



Edizione di venerdì 16 Maggio 2025

ACCERTAMENTO

Fusione e contestuale scissione totale asimmetrica: commento alla risposta a interpello n. 84/E/2024

di **Bartolomeo Russo, Federico Di Pippo**

GUIDA ALLE SCRITTURE CONTABILI

La gestione contabile e fiscale dei beni in monopolio

di **Viviana Grippo**

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

Polizza estera nel quadro RW: attenzione all'interposizione

di **Ennio Vial**

IMPOSTE SUL REDDITO

La riconversione della coltura nel quinquennio comporta la decadenza dalla ppc?

di **Luigi Scappini**

REDDITO IMPRESA E IRAP

Deducibili i compensi dell'amministratore parametrati all'andamento economico della società

di **Angelo Ginex**

SCENARIO PROFESSIONI

Best in Class 2025: eccellenza, innovazione e visione al servizio della professione

di **Milena Montanari**

ACCERTAMENTO***Fusione e contestuale scissione totale asimmetrica: commento alla risposta a interpello n. 84/E/2024***di **Bartolomeo Russo, Federico Di Pippo**

Rivista **AI Edition** - Integrata con l'Intelligenza Artificiale

**LA RIVISTA DELLE
OPERAZIONI STRAORDINARIE**

IN OFFERTA PER TE € 117 + IVA 4% anziché € 180 + IVA 4%
Inserisci il codice sconto **ECNEWS** nel form del carrello on-line per usufruire dell'offerta
Offerta non cumulabile con sconto Privilege ed altre iniziative in corso, valida solo per nuove attivazioni.
Rinnovo automatico a prezzo di listino.

**-35%**

Abbonati ora

Il presente contributo analizza la risposta a interpello n. 84/E/2024 dell'Agenzia delle entrate, con la quale viene affrontato il delicato tema dell'abuso del diritto in relazione a una complessa operazione straordinaria di fusione seguita da scissione totale asimmetrica. Dopo una puntuale ricostruzione della fattispecie oggetto di interpello – nella quale 3 società immobiliari, partecipate da membri della medesima famiglia, avevano pianificato una riorganizzazione finalizzata alla separazione dei rispettivi patrimoni e alla gestione autonoma delle attività – l'articolo esamina i principi generali in materia di abuso del diritto, con particolare attenzione ai requisiti richiesti dall'articolo 10-bis, L. 212/2000. Nell'ultima parte, si propone una riflessione critica sulla portata della posizione assunta dall'Agenzia delle entrate, interrogandosi se essa rappresenti un orientamento generalizzabile a tutte le operazioni che combinano fusioni e scissioni ovvero se debba considerarsi limitata alla specificità del caso analizzato, caratterizzato da una perfetta specularità patrimoniale pre e post operazione.

Introduzione

Con la risposta a interpello n. 84/E/2024, l'Agenzia delle entrate ha affrontato una complessa operazione societaria avente a oggetto una fusione per incorporazione seguita da una scissione totale asimmetrica, posta in essere da un gruppo familiare operante nel settore immobiliare. L'istanza di interpello mirava a ottenere chiarimenti circa la potenziale operazione, ai fini delle imposte dirette, quale fattispecie di abuso del diritto, ai sensi dell'articolo 10-bis, L. 212/2000. L'Agenzia delle entrate, nell'esprimersi sull'interpello, ha adottato una posizione restrittiva, ritenendo che la struttura dell'operazione – pur rispettando i requisiti formali previsti dalla disciplina civilistica e tributaria – fosse sprovvista di sostanza economica e realizzata al solo fine di ottenere un vantaggio fiscale indebito. In particolare, la configurazione complessiva dell'operazione ha indotto l'Agenzia delle entrate a ritenere che non fossero rispettate le finalità riorganizzative che giustificano, sul piano sistematico, il regime di favore previsto per le operazioni straordinarie. La combinazione delle 2 operazioni

(fusione e scissione), secondo la prospettiva dell'ufficio, avrebbe surrogato una traslazione delle partecipazioni tra i soci con effetti analoghi a quelli di una cessione, soggetta al regime impositivo previsto dall'articolo 67, Tuir.

La questione sollevata tocca il nodo essenziale che si pone nel rapporto tra forma giuridica e sostanza economica delle operazioni, imponendo una riflessione sul concetto stesso di abuso del diritto in ambito fiscale, e sulla sottile linea di demarcazione tra pianificazione legittima ed elusione. In tale contesto, l'articolo si propone di analizzare le motivazioni sottese alla posizione dell'Agenzia delle entrate, approfondendo i presupposti normativi dell'abuso del diritto e la loro applicazione alle operazioni straordinarie di fusione e scissione asimmetrica. Nelle conclusioni, si valuterà se l'interpretazione offerta possa costituire un precedente applicabile a casistiche analoghe, o se debba considerarsi circoscritta alla specificità della fattispecie oggetto dell'interpello.

