



NEWS

# Euroconference

**Edizione di mercoledì 23 Aprile 2025**

## CONTROLLO

**È Legge la nuova disciplina della responsabilità dei sindaci: le prime riflessioni**  
di Fabio Landuzzi

## GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

**Il nuovo quadro CP dedicato al concordato preventivo biennale**  
di Laura Mazzola

## CONTROLLO

**Le decisioni nell'era digitale: trasformare l'Informazione in vantaggio competitivo**  
di Giulio Bassi, Rinaldo Stefanutto

## FISCALITÀ INTERNAZIONALE

**Abuso del diritto applicabile anche alla tassazione dei dividendi paradisiaci**  
di Marco Bargagli

## ISTITUTI DEFLATTIVI

**La correzione dell'F24**  
di Gianfranco Antico

## SCENARIO PROFESSIONI

**La sfida digitale secondo Marco Cuchel (ANC): cogliere le opportunità dell'IA mantenendo al centro il valore umano**  
di Milena Montanari



## CONTROLLO

# È Legge la nuova disciplina della responsabilità dei sindaci: le prime riflessioni

di Fabio Landuzzi

Rivista AI Edition - Integrata con l'Intelligenza Artificiale

**LA CIRCOLARE TRIBUTARIA**

**IN OFFERTA PER TE € 162,50 + IVA 4% anziché € 250 + IVA 4%**  
Inserisci il codice sconto ECNEWS nel form del carrello on-line per usufruire dell'offerta  
Offerta non cumulabile con sconto Privilège ed altre iniziative in corso, valida solo per nuove attivazioni.  
Rinnovo automatico a prezzo di listino.

-35%

Abbonati ora

La L. 35/2025 ha approvato la modifica dell'articolo 2407, cod. civ., determinando così un intervento radicale nella disciplina della responsabilità dei componenti del collegio sindacale e del sindaco unico di Srl, anche quando incaricati della revisione legale della società. La nuova disciplina introduce un sistema in cui la responsabilità dei sindaci viene perimetrata, salvo il caso del dolo, entro un ammontare massimo corrispondente a un multiplo applicato al compenso annuo percepito dal sindaco. Inoltre, il Legislatore è intervenuto anche sul termine di prescrizione dell'azione di responsabilità, che viene fissato in 5 anni a decorrere dalla data di deposito della relazione ex articolo 2429, cod. civ., relativa al bilancio dell'esercizio con riferimento al quale viene eccepita la responsabilità del sindaco. La Riforma dell'articolo 2407, cod. civ., rappresenta senza dubbio un passaggio epocale nell'ambito della disciplina del collegio sindacale; di riflesso, essa apre ad alcune incertezze circa la sua prima applicazione, nonché ad alcuni ulteriori interventi di miglioramento del testo e del suo ambito di applicazione, primo fra tutti il tema dell'incaricato della sola revisione legale per il quale, allo stato attuale, non è estendibile la disciplina regolata dall'articolo 2407, cod. civ..

## La nuova formulazione dell'articolo 2407, cod. civ.

La L. 35/2025, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale Serie Generale n. 73 del 28 marzo 2025, intitolata "Modifica dell'articolo 2407 del Codice civile, in materia di responsabilità dei componenti del collegio sindacale", all'articolo 1 dispone la sostituzione dell'articolo 2407, cod. civ., con un nuovo testo; la norma entrerà in vigore il 12 aprile 2025.

Il raffronto fra il testo previgente e quello novellato dalla L. 35/2025 consente di evidenziare con incisività i punti principali dell'importante intervento legislativo.

Articolo 2407, cod. civ. – Testo vigente sino all'11	Articolo 2407, cod. civ. – Testo in vigore dal 12
aprile 2025	aprile 2025
<i>I sindaci devono adempiere i loro doveri con la</i>	<i>Invariato</i>



*professionalità e la diligenza richieste dalla natura dell’incarico; sono responsabili della verità delle loro attestazioni e devono conservare il segreto sui fatti e sui documenti di cui hanno conoscenza per ragione del loro ufficio.*

*Essi sono responsabili solidalmente con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi della loro carica.*

*All’azione di responsabilità contro i sindaci si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni degli articoli 2393, 2393-bis, 2394, 2394-bis e 2395.*

*Al di fuori delle ipotesi in cui hanno agito con dolo, anche nei casi in cui la revisione legale è esercitata da collegio sindacale a norma dell’articolo 2409-bis, secondo comma, i sindaci che violano i propri doveri sono responsabili per i danni cagionati alla società che ha conferito l’incarico, ai suoi soci, ai creditori e ai terzi nei limiti di un multiplo del compenso annuo percepito, secondo i seguenti scaglioni: per i compensi fino a 10.000 euro, quindici volte il compenso; per i compensi da 10.000 a 50.000 euro, dodici volte il compenso; per i compensi maggiori di 50.000 euro, dieci volte il compenso.*

*Invariato*

*L’azione di responsabilità verso i sindaci si prescrive nel termine di cinque anni dal deposito della relazione di cui all’articolo 2429 relativa all’esercizio in cui si è verificato il danno.*

Come anzidetto, il confronto fra il testo dell’articolo 2407, cod. civ., nella versione previgente, e quello modificato dalla L. 35/2025, unitamente anche agli atti parlamentari che hanno accompagnato la genesi della Riforma in commento, consente di mettere in luce le linee di indirizzo principali lungo le quali ha trovato concretizzazione l’intervento del Legislatore:

1. in primo luogo, viene conservata la responsabilità del sindaco regolata dal comma 1, articolo 2407, cod. civ., che si presenta come diretta ed “esclusiva”, al verificarsi di situazioni in cui il sindaco omette di adempiere ai propri doveri con la professionalità e la diligenza che gli sono richieste dalla natura dell’incarico, come pure quando viola il dovere di verità delle attestazioni rese nel proprio incarico, o infine in caso di violazione del dovere di conservare il segreto sui fatti e sui documenti di cui è venuto a conoscenza per via dell’incarico stesso. Si tratta di fattispecie patologiche che, sinora, non sono tuttavia particolarmente frequenti nella pratica professionale;
2. l’introduzione di un sistema di perimetrazione della responsabilità del sindaco sotto il profilo quantitativo, ancorata – fatto salvo il caso del dolo – a un importo massimo corrispondente al risultato pari al prodotto di un multiplo – definito secondo *range* variabili a seconda dell’importo del compenso – applicato al compenso percepito dal sindaco per lo svolgimento dell’incarico. È di rilievo evidenziare che la perimetrazione della responsabilità del sindaco ha una valenza non solo quantitativa, bensì anche



qualitativa; infatti, pare fuori di dubbio che, sempre fatto salvo il caso del dolo, il limite dell'importo massimo determinato secondo la nuova formulazione del comma 2 si applichi in modo generalizzato a tutte le azioni di responsabilità esercitabili avverso i sindaci secondo quanto consentito dall'ordinamento vigente, ovvero: all'azione sociale di responsabilità, all'azione avviata dai creditori sociali e all'azione esperita dai soggetti terzi che eccepiscano di avere subito un danno e di averne titolo.

