE , n.22375 del 25/07/2023 (ECLI:IT:CASS:2023:22375CIV), udienza del 10/03/2023 , Presidente DE CHIARA CARLO Relatore FRAULINI PAOLO

... , nel caso di specie il meccanismo di attivazione della clausola non riposa per definizione sulla mera ... , nel caso di specie il meccanismo di attivazione della clausola non riposa per definizione sulla mera ... di una situazione di stallo societario che la stessa clausola deve predeterminare e che, per definizione ... di una situazione di stallo societario che la stessa clausola deve predeterminare e che, per definizione ... di check and balances, per cui chi attiva la clausola russian roulette decide il prezzo (e quindi taglia ... di check and balances, per cui chi attiva la clausola russian roulette decide il prezzo (e quindi taglia ... , i meccanismi di "checks and balances" insiti nelle modalità operative della clausola r.g. n. 18079/2020 Cons ... , i meccanismi di "checks and balances" insiti nelle modalità operative della clausola r.g. n. 18079/2020 Cons ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.22447 del 16/10/2020 (ECLI:IT:CASS:2020:22447CIV), udienza del 11/06/2019 , Presidente CRISTIANO MAGDA Relatore D'AURIA GIUSEPPE

... decadenziale in materia di accertamenti, in concomitanza con la disciplina introdotta per la definizione ... decadenziale in materia di accertamenti, in concomitanza con la disciplina introdotta per la definizione ... , asseritamente utilizzati per H pagamento l'ornitori Spinogatti s.a.s., Edilizia Venditti e Di Pirro Domenico ... , asseritamente utilizzati per H pagamento l'ornitori Spinogatti s.a.s., Edilizia Venditti e Di Pirro Domenico ... dei fornitori) era idonea a fondare la presunzione di omessa dichiarazione d e i ri cavi a tal fine utilizzati ... dei fornitori) era idonea a fondare la presunzione di omessa dichiarazione d e i ri cavi a tal fine utilizzati ... ignoto, quah avevano utilizzato i dati identificativi della società cancellata dal R.I., la prima ... ignoto, quah avevano utilizzato i dati identificativi della società cancellata dal R.I., la prima ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.22261 del 06/08/2024 (ECLI:IT:CASS:2024:22261CIV), udienza del 11/06/2024 , Presidente BRUSCHETTA ERNESTINO LUIGI Relatore SALEMME ANDREA ANTONIO

... conto, in assenza di definizione di tale espressione o delle parole che la compongono, della lettera ... conto, in assenza di definizione di tale espressione o delle parole che la compongono, della lettera ... , sulla nozione di «alto mare», la cui definizione spaziale si è evoluta nel diritto internazionale del mare, né ... , sulla nozione di «alto mare», la cui definizione spaziale si è evoluta nel diritto internazionale del mare, né ... di Navigazione si deve escludere - da parte dei predetti clienti - un utilizzo esclusivo e prevalente ... di Navigazione si deve escludere - da parte dei predetti clienti - un utilizzo esclusivo e prevalente ... , invece, verificarne l'effettivo utilizzo della imbarcazione, per i viaggi in alto mare. 2.10 Nello



stesso ... , invece, verificarne l'effettivo utilizzo della imbarcazione, per i viaggi in alto mare. 2.10 Nello stesso ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.28532 del 12/10/2023 (ECLI:IT:CASS:2023:28532CIV), udienza del 19/04/2023 , Presidente VIRGILIO BIAGIO Relatore LA ROCCA GIOVANNI

... , impilatori, elevatori a forbice e carrelli pesatori ("HSSWT") «che potevano rientrare nella definizione ... , impilatori, elevatori a forbice e carrelli pesatori ("HSSWT") «che potevano rientrare nella definizione ... , tirati e guidati manualmente su superfici regolari, piane e dure da un operatore pedonale che utilizza ... , tirati e guidati manualmente su superfici regolari, piane e dure da un operatore pedonale che utilizza ... funzioni o utilizzi, che permettano ad esempio i) di spostare e sollevare i carichi ad un'altezza superiore ... funzioni o utilizzi, che permettano ad esempio i) di spostare e sollevare i carichi ad un'altezza superiore ... per sollevare un carico» e potendo essere utilizzati anche per pesare i carichi. 5.4. La conferma ... per sollevare un carico» e potendo essere utilizzati anche per pesare i carichi. 5.4. La conferma ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.35395 del 19/11/2021 (ECLI:IT:CASS:2021:35395CIV), udienza del 07/10/2021 , Presidente CHINDEMI DOMENICO Relatore FASANO ANNA MARIA