Oggetto dell'interpello

L'istanza sottoposta alla valutazione dell'Agenzia delle entrate riguarda la legittimità fiscale di un'operazione straordinaria complessa che coinvolge le società Alfa, Beta e Gamma partecipate in egual misura del 33,33% da 3 soci appartenenti a un unico gruppo familiare. La richiesta trae origine da esigenze di riorganizzazione interna e da dissapori sorti tra le generazioni dei soci, in quanto quelli della prima – orientati a una gestione conservativa del patrimonio immobiliare – intendono proseguire nel solco dell'attività tradizionalmente svolta, mentre quelli della seconda – più propensi a un'evoluzione dinamica dell'impresa – manifestano interesse ad ampliare e diversificare il modello operativo. Tale differente impostazione strategica ha dato luogo a una crescente difficoltà nella gestione comune delle attività aziendali, rendendo necessario, secondo le parti coinvolte, un ripensamento complessivo dell'assetto societario e della *governance*. La riorganizzazione progettata dai contribuenti ha come obiettivo dichiarato quello di suddividere le compagini societarie e i patrimoni a esse collegati, in modo da permettere a ciascun ramo familiare di operare in modo autonomo, rispondendo alle specifiche esigenze organizzative e progettuali emerse nel tempo.

La struttura dell'operazione è articolata in 2 fasi principali: la fusione per incorporazione e la successiva scissione totale asimmetrica. Nella prima fase, le 3 entità giuridiche – seppur distinte – presentano la medesima compagine sociale, elemento che ha spinto i soci a proporre, ai sensi dell'articolo 2501 e ss., cod. civ., una fusione per incorporazione, con l'obiettivo di unificare formalmente i patrimoni e semplificare la struttura organizzativa. L'operazione, così delineata, mira a superare la frammentazione iniziale, accorpando sotto un unico soggetto giuridico i beni immobili detenuti dalle 3 società originarie. Tale operazione di fusione, tuttavia, è concepita come funzionalmente propedeutica alla fase successiva, ovvero alla scissione.

La seconda fase, infatti, prevede la realizzazione di una scissione totale non proporzionale (o

asimmetrica) della società risultante dalla fusione, in favore di 3 nuove società di capitali unipersonali, appositamente costituite, ciascuna interamente partecipata da uno dei soci originari. Ai sensi dell'articolo 2506, cod. civ., tale scissione si caratterizza per la sua asimmetria in quanto non comporta una ripartizione proporzionale tra i soci, bensì l'attribuzione integrale di ciascun patrimonio immobiliare a uno solo dei soci, tramite la titolarità esclusiva delle partecipazioni nella rispettiva società beneficiaria. In tal modo, ciascun socio viene posto in condizione di gestire in via esclusiva la propria "*porzione*" di attività, senza ulteriori sovrapposizioni o necessità di coordinamento con gli altri. Questa separazione, secondo le intenzioni dichiarate, dovrebbe favorire una gestione più coerente con le diverse strategie imprenditoriali e risolvere alla radice le situazioni di conflittualità insorte.

Nel corso del procedimento, le società istanti hanno fornito all'Agenzia delle entrate una serie di elementi informativi e documentali, al fine di chiarire il contenuto e le finalità dell'operazione proposta. In particolare, sono stati evidenziati: il valore fiscale, economico e contabile delle partecipazioni possedute dai 3 soci alla data di efficacia dell'operazione; il valore economico delle partecipazioni nelle nuove società unipersonali che i soci andranno a detenere *post* scissione; i valori contabili, fiscali ed economici dei beni immobiliari assegnati a ciascun "*lotto*"; nonché la destinazione economica e funzionale degli immobili stessi. Un elemento peculiare dell'operazione prospettata risiede nel fatto che i patrimoni originariamente detenuti dalle società Alfa, Beta e Gamma verranno, al termine delle operazioni straordinarie, assegnati integralmente e senza alcuna modifica sostanziale a ciascuno dei 3 soci, attraverso la titolarità esclusiva delle partecipazioni nelle rispettive società beneficiarie. In altri termini, l'effetto finale dell'operazione consisterà unicamente in un mutamento soggettivo della titolarità delle quote, senza alcuna variazione nella composizione o destinazione dei patrimoni aziendali coinvolti. Tali elementi sono stati ritenuti dalle istanti funzionali a dimostrare, da un lato, la coerenza interna del progetto e, dall'altro, la continuità dell'attività economica nel rispetto delle disposizioni di cui agli articoli 172 e 173, Tuir, che regolano il regime di neutralità fiscale delle operazioni straordinarie.