Per quanto riguarda la nozione di “*compenso percepito*”, pare più ragionevole interpretare il riferimento al compenso “*spettante*” al sindaco secondo quanto deliberato dall’assemblea dei soci, piuttosto che a un mero principio di cassa;

3. la fissazione di un termine di prescrizione per l'esercizio della azione di responsabilità contro i sindaci di 5 anni a partire dalla data del deposito della relazione di cui all'articolo 2429, cod. civ., relativa all'esercizio in cui si è verificato il danno. Al riguardo, è opportuno evidenziare che, allo stesso modo in cui la perimetrazione quantitativa della responsabilità dei sindaci incontra il limite del dolo, anche per quanto concerne il termine di prescrizione dell'azione di responsabilità è logico attendersi che trovi applicazione il disposto dell'articolo 2941, n. 8, cod. civ., ai sensi del quale la prescrizione rimane sospesa “*tra il debitore che ha dolosamente occultato l'esistenza del debito e il creditore, finché il dolo non sia stato scoperto*”; in altre parole, eventuali condotte dolose del sindaco che fossero dirette a occultare i danni cagionati alla società determineranno una sospensione della prescrizione.

#### **Decorrenza dell'applicazione del nuovo testo dell'articolo 2407, cod. civ.**

Un aspetto assai rilevante attiene alla decorrenza degli effetti introdotti nell'ordinamento dalla nuova formulazione del testo normativo; in altre parole, quale risposta dare all'interrogativo circa da quando agli incarichi di sindaco si applicano i limiti alla responsabilità previsti dal nuovo articolo 2407, cod. civ..

In prima battuta, si deve sottolineare come la norma non preveda alcuna esplicita indicazione in merito alla sua retroattività; di conseguenza, non può che valere il principio generale di cui all'articolo 11 delle Preleggi in forza del quale “*la legge non dispone che per l'avvenire: essa non ha effetto retroattivo*”.

Sul tema si incontrano 2 diversi e contrapposti interessi, entrambi suscettibili di attendersi una tutela dall'ordinamento: da una parte, vi è l'interesse dei componenti dei collegi sindacali a poter fruire di una norma la cui *ratio legis* trova la propria chiara espressione anche nei lavori parlamentari accompagnatori al Disegno di Legge di Riforma, essendo finalizzata a rimuovere quelle situazioni di grave e sproporzionata esposizione a rischi patrimoniali del tutto ingiustificati; dall'altra parte, la tutela dei terzi che hanno fatto affidamento, sinora, su di un testo di legge che consentiva loro di esperire azioni di responsabilità avverso i componenti del



collegio sindacale senza incontrare limitazioni e che, ove la nuova disciplina trovasse applicazione retroattiva, potrebbero anche non poter trovare la piena soddisfazione del danno patito rispetto alle aspettative che erano in origine fondate su di un diverso assetto normativo.

A questo riguardo, e in attesa che la giurisprudenza inizi a esprimersi, l'importanza dell'argomento è confermata dal fatto che si ha notizia che l'ordine del giorno G/1155/1/2 (testo 2) della Commissione giustizia del Senato ha impegnato il Governo a valutare l'opportunità di approvare una disciplina transitoria che vada a disciplinare i giudizi pendenti alla data di entrata in vigore della nuova norma.

Infatti, è possibile allo stato attuale ipotizzare che:

- senza dubbio, il novellato testo dell'articolo 2407, cod. civ., trovi applicazione in tutti i casi di nomine di collegi sindacali e di sindaci unici di Srl, anche con incarico di revisione legale, aventi effetto a partire dal 12 aprile 2025;
- inoltre, pare anche fondata la tesi per cui, analogamente, anche per gli incarichi di collegio sindacale e di sindaco unico di Srl correnti al 12 aprile 2025, per i quali non risultino essere state avviate azioni di responsabilità avverso i relativi professionisti, possa trovare applicazione la nuova disciplina del novellato testo dell'articolo 2407, cod. civ.. Da questo punto di vista, quindi, già per l'esercizio 2024, ove il deposito della relazione *ex articolo 2429*, cod. civ., dovesse avvenire dopo la data del 12 aprile 2024, i collegi sindacali e i sindaci unici di Srl potrebbero fare affidamento sul nuovo sistema di perimetrazione della responsabilità.

Tale chiave interpretativa, a cui ci sentiamo di accedere, potrebbe prestare il fianco alla critica secondo cui il terzo, a oggi ignaro di un danno a suo carico, al momento solo latente e silente, nell'orientare le proprie relazioni con la società, potrebbe aver comunque fatto affidamento su di un sistema normativo che, quanto alla responsabilità dei sindaci, non poneva dei limiti quantitativi, come pure su una diversa regolazione del termine di prescrizione della azione di responsabilità;

- per quanto concerne, invece, i periodi per i quali avverso ai sindaci fosse già stata avviata un'azione di responsabilità alla data del 12 aprile 2025, ben difficilmente potrebbe trovare applicazione il nuovo assetto normativo e quindi la perimetrazione quantitativa della responsabilità, anche in assenza del dolo, stante la preminenza della tutela del legittimo affidamento della parte attrice, e l'assenza di una clausola di retroattività contenuta nella L. 35/2025.

In queste situazioni potrebbe porsi, semmai, il diverso tema dell'utilizzabilità dei parametri di cui al comma 2, del novellato articolo 2407, cod. civ., per la quantificazione del danno e del risarcimento a carico del collegio sindacale/sindaco unico di Srl. Questa chiave interpretativa potrebbe trovare supporto nei principi che hanno trovato di recente un riconoscimento presso la giurisprudenza della Corte di Cassazione<sup>[1]</sup> in tema di quantificazione della responsabilità degli amministratori secondo il nuovo testo dell'articolo 2486, comma 3, cod. civ..



Quanti hanno criticato questa chiave interpretativa lo hanno fatto eccependo che, seppure sia vero che così operando non verrebbe affatto alterato il diritto sostanziale dell'attore e quindi verrebbe fatta salva la non retroattività della norma, dall'altra parte potrebbe risultarne in ultima analisi anche seriamente compreso il contenuto del diritto al risarcimento del danno dell'attore, il che renderebbe la norma sostanzialmente retroattiva potendo essa avere un impatto importante sui criteri di determinazione del ristoro disposto a favore di colui che ha azionato la responsabilità dei sindaci trovando in giudizio accoglimento delle proprie ragioni.

### **Il caso del revisore legale e il vuoto applicativo dell'attuale testo dell'articolo 2407, cod. civ.**

La nuova disciplina dettata dal testo novellato dell'articolo 2407, cod. civ., si applica ai sindaci anche quando incaricati della revisione legale dei conti della società, mentre non trova applicazione nel caso del solo incaricato della revisione legale, sia come società di revisione sia come revisore individuale (persona fisica).

A tale riguardo, va ricordato in via del tutto preliminare che, con riferimento ai soggetti incaricati della revisione legale, vige l'articolo 15, D.Lgs. 39/2010, il quale, rispetto al responsabile della revisione e ai dipendenti della società di revisione, fissa la responsabilità nei limiti *"del contributo effettivo al danno cagionato"* dal revisore. La norma, inoltre, individua il termine di prescrizione dell'azione di risarcimento in 5 anni dalla data della relazione di revisione sul bilancio al quale si riferisce l'azione di risarcimento.