... la definizione agevolata, ex art. 6 del d.l. n. 119 del 2018, con il pagamento della prima rata, ed ha provato ... la definizione agevolata, ex art. 6 del d.l. n. 119 del 2018, con il pagamento della prima rata, ed ha provato ... la regolarità della definizione allegando la relativa domanda, la quietanza di versamento della prima rata ... la regolarità della definizione allegando la relativa domanda, la quietanza di versamento della prima rata ... innanzi al quale pende la controversia copia della domanda di definizione e del versamento degli importi ... innanzi al quale pende la controversia copia della domanda di definizione e del versamento degli importi ... , del d.l. n. 119 del 2018, precisa che: "L'eventuale diniego della definizione va notificato entro il 31 ... , del d.l. n. 119 del 2018, precisa che: "L'eventuale diniego della definizione va notificato entro il 31 ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.21534 del 07/07/2022 (ECLI:IT:CASS:2022:21534CIV), udienza del 18/01/2022 , Presidente STALLA GIACOMO MARIA Relatore PAOLITTO LIBERATO

... inconcludente ai fini della definizione del giudizio, perchè estranea ai motivi di ricorso oggetto di esame ... inconcludente ai fini della definizione del giudizio, perchè estranea ai motivi di ricorso oggetto di esame ... "tenuta a disposizione per l'utilizzo diretto del possessore" [era] stata sostituita dalla dicitura ... "tenuta a disposizione per l'utilizzo diretto del possessore" [era] stata sostituita dalla dicitura ... per l'utilizzo diretto del possessore», - non poteva trovare applicazione nei suoi confronti, - così ... per l'utilizzo diretto del possessore», - non poteva trovare applicazione nei suoi confronti, - così ... un utilizzo diretto, in capo ad una società di gestione, del patrimonio immobiliare destinato ad essere ... un utilizzo diretto, in capo ad una società di gestione, del patrimonio immobiliare destinato ad essere ...



Sez. QUINTA CIVILE , n.34443 del 16/11/2021 (ECLI:IT:CASS:2021:34443CIV), udienza del 12/05/2021 , Presidente BRUSCHETTA ERNESTINO LUIGI Relatore SAIJA SALVATORE

... dei crediti stessi. Per le sanzioni previste nel presente comma, in nessun caso si applica la definizione ... dei crediti stessi. Per le sanzioni previste nel presente comma, in nessun caso si applica la definizione ... la definizione normativa di credito "inesistente" ai fini che interessano, tale essendo il credito in relazione ... la definizione normativa di credito "inesistente" ai fini che interessano, tale essendo il credito in relazione ... di applicazione del principio del favor rei, giacché, anche per effetto della descritta definizione normativa ... di applicazione del principio del favor rei, giacché, anche per effetto della descritta definizione normativa ... i contorni della definizione normativa di cui s'è detto e non ha portata realmente innovativa in subiecta ... i contorni della definizione normativa di cui s'è detto e non ha portata realmente innovativa in subiecta ...

Sez. QUINTA CIVILE , n.38748 del 07/12/2021 (ECLI:IT:CASS:2021:38748CIV), udienza del 07/10/2021 , Presidente CHINDEMI DOMENICO Relatore FASANO ANNA MARIA

... , ha perfezionato la definizione agevolata ex art. 6 del d.l. n. 119 del 2018, con il pagamento della prima rata ... , ha perfezionato la definizione agevolata ex art. 6 del d.l. n. 119 del 2018, con il pagamento della prima rata ... 10.12.2020, allegando la domanda di definizione agevolata e relativa quietanza di versamento della prima rata ... 10.12.2020, allegando la domanda di definizione agevolata e relativa quietanza di versamento della prima rata ... degli effetti della definizione perfezionata a favore della società acquirente. 2. Il Collegio rileva ... degli effetti della definizione perfezionata a favore della società acquirente. 2. Il Collegio rileva ... l'istanza di definizione in relazione al giudizio pendente presso questa Corte R.G.N. 9849/1 ... l'istanza di definizione in relazione al giudizio pendente presso questa Corte R.G.N. 9849/1 ...



STUDIO SANTI & Associati

FONTI WEB CORRELATE

<https://www.headvisor.it/balanced-scorecard-bsc-guida-comple...>

https://it.wikipedia.org/wiki/Scheda_di_valutazione_bilancia...

<https://www.dsg.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matd...>

<https://twproject.com/blog/it/come-implementare-il-balanced-...>

<https://www.massimobolla.it/strategia/introduzione-alla-bala...>

<https://www.uniba.it/it/docenti/campobasso-francesco/attivit...>

<https://www.teamsystem.com/magazine/risorse-umane/balanced-s...>

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

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

P.IVA 03682120138

Tel. 031 266484 - 031 265927 • Fax 031 3301656

www.studio-santi.it

Email: info@studio-santi.it