In sintesi, l'interpello evidenzia una fattispecie in cui i contribuenti, facendo leva sulla flessibilità offerta dalla normativa civilistica e tributaria in materia di operazioni straordinarie, tentano di risolvere una crisi gestionale familiare mediante strumenti giuridici leciti e formalmente coerenti. La ricostruzione fornita dalle istanti insiste sull'esistenza di ragioni *extra* fiscali concrete e non marginali – quali la gestione delle tensioni interpersonali, la pianificazione del passaggio generazionale e la semplificazione organizzativa – a sostegno dell'operazione prospettata. Tuttavia, come si vedrà nei successivi paragrafi, tale impostazione non ha trovato accoglimento da parte dell'Amministrazione finanziaria, la quale ha ritenuto che l'operazione, pur corretta nella forma, si risolvesse nella realizzazione di un vantaggio fiscale indebito, in quanto idonea a surrogare, attraverso la neutralità delle operazioni straordinarie, un effetto economicamente equivalente a una cessione di partecipazioni soggetta a tassazione.

Quadro normativo di riferimento

Nel contesto dell'analisi dell'interpello, assume rilievo fondamentale la ricostruzione del quadro normativo di riferimento, articolato su 2 direttrici: da un lato, i principi che governano l'abuso del diritto in materia tributaria, codificati nell'articolo 10-*bis*, L. 212/2000 (Statuto dei diritti del contribuente); dall'altro, le disposizioni che disciplinano il regime fiscale delle operazioni straordinarie di fusione e scissione, contenute negli articoli 172 e 173, Tuir. Entrambi i piani normativi interagiscono nel caso oggetto di interpello, costituendo il fondamento giuridico su cui si innesta il ragionamento svolto dall'Amministrazione finanziaria per giungere alla qualificazione dell'operazione.

L'articolo 10-*bis*, L. 212/2000, introdotto nel nostro ordinamento con il D.Lgs. 128/2015, ha rappresentato un punto di svolta nella disciplina dell'elusione fiscale, codificando in forma positiva il concetto di abuso del diritto e ponendolo su basi giuridiche più certe e oggettive. Secondo tale norma, l'abuso del diritto si configura quando il contribuente realizza uno o più atti, pur formalmente conformi alle norme tributarie, che producono essenzialmente vantaggi fiscali indebiti in assenza di valide ragioni *extra* fiscali non marginali. La norma stabilisce, inoltre, che l'Amministrazione finanziaria ha l'onere di dimostrare il concorso di 3 elementi costitutivi per poter qualificare un'operazione come abusiva: il conseguimento di un vantaggio fiscale indebito realizzato in contrasto con le finalità delle norme fiscali, l'assenza di sostanza economica e l'essenzialità del vantaggio fiscale nell'economia dell'operazione. Riguardo quest'ultimo requisito, infatti, la norma prevede che in presenza di valide ragioni *extra* fiscali non marginali, che rispondono a finalità di miglioramento strutturale o funzionale dell'impresa, l'operazione è da considerarsi in ogni caso non abusiva.

Il primo elemento cardine, come emerso anche nel caso in esame, è la realizzazione di un vantaggio fiscale indebito. L'operazione, per essere ritenuta abusiva, deve consentire al contribuente un beneficio fiscale non coerente con la *ratio* della norma che lo prevede, o in contrasto con i principi dell'ordinamento tributario. Il beneficio, in altri termini, deve risultare "aggirato", ottenuto mediante l'utilizzo strumentale di norme al di fuori delle finalità per cui esse sono state concepite.

Il secondo requisito previsto dalla norma è rappresentato dall'assenza di sostanza economica, ossia dall'inidoneità dell'operazione a produrre effetti economici significativi diversi dal risparmio fiscale. La giurisprudenza e la prassi amministrativa hanno spesso ribadito che la legittimità formale di un atto non è sufficiente a garantirne la neutralità sotto il profilo antiabusivo: occorre che tale atto risponda a reali esigenze operative, strategiche o gestionali.

Il terzo presupposto, che rappresenta il cuore della valutazione antiabuso, è l'essenzialità del vantaggio fiscale. Ai fini dell'applicazione dell'articolo 10-*bis*, L. 212/2000 non è sufficiente che un'operazione generi un beneficio fiscale: tale beneficio deve costituire lo scopo principale, se non esclusivo, dell'intera operazione. L'articolo 10-*bis*, infatti, introduce un criterio correttivo di particolare importanza, vale a dire la presenza di valide ragioni *extra* fiscali non marginali, che, se accertata, esclude la configurabilità dell'abuso. Le ragioni *extra*

fiscali possono essere di tipo organizzativo, gestionale, strategico, e devono essere tali da giustificare l'operazione indipendentemente dal risparmio d'imposta.