Alla luce della nuova disciplina introdotta dal 12 aprile 2025 con il testo novellato dell'articolo 2407, cod. civ., la coesistenza di 2 diversi profili di responsabilità appare del tutto inappropriata, a maggior ragione se solo si considera il paradosso per cui, stando appunto alla lettera dell'articolo 2407, cod. civ., mentre il collegio sindacale (sindaco unico di Srl) incaricato anche della revisione legale della società fruirebbe della perimetrazione della responsabilità secondo i dettami del comma 2, articolo 2407, cod. civ., lo stesso professionista, ove fosse solo incaricato della revisione legale della società, sarebbe astrattamente esposto a una richiesta risarcitoria senza poter trarre beneficio dai limiti normativi.

A questo proposito, già Assirevi aveva prodotto delle specifiche osservazioni proprio a supporto della necessità di estendere la nuova disciplina della responsabilità anche alla figura dell'incaricato della revisione legale dei conti, il che era peraltro coerente con quanto veniva raccomandato in documenti ormai datati, come ad esempio quello della Commissione Europea con la *"Raccomandazione McCreevy"* del giugno 2008<sup>[2]</sup>.

In sede di Commissione parlamentare, il Governo ha peraltro accolto 2 ordini del giorno con cui si è impegnato a valutare l'estensione ai revisori persone fisiche e alle società di revisione delle limitazioni alla responsabilità analoghe a quelle inserite nell'articolo 2407, cod. civ., per i componenti del collegio sindacale o per i sindaci unici di Srl che svolgono anche l'incarico di revisione legale; ciò potrà avvenire intervenendo quindi sul testo dell'articolo 15, D.Lgs.



39/2010.

La sensibilità del Legislatore al tema in questione, e l'intenzione di intervenire per rimediare alla asimmetria attualmente presente nell'ordinamento, ha poi trovato conferma recente nel DDL presentato dal Presidente della Commissione bilancio del Senato – anche in ragione di quanto sollecitato dal Cndcec – in cui si avanza la proposta di perimetrazione anche la responsabilità del revisore collegandola, come per il sindaco, a un multiplo del compenso.

In questo caso, stando alle prime indicazioni sul DDL, il multiplo sarebbe differenziato a seconda che si tratti di revisore individuale (persona fisica) o di società di revisione; per le società di revisione, poi, sarebbero previste ulteriori differenze nel multiplo del compenso quando l'incarico afferisca alla revisione legale di un “ente di interesse pubblico”; in ogni caso, la perimetrazione per la persona del responsabile dell'incarico, come pure per i dipendenti della società di revisione, sarebbe determinata applicando gli stessi multipli previsti per il revisore persona fisica.

L'omologazione normativa per sindaci e revisori interesserebbe poi anche la disciplina della prescrizione dell'azione di risarcimento nei confronti del revisore legale che sarebbe fissata, come per i sindaci ai sensi dell'articolo 2407, cod. civ., in 5 anni dalla data della relazione di revisione sul bilancio d'esercizio o consolidato emessa al termine dell'attività di revisione.

[1] Cassazione, sentenze n. 5252/2024 e n. 8069/2024.

[2] Per una più approfondita disamina, si veda A. Soprani, “*La possibile nuova responsabilità civile del sindaco- Riflessioni sul tema*”, in Bilancio vigilanza e controlli n. 11/2024.

Si segnala che l'articolo è tratto da “[La circolare tributaria](#)”.



## GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

### ***Il nuovo quadro CP dedicato al concordato preventivo biennale***

di Laura Mazzola

Seminario di specializzazione

### **Nuovo concordato preventivo biennale**

Analisi della normativa e valutazioni di convenienza

Scopri di più

**Il modello Redditi PF 2025 riporta, tra le principali novità, l'inserimento di un quadro apposito (il quadro CP) per i contribuenti che hanno aderito alla proposta di concordato preventivo biennale.**

La **compilazione** del quadro CP è **obbligatoria** per i contribuenti che hanno aderito alla **proposta di concordato preventivo biennale (CPB)**, impegnandosi, quindi, a **dichiarare gli importi concordati** nelle dichiarazioni dei redditi relative ai **periodi d'imposta oggetto del concordato**.

Sono obbligati alla compilazione, inoltre, i **contribuenti che partecipano a società trasparenti** che hanno aderito al CPB o che **partecipano a società fiscalmente trasparenti** che, pur non avendo aderito direttamente al CPB, partecipano a loro volta a **società trasparenti che hanno aderito al concordato**.

Il quadro introdotto si suddivide in **cinque sezioni**.

La **sezione I**, denominata “*Imposta sostitutiva (art. 20-bis decreto CPB)*”, è dedicata ai contribuenti che si avvalgono del **regime di imposta sostitutiva** prevista dall'[\*\*articolo 20-bis, D.Lgs. 13/2024\*\*](#), e si compone di **cinque righi**:

- all'interno dei **righi CP1, denominato “Impresa”**, e **CP2, denominato “Lavoro autonomo”**, a seconda della tipologia di reddito, deve essere riportato:
  - il **reddito derivante dall'adesione al concordato**, come indicato nel **modello CPB allegato agli Isa 2024**;
  - il **reddito dichiarato nel periodo precedente rettificato**, come indicato nel **modello CPB allegato agli Isa 2024**;
  - l'**imponibile soggetto a imposta sostitutiva**, quale differenza delle colonne precedenti;
  - l'**aliquota applicabile** (10, 12 o 15 per cento, in base al livello di affidabilità fiscale);
  - l'**imposta sostitutiva dovuta**;



- all'interno dei **righi CP3 a CP5**, denominati “*Trasparenza fiscale*”, deve essere indicato il **codice fiscale**, nell'ipotesi di compilazione da parte dei soci di società trasparenti o dei collaboratori di imprese familiari, **della società partecipata o dell'impresa familiare dalla quale discendono la partecipazione e l'imposta sostitutiva dovuta**.

La **sezione II**, denominata “*Reddito d'impresa concordato assoggettato ad imposizione*”, è riservata sia ai contribuenti che si avvalgono del regime di imposta sostitutiva, prevista dall'[articolo 20-bis, D.Lgs. 13/2024](#), sia a coloro che non se ne avvalgono, ai fini della **determinazione del reddito di impresa rettificato da assoggettare alle imposte sul reddito**; tale sezione si compone di **due righi**:

- all'interno del **rigo CP6**, denominato “*Variazioni art. 16, comma 1, lett. a) e b)*”, è richiesta **l'indicazione analitica delle variazioni previste**, ovvero le **diverse variabili non concordabili** previste per le imprese;
- all'interno del **rigo CP7**, denominato “*Reddito d'impresa*”, devono essere indicati i seguenti elementi:
  - il **reddito d'impresa concordato**;
  - le **variazioni del reddito concordato** già indicate nel rigo CP6;
  - il **reddito minimo** applicabile in base alle norme sulle società di comodo, **imputato da società trasparenti partecipate**;
  - la somma delle quote delle **soglie minime del reddito concordato** imputate dalla società partecipate fiscalmente trasparenti che hanno aderito al CPB, oppure da **società partecipate fiscalmente trasparenti** che, pur non avendo aderito, partecipano a loro volta ad una o più società fiscalmente trasparenti che hanno aderito al CPB;
  - il **reddito rettificato**.

La **sezione III**, denominata “*Reddito di lavoro autonomo concordato*”, è riservata sia ai contribuenti che si avvalgono del **regime di imposta sostitutiva**, prevista dall'[articolo 20-bis, D.Lgs. 13/2024](#), sia a coloro che non se ne avvalgono, ai fini della **determinazione del reddito di lavoro autonomo rettificato da assoggettare alle imposte sul reddito**. Tale sezione si compone, in modo similare alla sezione precedente, di **due righi**:

- all'interno del rigo CP8, denominato “*Variazioni art. 15, comma 1, lett. a) e b) e b-bis*”, è richiesta **l'indicazione analitica delle variazioni previste**, ovvero le **diverse variabili non concordabili** previste per i soggetti esercenti arti e professioni;
- all'interno del rigo CP9, denominato “*Reddito d'impresa*”, si determina il reddito rettificato, che non può mai essere **inferiore alla differenza tra 2.000 euro e l'imponibile soggetto a imposta sostitutiva**.

La **sezione IV**, denominata “*Reddito effettivo*”, è dedicata all'indicazione del reddito effettivo, determinato non tenendo conto del reddito concordato, si compone dell'unico **rigo CP10**, al fine di individuare, con riferimento ai redditi interessati dal concordato, **l'ammontare del reddito effettivo**.



In tale sezione, i contribuenti devono riportare i **redditi, o le perdite**, effettivi dei quadri **RF, RG, RE e RH**, **senza tenere conto**, quindi, degli **effetti del concordato**.

Infine, la **sezione V, denominata “Cessazione o decadenza”**, è dedicata all'**indicazione delle cause di cessazione o di decadenza dal regime del concordato preventivo biennale**, si compone di **due righi**:

- **CP11**, denominato “*Impresa*”;
- **CP12**, denominato “*Lavoro autonomo*”.

Tali righi prevedono l'indicazione dei **codici collegati ai casi di cessazione o di decadenza**.

Si precisa che i **modelli Isa** devono essere presentati anche **dai contribuenti che hanno aderito alla proposta di concordato preventivo biennale (CPB)** per i periodi d'imposta in corso al **31 dicembre 2024 e al 31 dicembre 2025**.

Si evidenzia, infine, che, qualora il contribuente, **nell'anno d'imposta 2023**, abbia adottato il **regime forfettario**, di cui all'[\*\*articolo 1, commi da 54 a 75, L. 190/2014\*\*](#), la proposta di reddito concordato dallo stesso accettata per l'anno d'imposta 2024 produce effetti anche nel caso in cui egli, in tale anno, dichiari un **ammontare di ricavi o compensi effettivi superiore a 100.000 euro, purché esso non sia non superiore a 150.000 euro**.

In tal caso, infatti, il contribuente **fuoriesce dal regime forfettario, ma non cessa dal concordato preventivo biennale e, pertanto, determina il reddito effettivo nel relativo quadro RF o RG** (a seconda del regime contabile adottato), mentre **indica il reddito concordato nel presente quadro**, applicando allo stesso **le aliquote progressive Irpef** (e compilando a tal fine la sezione II, senza effettuare le rettifiche di cui agli articoli 15 e 16), nonché, in presenza dei presupposti, **l'imposta sostitutiva**, di cui all'[\*\*articolo 31-bis, D.Lgs. 13/2024\*\*](#) (compilando a tal fine la sezione I).



## CONTROLLO

# **Le decisioni nell'era digitale: trasformare l'Informazione in vantaggio competitivo**

di Giulio Bassi, Rinaldo Stefanutto

Master di specializzazione

## Controllo di gestione e finanza aziendale

Scopri di più

**Nell'era digitale**, dove le informazioni fluiscono nelle aziende alla velocità della luce e l'ambiente esterno muta rapidamente portando nuove sfide e opportunità, **prosperano le organizzazioni capaci di trasformare i dati in concreti vantaggi competitivi**: sono le imprese che **identificano tempestivamente le minacce**, colgono con prontezza i bisogni del mercato e reagiscono con **agilità ai cambiamenti del contesto** in cui operano.

Ma cosa distingue realmente le **organizzazioni leader** da quelle che faticano a mantenere la propria posizione nel mercato?

Nelle aziende moderne, la vera differenza la fa la **capacità di prendere decisioni basate su dati concreti** che reagiscono agli **stimoli esterni con tempestività e prontezza**, piuttosto che su intuizioni o abitudini consolidate. Le organizzazioni che integrano sistematicamente **l'analisi dei dati nei loro processi** decisionali mostrano una **maggior capacità di adattamento, innovazione e, in ultima analisi, una migliore performance economica**.

Le aziende che adottano un approccio **data-driven** registrano un notevole incremento della **produttività** e una concreta capacità di **eliminare sprechi di risorse**, inseguendo obiettivi generici o addirittura errati. Questo divario è destinato ad ampliarsi con **l'evoluzione delle tecnologie di raccolta e analisi dati**.

In questo scenario iper-competitivo, **disporre di dati non basta**: occorre **capacità di interpretazione**.

Va, infatti, chiarito che il **semplice possesso di grandi quantità di dati non garantisce decisioni migliori**. La vera capacità in grado di fare la differenza consiste nel **trasformare i dati grezzi in conoscenza strutturata** e, successivamente, in azioni concrete **utilizzando tecniche e strumenti adeguati**.

Fonti inesauribili di dati da processare e analizzare sono:



- **l'ambiente interno all'azienda**, definito dalla storia e struttura delle organizzazioni, oggetto dell'attività di *Business Intelligence* e;
- **il micro e macroambiente esterno**, definiti dalle azioni e dalle relazioni tra i vari *stakeholder*, oggetto dell'attività di *Market Intelligence*.

La *Market Intelligence* rappresenta proprio questo ponte cruciale tra **l'abbondanza di informazioni disponibili all'esterno dell'impresa** e le **decisioni strategiche**. Si tratta di un **processo sistematico e continuativo nel tempo di raccolta**, analisi e interpretazione di **dati di mercato** che permette di:

- identificare **tendenze emergenti** prima dei concorrenti;
- comprendere a fondo le esigenze dei **clienti attuali e potenziali**;
- mappare accuratamente il **panorama competitivo e delle tecnologie**;
- prevedere **cambiamenti nel contesto più ampio del business**.

Questa capacità non si acquisisce **senza competenze specifiche** che spaziano dalla **matematica, alla statistica, all'informatica** sino alla capacità di identificare le **fonti di dati più rilevanti**, all'abilità di analizzarli criticamente fino alla traduzione degli *insight* in iniziative strategiche utilizzando le **più diffuse tecniche aziendali**.