Parallelamente, per verificare l'abusività dell'operazione l'Agenzia delle entrate ha valutato la *ratio* delle disposizioni fiscali applicabili alle operazioni straordinarie di fusione e scissione, contenute rispettivamente agli articoli 172 e 173, Tuir. Tali norme prevedono, in linea generale, un regime di neutralità fiscale, ossia l'irrilevanza impositiva delle plusvalenze e minusvalenze che potrebbero emergere dai trasferimenti patrimoniali e dalla sostituzione delle partecipazioni in capo ai soci. In particolare, l'articolo 172, Tuir dispone che la fusione non costituisce realizzo né distribuzione delle plusvalenze e delle minusvalenze riferibili ai beni delle società partecipanti, comprese le rimanenze e l'avviamento. Similmente, l'articolo 173, Tuir estende tale principio alle operazioni di scissione, stabilendo che le stesse non determinano effetti impositivi né in capo alla società scissa, né in capo alle beneficiarie, né in capo ai soci, salvo casi particolari.

Il fondamento di tale regime risiede nella funzione riorganizzativa delle operazioni straordinarie, che sono considerate fisiologiche nel ciclo di vita dell'impresa e che, se rispondenti a logiche economiche coerenti, non devono comportare carichi fiscali aggiuntivi. La neutralità fiscale si esprime anche nella continuità dei valori fiscali: i beni trasferiti mantengono in capo alla società incorporante o beneficiaria il valore fiscalmente riconosciuto che avevano presso la società d'origine, escludendo la possibilità di un nuovo affrancamento automatico.

Tuttavia, come sottolineato dalla stessa Agenzia delle entrate nella risposta oggetto di analisi, il regime di neutralità non può essere utilizzato per finalità elusive, ossia per ottenere surrettiziamente vantaggi fiscali che deriverebbero, in condizioni ordinarie, da operazioni imponibili.

Posizione dell'Agenzia delle entrate

Si passa ora a un'analisi puntuale dei passaggi logico-giuridici che hanno condotto l'Amministrazione finanziaria a qualificare come abusiva l'operazione complessiva di fusione e scissione proposta dalle società istanti. In tale ambito, l'Agenzia delle entrate ha articolato un ragionamento partendo dall'impostazione normativa delineata dall'articolo 10-*bis*, L. 212/2000, facendo leva, in particolare, sull'indebito vantaggio fiscale ottenuto, sull'assenza di sostanza economica e sull'essenzialità del beneficio fiscale rispetto alle finalità dichiarate. L'analisi effettuata si caratterizza per un'elevata attenzione all'apparente simmetria tra la situazione patrimoniale *ante* e *post* operazione, nonché alla struttura formale dell'operazione, giudicata sproporzionata rispetto agli obiettivi indicati dai contribuenti.

Un primo snodo interpretativo decisivo si coglie nella lettura che l'Agenzia delle entrate fornisce del concetto di "*vantaggio fiscale indebito*". L'ufficio rileva, infatti, che il beneficio

fiscale derivante dall'operazione – in particolare, la mancata imposizione di plusvalenze che si sarebbero rese imponibili in caso di cessione diretta delle partecipazioni – sia contrario alla *ratio* della normativa che disciplina le operazioni straordinarie. Secondo l'Agenzia delle entrate, la struttura dell'operazione si traduce, di fatto, in un trasferimento delle partecipazioni tra soci senza la fisiologica tassazione prevista dall'articolo 67, Tuir. Tale effetto, pur realizzato formalmente attraverso una sequenza di operazioni civilisticamente ammissibili e fiscalmente neutrali, viene considerato come manifestazione di un vantaggio indebito, in quanto ottenuto per il solo tramite di una combinazione artificiosa di strumenti giuridici. Ciò che colpisce in tale ricostruzione è il peso attribuito al risultato economico finale dell'operazione rispetto al percorso formale seguito. L'Amministrazione finanziaria osserva come, al termine della sequenza di atti, ciascun socio ottenga il controllo esclusivo di un patrimonio identico a quello posseduto, *ante* fusione, dalla rispettiva società partecipata. In questo modo, la scissione asimmetrica *post* fusione verrebbe a ricalcare pedissequamente la situazione originaria, senza alcuna rimodulazione dei patrimoni e, quindi, senza alcuna vera riorganizzazione, se non sotto il profilo soggettivo della titolarità delle partecipazioni. A giudizio dell'Agenzia delle entrate, ciò evidenzia un uso distorto del meccanismo di neutralità fiscale: non uno strumento per agevolare una ristrutturazione aziendale reale, ma un mezzo per ottenere una diversa allocazione delle partecipazioni societarie in esenzione di imposta.