Oggi le tecniche e gli strumenti **sono accessibili e disponibili in modo sostenibile** anche alle **più piccole imprese**, che possono **iniziare ad introdurre l'attività di raccolta dati** e analisi delle informazioni dall'ambiente esterno in **maniera graduale**, con **indagini mirate e soprattutto circoscritte nel tempo**, in questo caso parliamo di analisi di mercato (*Market Analysis*); ad esempio, una **indagine su un target di clientela specifico in prospettiva di ingresso in un nuovo mercato geografico** o canale/format di distributivo.

Il *Business Model Canvas* è uno **strumento relativamente giovane**, ma che ha guadagnato rapidamente diffusione e notorietà, in quanto permette di **sintetizzare la comprensione dell'adeguatezza** delle proprie strategie, **integrando i dati e le informazioni derivati principalmente dalle attività di Market e di Business Intelligence**.

Questo strumento si basa sulla **costruzione e rappresentazione grafica dei nove blocchi** che costituiscono un modello di *business*, ciascuno dei quali può essere **notevolmente arricchito da dati di mercato pertinenti**: punto di forza è la **visualizzazione** in maniera facile ed immediata dei **collegamenti tra tutte le aree e le funzioni aziendali** connesse alla creazione del valore prodotto dall'impresa.

Il *Business Model Canvas* permette, quindi, di **mappare, progettare e discutere modelli di business** attraverso **semplici passaggi logici** e secondo una **precisa sequenza**: si parte identificando i **Segmenti di clientela con bisogni specifici**, per i quali si sviluppa una Proposta di valore distintiva. Questa proposta viene consegnata attraverso specifici Canali e mantenuta mediante definite **Relazioni con i clienti**, generando così Flussi di ricavi. Per realizzare tutto questo, l'azienda deve organizzare **Risorse chiave che permettono di svolgere Attività chiave**,



spesso supportate da *Partnership chiave*. L'insieme di queste operazioni determina la **Struttura dei costi dell'impresa**.

*“In particolare, la Market Intelligence consente di validare i segmenti di clientela e calibrare la proposta di valore in modo aderente alla realtà di mercato”.*

Il modello è circolare, poiché la sostenibilità economica (confronto tra ricavi e costi) influenza nuovamente le **scelte su clienti e proposta di valore**.

Ad esempio, nella definizione della **proposta di valore**, dati accurati sulle preferenze dei clienti possono guidare verso **offerte più mirate e differenzianti**. Analogamente, nell'identificazione dei segmenti di clientela, un'analisi approfondita del mercato può **rivelare nicchie sottovalutate o opportunità inesplorate**.

Una volta definito il modello di *business*, la sfida successiva consiste nel **tradurre la visione strategica in azioni concrete**. In questo contesto, la mappa strategica della **Balanced Scorecard** emerge come strumento essenziale, consentendo di **visualizzare le relazioni causa-effetto tra diversi obiettivi strategici**.

Una mappa strategica base, ma comunque efficace, considera **quattro prospettive fondamentali**:

1. **finanziaria**: quali risultati economici dobbiamo raggiungere?
2. **cliente**: come dobbiamo apparire ai nostri clienti?
3. **processi interni**: in quali processi dobbiamo eccellere?
4. **apprendimento e crescita**: come possiamo continuare a migliorare e creare valore?

La **Prospettiva di apprendimento e crescita costituisce le fondamenta**: investendo in persone, sistemi e cultura organizzativa, si sviluppano le **capacità necessarie per eseguire i Processi interni** critici (innovazione, gestione clienti, operazioni, regolamentazione). Questi processi ottimizzati permettono di realizzare la Proposta di valore **per il cliente in modo distintivo ed efficiente**, soddisfacendo i clienti target e **conquistando quote di mercato**. La soddisfazione e fidelizzazione dei clienti si traduce, infine, in **risultati tangibili nella Prospettiva finanziaria**, con **crescita dei ricavi e maggiore produttività**.

La **logica è causale e integrata**: ogni miglioramento nelle competenze e nei sistemi (base) abilita processi migliori, che a loro volta consentono di **servire meglio i clienti**, generando, infine, i **risultati finanziari desiderati**. Le misure di *performance* (KPI) a ciascun livello permettono di **monitorare l'allineamento tra strategia ed esecuzione**.

I professionisti che padroneggiano la costruzione e l'implementazione di mappe strategiche sono in grado di **allineare l'intera organizzazione verso obiettivi comuni**, assicurando che ogni iniziativa contribuisca alla **realizzazione della visione aziendale**.



Essere informati su queste **tecniche aziendali e rimanere aggiornati sulle competenze tecnologiche** che ci permettono di **velocizzare i processi di analisi dei dati**, è assolutamente **prioritario per le aziende di oggi** soprattutto se si crede a quanto affermato proprio dalla mappa strategica che l'apprendimento e la crescita costituiscono le basi del successo di un'azienda. **Le organizzazioni oggi devono chiedersi:**

*“I nostri manager possiedono le **competenze necessarie per trasformare l’informazione in vantaggio competitivo?** Sanno integrare l’intelligence di mercato nelle decisioni strategiche quotidiane?”*

I *leader* aziendali più lungimiranti riconoscono **l’importanza di investire nello sviluppo di queste competenze critiche**. I professionisti che acquisiscono una formazione approfondita in strategia aziendale e *market intelligence* **non solo migliorano le proprie prospettive di carriera**, ma diventano risorse inestimabili per le organizzazioni che **cercano di navigare con successo nella complessità del mercato attuale**.

Nel contesto economico contemporaneo, la **capacità di formulare e implementare strategie basate su una solida comprensione del mercato rappresenta un fattore critico di successo**. Le aziende che vogliono rimanere competitive devono **sviluppare internamente queste competenze** o acquisirle attraverso percorsi formativi mirati e i professionisti che aspirano a posizioni di *leadership* dovrebbero considerare **l’approfondimento di queste tematiche** come un **investimento prioritario** per il proprio futuro professionale.

In definitiva, nell’era dei dati, la **capacità di trasformare l’informazione in decisioni strategiche efficaci** rappresenta forse la **competenza più preziosa nel bagaglio di ogni manager**.



## FISCALITÀ INTERNAZIONALE

### **Abuso del diritto applicabile anche alla tassazione dei dividendi paradisiaci**

di Marco Bargagli

Seminario di specializzazione

### **Redditi esteri e monitoraggio fiscale nella dichiarazione dei redditi**

Scopri di più

Prima di illustrare il **funzionamento di fenomeni di pianificazione fiscale aggressiva**, posti in essere mediante “**triangolazioni artificiose**” attuate nei **flussi transnazionali di dividendi infragruppo**, corre l’obbligo di evidenziare che, con il **D.Lgs. 147/2015**, noto come **Decreto per la crescita e l’internazionalizzazione delle imprese**, il Legislatore ha introdotto, nel nostro ordinamento giuridico, **precise disposizioni antielusive**, in vigore dallo scorso **7 ottobre 2015**.

In particolare, ai sensi del novellato [\*\*articolo 89, comma 3, Tuir:\*\*](#)

- la tassazione integrale dei dividendi **opera solo** qualora il socio residente in Italia **detenga** una **partecipazione diretta** in una società residente o localizzata in Stati o territori a **fiscalità privilegiata**;
- in caso di **partecipazione indiretta**, il **socio residente** deve essere titolare di una **partecipazione di controllo** (*ex articolo 2359, cod. civ.*) detenuta nella **sub – holding intermedia** estera che ha **percepito utili da società localizzate in Stati o territori a fiscalità privilegiata**.

Infatti, per espressa disposizione normativa, “*si considerano provenienti da imprese o enti residenti o localizzati in Stati o territori a regime privilegiato gli utili relativi al possesso di partecipazioni dirette in tali soggetti o di partecipazioni di controllo, ai sensi del comma 2 dell’articolo 167, in società residenti all'estero che conseguono utili dalla partecipazione in imprese o enti residenti o localizzati in Stati o territori a regime privilegiato e nei limiti di tali utili*”.

A tal fine, importanti **novità** riguardano i **criteri di individuazione dello Stato o territorio paradisiaco**.

Infatti, l’[\*\*articolo 5, comma 1, lettera g\), D.Lgs. 142/2018\*\*](#), ha introdotto ulteriori disposizioni in tema di dividendi **black list**, in vigore dal **12 gennaio 2019** (con effetti che si applicano a decorrere dal periodo d’imposta successivo a quello in corso al **31 dicembre 2018**), nonché **agli utili percepiti e alle plusvalenze realizzate a decorrere dal medesimo periodo di imposta**.



Nello specifico, l'esclusione da tassazione nella misura del 95% (prevista dall'[articolo 89, comma 2, Tuir](#)), si applica agli utili provenienti dalle società e gli enti di ogni tipo, compresi i *trust*, solo se diversi da quelli residenti o localizzati in Stati o territori a regime fiscale privilegiato, individuati in base ai nuovi criteri previsti dall'[articolo 47-bis, comma 1, Tuir](#).

Proprio sulla base di quest'ultima disposizione, i regimi fiscali di Stati o territori, diversi da quelli appartenenti all'Unione europea, ovvero da quelli aderenti allo Spazio economico europeo con i quali l'Italia abbia stipulato un accordo che assicuri un effettivo scambio di informazioni, si considerano privilegiati:

1. nel caso in cui l'impresa o l'ente non residente o non localizzato in Italia sia sottoposto al controllo (ai sensi dell'[articolo 167, comma 2, Tuir](#)) da parte di un partecipante residente o localizzato in Italia, laddove si verifichi la condizione prevista dall'[articolo 167, comma 4, lettera a, Tuir](#);
2. in mancanza del requisito del controllo sopra illustrato, qualora il livello nominale di tassazione risulti inferiore al 50 per cento di quello applicabile in Italia.

A tal fine, per espressa disposizione normativa, si tiene conto anche di regimi speciali che non siano applicabili strutturalmente alla generalità dei soggetti svolgenti analoghe attività dell'impresa o dell'ente partecipato, che risultino fruibili soltanto in funzione delle specifiche caratteristiche soggettive o temporali del beneficiario e che, pur non incidendo direttamente sull'aliquota, prevedano esenzioni o altre riduzioni della base imponibile idonee a ridurre il prelievo nominale al di sotto del predetto limite e sempreché, nel caso in cui il regime speciale riguardi solo particolari aspetti dell'attività economica complessivamente svolta dal soggetto estero, l'attività ricompresa nell'ambito di applicazione del regime speciale risulti prevalente, in termini di ricavi ordinari, rispetto alle altre attività svolte dal citato soggetto.

Giova evidenziare che dal 2024, per effetto delle modifiche introdotte nel nostro ordinamento dal D.Lgs. 209/2023, ai sensi del novellato [articolo 167, comma 4, lettera a\), Tuir](#), la disciplina sui dividendi paradisiaci si applica se i soggetti controllati non residenti sono assoggettati a tassazione effettiva inferiore al 15 per cento.

A tal fine, la tassazione effettiva dei soggetti controllati non residenti è pari al rapporto tra la somma delle imposte correnti dovute e delle imposte anticipate e differite iscritte nel proprio bilancio d'esercizio e l'utile ante imposte dell'esercizio risultante dal predetto bilancio.

In merito, il bilancio d'esercizio dei soggetti controllati non residenti deve essere oggetto di revisione e certificazione da parte di operatori professionali a ciò autorizzati nello Stato estero di localizzazione dei soggetti controllati non residenti, i cui esiti sono utilizzati dal revisore del soggetto controllante ai fini del giudizio sul bilancio annuale o consolidato.

Tuttavia, qualora la tassazione effettiva risulti inferiore al 15 per cento, i soggetti controllanti italiani devono verificare che i soggetti controllati non residenti siano assoggettati ad una tassazione effettiva inferiore alla metà di quella a cui sarebbero stati soggetti qualora



residenti in Italia, **utilizzando le disposizioni** previste dalla normativa CFC **sino al 31.12.2023**.

Si precisa che, per poter **disapplicare la tassazione integrale degli utili di provenienza paradisiaca**, occorre dimostrare, anche a seguito dell'esercizio dell'interpello previsto dall'[articolo 11, comma 1, lettera b\), L. 212/2000](#):

- la sussistenza della **condizione prevista dall'articolo 47-bis, comma 2, lettera a)**, ossia che **il soggetto non residente** svolge **un'attività economica effettiva**, mediante **l'impiego di personale, attrezzature, attivi e locali**;
- il rispetto della **condizione indicata nell'articolo 47-bis, comma 2, lettera b)**, **Tuir**, ovvero che dalle partecipazioni non consegua l'effetto di localizzare i redditi in Stati o territori a regime fiscale privilegiato.

Ciò posto, interessanti principi di diritto sul tema della tassazione integrale dei dividendi sono stati recentemente diramati dalla **suprema Corte di Cassazione**, con la [sentenza n. 10305/2024](#), nella quale gli ermellini hanno dato **prevalenza delle disposizioni interne finalizzate a contrastare fenomeni abusivi rispetto alle disposizioni previste dalla Convenzione internazionale contro le doppie imposizioni** su redditi stipulata tra Italia e lo Stato di residenza della **società asseritamente interposta**, fornendo simmetricamente la nozione di **"società schermo"**.

Nello specifico, i giudici di Piazza Cavour affermano che la **"società schermo"** è **una costruzione artificiosa finalizzata ad eludere la normativa degli Stati membri**; la sua funzione, infatti, **non è quella di raggiungere un risultato sostanzialmente economico** ma, piuttosto, un **vantaggio fiscale ottenuto tramite un raggiro della ratio della norma tributaria**.

Tale **fenomeno elusivo** trova collocazione nell'ambito delle **strategie di "pianificazione fiscale aggressiva"**, adottate dagli obbligati d'imposta per abbattere l'imponibile, **sfruttando le peculiarità esistenti tra i regimi fiscali**.

La figura della **"società schermo"** è **una forma di abuso del diritto**, rilevante sia ai fini civilistici, come risultato dell'esercizio di **un diritto oltre il limite "funzionale" implicitamente previsto dalla singola norma**, sia a fini tributari, **quale strumento asservito al raggiungimento di un mero beneficio fiscale indebito**.