Altro punto saliente del ragionamento riguarda l'assenza di sostanza economica, ossia l'inidoneità dell'operazione a produrre effetti significativi diversi dal beneficio fiscale. Secondo la documentazione esaminata, l'Agenzia delle entrate rileva come l'operazione non comporti alcun mutamento nella natura o nella destinazione dei beni aziendali, né una riorganizzazione funzionale delle attività. La gestione immobiliare prosegue inalterata nelle nuove società beneficiarie, con immutati contenuti patrimoniali e con la sola differenza della titolarità soggettiva delle partecipazioni. In tale contesto, viene ritenuto che la scissione non risponda ad alcuna reale esigenza di tipo operativo o gestionale, ma sia giustificata esclusivamente dall'intento di ottenere un vantaggio tributario. Inoltre, la circostanza che le società Alfa, Beta e Gamma fossero state costituite – anche in tempi recenti attraverso precedenti operazioni straordinarie – proprio in vista di una futura separazione patrimoniale, viene interpretata come prova ulteriore del fatto che le basi per una differenziazione erano già state poste, e che la doppia operazione (fusione e scissione) risulti eccedente e ridondante rispetto a tale scopo. In sintesi, l'operazione è considerata come espressione di una combinazione artificiosa di 2 atti giuridici opposti – la fusione, a carattere aggregativo, e la scissione, di natura disaggregativa – i cui effetti si annullano reciprocamente, tornando sostanzialmente alla situazione iniziale. L'utilizzo concatenato di questi 2 strumenti, in assenza di un disegno funzionale coerente, viene considerato elemento sintomatico di un uso strumentale delle norme. L'operazione è vista come una costruzione eccessivamente sofisticata e priva di reali motivazioni economiche, che avrebbe potuto essere sostituita da atti negoziali più semplici e trasparenti, quali la cessione diretta delle partecipazioni tra i soci.

In merito all'essenzialità del vantaggio fiscale, l'Amministrazione finanziaria sottolinea che la neutralità tributaria dell'operazione rappresenta l'unico esito utile perseguito dai contribuenti. L'assenza di alternative funzionali, la totale specularità patrimoniale *pre* e *post* scissione,

nonché la circostanza che la destinazione e l'utilizzo degli immobili non subiscano alcuna variazione, sono tutti elementi che, a giudizio dell'Agenzia delle entrate, denotano l'intento esclusivo di ottenere un risparmio d'imposta. Tale vantaggio viene considerato non accessorio o strumentale rispetto a un obiettivo più ampio di riorganizzazione, ma anzi costitutivo della finalità ultima dell'intera operazione. In questo senso, l'Agenzia delle entrate afferma espressamente che l'operazione, così come configurata, aggira l'imposizione sulle plusvalenze da cessione di partecipazioni, in violazione dell'articolo 67, Tuir.

L'ultimo aspetto analizzato riguarda la presenza di valide ragioni *extra* fiscali, la cui assenza completa, secondo l'Agenzia delle entrate, contribuisce a rafforzare il giudizio di abusività. Sebbene le istanti abbiano richiamato nella propria istanza esigenze connesse alla gestione dei dissidi familiari, alla necessità di prevenire conflitti e al passaggio generazionale, l'Amministrazione finanziaria non ha ritenuto tali motivazioni sufficientemente concrete e documentate da giustificare l'operazione nei termini proposti. In particolare, si sottolinea come non sia stato fornito alcun elemento idoneo a dimostrare che le operazioni – singolarmente considerate – fossero realmente funzionali a risolvere le problematiche rappresentate. Né viene indicato un piano operativo, organizzativo o industriale che giustifichi la creazione delle nuove società beneficiarie in rapporto alla loro futura autonomia o specializzazione. In assenza di una tale progettualità, il richiamo generico a esigenze gestionali appare insufficiente per superare il giudizio di abuso del diritto.

In definitiva, l'Agenzia delle entrate costruisce la propria valutazione partendo da una lettura sostanzialista della normativa fiscale: le operazioni straordinarie, sebbene legittime sotto il profilo civilistico, devono essere coerenti con gli scopi economici per cui il Legislatore ha previsto il regime di neutralità. Laddove tali operazioni siano finalizzate unicamente a ottenere un vantaggio fiscale, dissimulando un effetto che ordinariamente comporterebbe imposizione, allora esse assumono carattere elusivo e devono essere ricondotte a un'ipotesi di abuso del diritto.