A tal fine, il campo di **applicazione dell'abuso** in presenza di una **"società schermo"** – anche alla luce della Raccomandazione 2012/772/UE, della evoluzione nella **Direttiva 2016/1164/UE (c.d. «ATAD 1»)** e dell'interpretazione **giurisprudenziale delle sentenze CGUE c.d. "danesi"** – ha assunto un ulteriore e più esteso significato: **non solo «costruzione di puro artifizio», ma anche «non genuina»**.

La **costruzione di puro artificio**, secondo quanto si ricava dalla sentenza della [Corte di Giustizia UE, 12/09/2006 in causa C-196/04, Cadbury Schweppe](#), (conformemente nelle [sentenze 12 dicembre 2002, causa C324/00, Lankhorst-Hohorst, punto 37](#); **De Lasteyrie du Saillant**, punto



50, nonché Marks & Spencer; e [sentenza 07/09/2017, in causa C-6/16, Equiom e Enka](#)), è quella finalizzata ad eludere la normativa dello Stato membro interessato, creando catene di società prive di effettività economica e finalizzate ad eludere la normale imposta sugli utili generati da attività svolte sul territorio nazionale, giustificando così una legislazione nazionale restrittiva della libertà di stabilimento.

In definitiva, conclude la Corte, tali disposizioni – di rilevanza euro-unitaria e, in particolare, il Commentario OCSE, di guida all'interpretazione della disciplina pattizia – sono nel senso di consentire al legislatore nazionale di prevedere una disciplina antielusiva volta a evitare, tra l'altro, che la disciplina pattizia possa essere strumentalizzata al fine di favorire finalità elusive.

**La verifica dell'abuso del diritto** va ovviamente condotta “caso per caso” come insegnava la giurisprudenza della Corte di Giustizia, secondo la quale “*per accertare se l'operazione che si intende effettuare abbia come obiettivi principali la frode o l'evasione fiscale le autorità nazionali competenti devono procedere, in ciascun caso, ad un esame globale della detta operazione*” ([CGUE, sentenza Leur-Bloem 17 luglio 1997, C-28/95, punto 48B](#)).

In conclusione, sulla base dell'approccio ermeneutico sopra delineato, la Suprema Corte afferma che: “*a fronte della rilevata e contestata natura elusiva dell'operazione, non poteva la CTR limitarsi a rilevare la presenza della normativa pattizia, ma avrebbe dovuto confrontare – per sottrarre la pronuncia al vizio di violazione delle norme interne preposte alle riportate finalità, così correttamente interpretando la normativa sia interna che pattizia ed euro-unitaria – gli elementi in suo possesso con la loro rilevanza o meno in base alla disciplina antielusiva nazionale che si assume violata* (e che tale si assumeva in sede d'appello), per quanto precede applicabile nella cornice della disciplina euro-unitaria e interpretando la disciplina pattizia alla luce del Commentario”.

In proposito occorre effettuare un accertamento di alcuni elementi sintomatici che disvelino lo svolgimento di una «*no genuine economic activity*» che sono stati individuati, anche in dottrina, a titolo esemplificativo:

- nell'inesistenza di un complesso societario organizzato, professionale ed economicamente rilevante;
- nell'assenza di impegno in un'attività economica prevalente all'interno dello Stato;
- nell'esistenza di pattuizioni infragruppo che obblighino la retrocessione del provento conseguito alla capogruppo od altra entità controllata direttamente o indirettamente;
- nell'installazione di una società interposta conduit e “non beneficiaria effettiva” di un determinato provento;
- nello svolgimento della prevalente attività della controllata in uno Stato diverso da quello della fonte;
- nelle coincidenze temporali sospette tra le operazioni giuridiche poste in essere tra le consociate facenti parte di uno stesso gruppo;
- nella presenza di un esclusivo motivo fiscale che abbia indotto la società ad operare la



**delocalizzazione al fine di erodere l'imponibile fiscale.**



## ISTITUTI DEFLATTIVI

### **La correzione dell'F24**

di Gianfranco Antico

OneDay Master

#### **Quadro d'insieme dei temi di Riforma dello Statuto del contribuente, dell'accertamento e del contenzioso**

Scopri di più

Ormai da tempo, **per il versamento di imposte e contributi** dovuti, sia all'Agenzia delle entrate sia ad altri enti pubblici (es. Comune, Inps, Inail, etc.), va utilizzato il **modello F24** (a prescindere dal fatto che il contribuente sia titolare o meno di partita Iva).

Con il **modello F24 vanno versate**, inoltre, tutte le somme (compresi interessi e sanzioni) dovute in caso di **ravvedimento operoso, controllo automatizzato e documentale della dichiarazione, avviso di accertamento**. Il modello è definito “*unificato*”, perché permette di effettuare **(con un'unica operazione) il pagamento delle somme dovute, compensando il versamento con eventuali crediti**.

Pur essendo presenti **diversi tipi di modello F24**, a seconda del tipo di imposta (o tributo) che occorre versare, i due più comuni sono il **modello F24 “ordinario”** e il **modello F24 “Elementi identificativi”** (c.d. Elide). Quest'ultimo è utilizzato per **versare tributi diretti** a un preciso ufficio dell'Agenzia e a fronte di un determinato atto, come ad esempio i **tributi dovuti a seguito della registrazione di atti e contratti**.

Se il contribuente si accorge di aver commesso degli **errori nella compilazione del modello di versamento F24**, relativo a **tributi gestiti dall'Agenzia**, può chiedere la **correzione dei dati tramite il servizio CIVIS – Richiesta modifica delega F24**, disponibile **nell'area riservata del sito dell'Agenzia**. Sono esclusi dalla correzione attraverso le Entrate i **contributi/tributi delle sezioni “INPS”, “Altri enti previdenziali e assicurativi”, i tributi della sezione “IMU e altri tributi locali”**.

La lavorazione della richiesta avviene in **tempi molto rapidi**. Il servizio permette di ricevere l'avviso della conclusione della pratica **tramite sms ed e-mail, all'indirizzo di posta elettronica e/o al numero di telefono indicati nella richiesta**. Il contribuente può, inoltre, **conoscere l'esito della richiesta, visualizzare e stampare la delega F24 aggiornata**, a seguito della **lavorazione da parte dell'ufficio**.

Il servizio, ben illustrato nella **Guida sui servizi**, aggiornata e rilasciata in questi giorni **sul sito delle Entrate**, trova la sua fonte nella **circolare n. 5/E/2002** (**che supera le indicazioni fornite**



con la [risoluzione n. 73/E/2000](#) e con la [circolare n. 143/E/2000](#)), avente ad oggetto proprio il servizio di assistenza da parte degli Uffici per correggere gli errori di compilazione dei modelli di versamento F24, per venire incontro ai contribuenti che **riscontrano difficoltà nel predisporre correttamente i modelli** di pagamento F24 per molteplici ragioni, quali ad esempio:

- il numero elevato di codici tributo;
- la ripartizione in sezioni distinte a secondo dell'ente percettore del tributo;
- la possibilità di compensare eventuali crediti con debiti;
- la possibilità di rateizzare gli importi dovuti.

La **correzione** del periodo di riferimento, dei **codici tributo**, del mese, dell'anno di riferimento, del numero rata e la ripartizione tra più tributi dell'importo a debito o a credito indicato con un **solo codice tributo, non deve comunque incidere sul pagamento del debito tributario complessivo**.

E in forza dell'[articolo 10, L. 212/2000](#), denominato “*Tutela dell'affidamento e della buona fede. Errori del contribuente*”, gli **errori sanabili si configurano come violazioni meramente formali non sanzionabili**. Pertanto, gli uffici devono **accogliere le istanze senza la necessità di ulteriori adempimenti da parte del contribuente**.



## SCENARIO PROFESSIONI

# **La sfida digitale secondo Marco Cuchel (ANC): cogliere le opportunità dell'IA mantenendo al centro il valore umano**

di Milena Montanari

13 MAGGIO DIGITAL | EVENTO ACCREDITATO

#scenarioprofessioni2025

DIGITAL | CERNOBBIO 14 MAGGIO

## Lo Scenario delle Professioni: oggi e domani

The European House  
Ambrosetti

TeamSystem

Euroconference



Marco Cuchel, Presidente dell'Associazione Nazionale Commercialisti (ANC), sarà ospite il 14 maggio all'evento [Scenario delle Professioni](#) di Cernobbio. L'ANC si dedica alla tutela e alla promozione della professione, svolgendo un ruolo di interlocutore con le istituzioni, offrendo formazione e supporto ai professionisti, e contribuendo al dibattito sui temi strategici del settore. Sotto la guida del Presidente Cuchel, l'associazione si è distinta per l'attenzione verso l'evoluzione normativa, la transizione digitale e le sfide che attendono gli Studi professionali, mantenendo sempre al centro il valore umano e sociale del lavoro del commercialista.

**Presidente Cuchel, l'evento Scenario delle Professioni si propone di tracciare l'evoluzione futura della professione. Quali sono, secondo lei, le sfide più urgenti che i commercialisti si troveranno ad affrontare nei prossimi anni, per rimanere sempre più partner strategici delle imprese?**

In un mondo in cui i cambiamenti sono repentinamente veloci e gli scenari economico-politici internazionali sono soggetti ad evoluzioni improvvise e spesso poco prevedibili, le imprese si trovano a dover affrontare sfide complicate, che richiedono **velocità nel prendere le decisioni e nell'applicare nuovi criteri di gestione, produzione e distribuzione**. Inoltre, l'evoluzione e la mutevolezza del sistema economico si rispecchia anche nelle decisioni della politica in merito all'imposizione fiscale. La sfida che noi commercialisti ci troviamo ad affrontare è quella di saper accompagnare avvedutamente e con una certa predizione le imprese che vogliono crescere, attraverso la **conoscenza di nuovi mercati**, ma anche nel saper utilizzare al meglio



tutti gli strumenti che rendono possibile la **stabilità dell'azienda e, possibilmente, la sua espansione.**

***Uno dei temi centrali dell'evento sarà l'innovazione tecnologica. La digitalizzazione e l'intelligenza artificiale stanno ridefinendo i modelli di lavoro degli studi professionali. Come l'ANC sta supportando i commercialisti in questo processo di transizione tecnologica?***

Sin dall'inizio, ANC ha seguito attentamente i processi di informatizzazione e digitalizzazione in Italia messi in atto dall'amministrazione finanziaria, e ha cercato di accompagnare i colleghi in un percorso di competenza e consapevolezza di cui ha beneficiato l'intero Paese e la sua economia. Una tappa fondamentale è stata quella dell'introduzione della fatturazione elettronica, una vera e propria rivoluzione, sicuramente positiva, ma forse anche un po' troppo "calata dall'alto", che a suo tempo lasciò tutti nell'incertezza operativa, con molti nodi normativi e tecnici da sciogliere. Un processo indispensabile, ma non debitamente "governato" dalla nostra Categoria che, in un certo senso, l'ha subito. Nei primi anni di applicazione della FE, l'Associazione si è fatta carico, prima di chiunque, attraverso una fitta attività informativa, di formare i colleghi ed ha anche avviato una piattaforma di fatturazione a loro dedicata. Così come, fin dagli albori, ne ha evidenziato i punti deboli e le criticità, dando un fattivo contributo al miglioramento dell'impianto. Ora la sfida dell'IA ci pone nuovamente di fronte all'esigenza di saper **ricondurre l'innovazione entro un perimetro che renda questo strumento una vera opportunità** e non un'insidia. Per questo la nostra Associazione già da diverso tempo sta promuovendo una serie di incontri con esperti del settore e con rappresentanti politici, al fine di individuarne i limiti tecnici e normativi, così da poterne contenere le criticità, ma soprattutto **individuarne le potenzialità e ottimizzarne le indubbio utilità**, senza mai perdere di vista che anche in questa vera e propria rivoluzione tecnologica, il **fattore umano**, la sua capacità di gestire ed interpretare i dati generati, rimarranno punti imprescindibili ed essenziali.

***Quali sono, secondo lei, le opportunità più interessanti che i commercialisti possono cogliere in questa fase di cambiamento, anche grazie alla tecnologia? E qual è, invece, l'aspetto identitario della professione che ritiene fondamentale portare con sé nel futuro?***

La tecnologia potrà sicuramente aiutarci, come professionisti, a liberarci da incombenze ripetitive e a velocizzare alcuni processi che attualmente richiedono solo tempo, piuttosto che attenzione. Penso all'analisi dei dati economici e finanziari, alle ricerche sulle banche-dati, allo sviluppo dei processi di controllo aziendale. Quello di cui non potremo mai fare a meno, però, che è anche ciò che caratterizza la nostra professione, è il **rapporto particolare ed esclusivo con il cliente**, che ogni collega concepisce e cura a suo modo e che **non potrà mai essere sostituito da nessun algoritmo**. È solo dalla singolarità del rapporto interpersonale che abbiamo col cliente e dalla conoscenza della sua impresa che possono nascere quelle piccole-grandi intuizioni che spesso si rivelano risolutive.



***Guardando alla sua esperienza personale e al suo impegno alla guida dell'ANC, cosa la motiva oggi, più di ogni altra cosa, nel rappresentare e dare voce alla categoria dei commercialisti?***

Fino ad ora abbiamo parlato di mercati, di espansione, di tecnologia e di intelligenza artificiale, come rappresentante di categoria è mio dovere occuparmi di questi grandi temi. Tuttavia, ciò che da sempre mi chiedo ogni volta che iniziamo una campagna o individuiamo i contenuti di un convegno è: quanto di tutto questo arriverà e sarà utile al **collega più periferico** che con un'immense fatica porta avanti la sua attività professionale e che, a volte, si chiede se abbia fatto bene ad intraprenderla, viste le mille difficoltà che quotidianamente si trova ad affrontare? Così come il tessuto produttivo italiano è composto da piccole e micro-imprese, anche la nostra professione vede una **maggioranza di piccoli studi sparsi nel Paese**. Abbiamo un bel parlare di internazionalizzazione, di super-specializzazioni, di sostenibilità, ma se non sappiamo riconoscere e comprendere i problemi di quei colleghi che per mille motivi rimangono ai margini della professione, significa che abbiamo perso, non solo il senso della realtà, ma anche lo **spirito di appartenenza alla nostra categoria**.