Tuttavia, se da un lato tale interpretazione appare ancorata al dettato normativo dell'articolo 10-*bis*, L. 212/2000, dall'altro solleva interrogativi rilevanti sul piano della certezza del diritto e dell'autonomia privata nella pianificazione fiscale. In effetti, l'argomentazione dell'Agenzia delle entrate si basa su una ricostruzione teleologica e finalistica delle intenzioni dei contribuenti, operazione sempre delicata in ambito tributario. La linea di demarcazione tra pianificazione lecita e abuso del diritto risulta, in questo senso, particolarmente sottile e suscettibile di valutazioni discrezionali. La risposta in esame solleva, per l'interprete, l'interrogativo se una sequenza di operazioni straordinarie debba essere considerata abusiva in via generale, oppure se la valutazione dell'abuso debba necessariamente essere condotta caso per caso, alla luce delle specifiche circostanze sostanziali che caratterizzano ciascuna operazione.

Prospettive interpretative: un caso isolato o un orientamento generale?

La risposta a interpello n. 84/E/2024 dell'Agenzia delle entrate solleva inevitabilmente un interrogativo cruciale per operatori e interpreti del diritto tributario: può una sequenza di operazioni straordinarie essere considerata abusiva in via generalizzata, o la valutazione deve necessariamente essere condotta caso per caso, tenendo conto delle finalità economiche sottese e delle circostanze concrete? Il dubbio è legittimo, soprattutto in un contesto normativo e giurisprudenziale che riconosce al contribuente la libertà di organizzare la propria attività secondo criteri di efficienza, anche fiscale, purché in assenza di intenti elusivi.

A sostegno dell'idea che non ogni operazione straordinaria complessa debba essere considerata, per ciò solo, potenzialmente elusiva, è utile richiamare alcune prassi più favorevoli espresse dall'Amministrazione finanziaria, tra cui la risposta a interpello n. 37/E/2024. In tale occasione, l'Agenzia delle entrate ha esaminato una riorganizzazione societaria articolata, posta in essere da un importante gruppo internazionale con una fitta rete di partecipazioni riconducibili alla capogruppo italiana. L'operazione prevedeva, tra le varie fasi, una scissione parziale con assegnazione di partecipazioni a una *sub-holding* (Beta), seguita da una fusione per incorporazione di più società controllate, tra cui la beneficiaria della scissione. Il disegno complessivo mirava a una semplificazione della struttura societaria, al miglioramento della *governance* interna, alla razionalizzazione dei flussi decisionali e alla gestione centralizzata degli investimenti. In questo caso, l'Agenzia delle entrate ha riconosciuto la legittimità e la neutralità dell'operazione ai sensi degli articoli 172 e 173, Tuir, escludendo la configurabilità di un abuso del diritto.

Ciò che ha reso decisiva, in quel caso, la valutazione positiva dell'Amministrazione finanziaria è stata la presenza di finalità *extra* fiscali chiare, dettagliate e coerentemente documentate: tra queste, la volontà di accorpare in capo a una sola entità le attività operative e di concentrare la gestione amministrativa e finanziaria. Le istanti hanno fornito elementi concreti a sostegno dell'interesse economico perseguito, dimostrando come l'operazione fosse funzionale a un'effettiva razionalizzazione del gruppo e non finalizzata esclusivamente a ottenere benefici fiscali.

Questo esempio dimostra chiaramente che la complessità di un'operazione straordinaria non ne implica automaticamente la natura elusiva o abusiva. Anzi, la prassi amministrativa più recente mostra come l'Agenzia delle entrate sia orientata a valutare le singole operazioni in modo sostanziale, ponendo attenzione alla coerenza tra gli strumenti giuridici utilizzati e le finalità dichiarate. In particolare, quando le operazioni sono progettate con trasparenza e supportate da un disegno economico e gestionale razionale, anche l'eventuale effetto fiscalmente neutrale o favorevole non comporta di per sé una presunzione di abuso.

In questa prospettiva, la risposta a interpello n. 84/E/2024 non può essere letta come espressione di un principio generalizzabile a tutte le operazioni straordinarie a catena. Al contrario, essa appare più come un monito nei confronti di schemi formalmente leciti ma privi di contenuto economico sostanziale, che celano una volontà elusiva. Non vi è, dunque, una condanna generalizzata della prassi di combinare fusioni e scissioni; ciò che rileva, ai fini della valutazione antiabuso, è la funzione economica effettiva dell'operazione e la proporzione tra il

mezzo giuridico scelto e l'obiettivo dichiarato.

Conclusioni

La risoluzione analizzata si inserisce nel solco di una giurisprudenza amministrativa sempre più attenta a verificare la coerenza sostanziale delle operazioni straordinarie rispetto agli obiettivi dichiarati dai contribuenti, ribadendo con fermezza il principio secondo cui il mero rispetto delle forme giuridiche non è di per sé sufficiente a garantire la liceità fiscale dell'operazione.

Il caso in commento ha offerto all'Agenzia delle entrate l'occasione per riaffermare l'approccio sostanzialistico che informa l'articolo 10-*bis*, Statuto del contribuente. Secondo tale norma, l'elusione o l'abuso del diritto si configura quando un'operazione, pur rispettando formalmente la legge, è priva di valide ragioni *extra* fiscali e finalizzata esclusivamente a ottenere un beneficio fiscale che altrimenti non sarebbe spettato. L'operazione oggetto della risposta a interpello n. 84/E/2024 – una fusione seguita da una scissione asimmetrica, che ha come esito finale la mera riallocazione soggettiva delle quote societarie senza modifica alcuna dei patrimoni e delle attività – è stata qualificata come abusiva proprio perché priva, a giudizio dell'Amministrazione finanziaria, di giustificazioni economiche effettive e motivata esclusivamente dal fine di evitare l'emersione delle plusvalenze che sarebbero scaturite da una cessione diretta delle partecipazioni.

Tuttavia, come si è cercato di evidenziare nei paragrafi precedenti, tale interpretazione, per quanto fondata su presupposti normativi solidi, non può e non deve essere assunta quale parametro assoluto di valutazione per tutte le operazioni straordinarie a struttura complessa. L'abusività, per sua stessa natura, non si presta a giudizi generalizzanti, ma richiede una valutazione caso per caso, basata sull'effettività degli interessi economici perseguiti e sulla proporzionalità tra gli strumenti giuridici utilizzati e gli obiettivi dichiarati. In tale direzione si muove, come visto, la risposta interpello n. 37/E/2024, che ha confermato la piena legittimità di operazioni articolate, purché fondate su esigenze reali, supportate da adeguata documentazione e non motivate da meri vantaggi fiscali.

Pertanto, la portata della risposta a interpello n. 84/E/2024 va correttamente contestualizzata. Essa non rappresenta una condanna generalizzata dell'utilizzo combinato di fusione e scissione, né un'inversione di tendenza rispetto alla prassi amministrativa più recente. Piuttosto, costituisce un richiamo alla prudenza nella pianificazione fiscale, e un invito a motivare con rigore ogni operazione straordinaria, fornendo elementi concreti e verificabili che dimostrino l'esistenza di un disegno economico coerente, funzionale e non strumentale.

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

La gestione contabile e fiscale dei beni in monopolio

di Viviana Grippo

Seminario di specializzazione

“Adeguati” assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Scopri di più

Un settore economico di **particolare interesse e di specifica gestione** è quello relativo ai **generi di monopolio**; questi, infatti, ai fini Iva, soggiacciono al dettato dell'[articolo 74, D.P.R. 633/1972](#).

Ma quali sono i beni oggetto di monopolio?

Rientrano in questa categoria:

- **i tabacchi**;
- **i giochi pubblici** (lotterie, Lotto, Superenalotto, Gratta e Vinci);
- **i valori bollati**;
- **i sali e fiammiferi**;
- **i giornali quotidiani e periodici**;
- **le ricariche telefoniche**.

I **rivenditori di generi di monopolio** applicano, in genere, il **regime Iva definito “monofase”**; il termine indica un **sistema di determinazione dell'imposta** con cui la stessa non viene assolta come di abitudine, ma è dovuta **unicamente dal primo soggetto cedente**, sulla base del **prezzo di vendita al pubblico**, alla prima immissione dei beni al consumo, ossia da **parte del primo soggetto** che interviene nel **ciclo produttivo o commerciale**.

Tale meccanismo si applica, **ai sensi dell'[articolo 74, D.P.R. 633/1972](#)**, alle **seguenti operazioni**:

- commercio di **generi di monopolio** (Sali e tabacchi);
- **commercio di giornali quotidiani**, di periodici, di libri, dei relativi supporti;
- **prestazioni telefoniche pubbliche** e mezzi tecnici per fruire dei servizi di telecomunicazione fissa o mobile;
- rivendita di **documenti di viaggio**, documenti di sosta.

Per la **vendita di beni soggetti a monopolio**, il venditore riceve un **profitto fisso (definito aggio)**

pari alla differenza tra:

- il **prezzo di vendita al pubblico del bene** e;
- il **prezzo di acquisto** corrisposto al fornitore dell'Agenzia delle Dogane e Monopoli.

Al fine della corretta **contabilizzazione** dell'acquisto e della rivendita **dei beni di monopolio** occorre verificare se il **soggetto rivenditore** sia in regime di **contabilità semplificata**, ovvero in regime di **contabilità ordinaria**.

Se il soggetto opera in **contabilità ordinaria**, la contabilizzazione degli acquisti e le cessioni dei beni avviene **a costi e ricavi**; in tale circostanza, rileva, infatti, non solo l'aggio, ma **l'intero corrispettivo**.

Se il soggetto opera in **contabilità semplificata** è sufficiente, invece, registrare il **solo aggio**.

Si supponga che il rivenditore acquisti **"Gratta e Vinci"** e paghi ai propri clienti **un premio**; premio che deve **intendersi anticipo per conto del proprio fornitore di "Gratta e Vinci"**. In tal caso, la scrittura contabile sarà la seguente:

Credito v/fornitore	a	Cassa contanti	(pagamento dei premi)
---------------------	---	----------------	-----------------------

Nel momento in cui il debito per l'acquisto dei "Gratta e Vinci" verrà pagato, si procederà alla **compensazione delle somme anticipate** a titolo di premio e **dell'aggio calcolato come percentuale sulle vendite**, nel seguente modo:

Debito v/fornitore	a	Diversi	
a	Credito v/fornitore		(compensazione dei premi)
a	Aggio su Gratta e Vinci		(compensazione dell'aggio)
a	Banca c/c		(pagamento della differenza)

Diversa risulterà essere, invece, la rilevazione contabile nel caso di **acquisto di tabacchi**; in tale caso, infatti, saranno utilizzati, al fine della rilevazione, dei **conti transitori**:

Diversi	a	Debiti v/fornitori
---------	---	--------------------

Conto transitorio patrimoniale

Erario c/lva

All'atto del **pagamento degli aggi**, si procederà alla **chiusura del conto transitorio**:

Polizza estera nel quadro RW: attenzione all'interposizione

di **Ennio Vial**

Seminario di specializzazione

Redditi esteri e monitoraggio fiscale nella dichiarazione dei redditi

Scopri di più

La detenzione di una **polizza assicurativa** presso una compagnia estera comporta, in linea generale, un **obbligo di monitoraggio nel quadro RW**. Vi sono varie **ipotesi di esonero** che, al momento, non ci interessa approfondire in questa sede. Ipotizziamo, quindi, il caso di un **contribuente fiscalmente residente in Italia** che **sottoscriva una polizza presso una compagnia estera**, come prodotto finanziario utile per **gestire la sua liquidità personale**.

Egli sarà tenuto ai **seguenti adempimenti**:

- **monitoraggio** fiscale;
- liquidazione dell'**Ivafe**;
- assoggettamento a tassazione degli **eventuali redditi in ipotesi di riscatto**.

La polizza rappresenta un **prodotto finanziario costoso** in quanto, oltre al costo dei fondi nei quali la polizza investe, si deve **computare il costo della polizza stessa**. Senza approfondire in questa sede i risvolti in tema di pianificazione familiare e successoria, ci possiamo limitare a **segnalare la semplificazione** che emerge in sede di **monitoraggio fiscale**. Se investissi direttamente nei vari fondi dovrei astrattamente compilare **un rigo per ogni fondo**. Invero, la [circolare n. 12/E/2016](#) mi **consente il monitoraggio del dossier titoli in un unico rigo**: fornirò poi i dettagli all'Agenzia delle entrate **su richiesta**. La **compilazione**, tuttavia, anche di un solo rigo, **non è scevra da complicazioni**: occorre, infatti, essere in grado di **ricostruirne il dettaglio**. La complicazione esiste, poi, anche in tema di **dichiarazione delle rendite finanziarie**. Certamente un minimo di approssimazione viene tollerata dagli Uffici; tuttavia, qualche **sforzo nei conteggi deve essere operato**.

Con la polizza nulla di tutto questo è richiesto: la compilazione di un **unico rigo nel quadro RW** è, infatti, fisiologica e la **tassazione dei redditi**, oltre che conveniente (sotto il profilo del differimento), è sicuramente **molto più agevole**. L'[articolo 45, comma 4, Tuir](#), infatti, annovera la casistica tra i **redditi di capitale**, laddove dispone che *“I capitali corrisposti in dipendenza di contratti di assicurazione sulla vita e di capitalizzazione **costituiscono reddito** per la parte corrispondente alla differenza tra l'ammontare percepito e quello dei premi pagati”*.

Tutto molto bello! Ci sono, tuttavia, delle **condizioni da rispettare**. Innanzitutto, la **polizza non deve essere interposta**. Interessante, sul punto, è il chiarimento fornito al [Punto 1.1 della circolare n. 10/E/2015](#) in tema di *Voluntary Disclosure*. L'Agenzia chiarisce che *“La procedura in esame, pertanto, può essere utilmente attivata dal contribuente italiano che ha proceduto a “schermare” il proprio rapporto presso una banca estera, mediante la sua intestazione ad una società localizzata in un paese black list, o a “mascherarlo” sotto la forma di polizza assicurativa estera, riservandosi comunque la possibilità di movimentare lo stesso direttamente in qualità di procuratore speciale o indirettamente attraverso un proprio gestore di fiducia”*.

La polizza potrebbe, quindi, rappresentare un **mero schermo**. In questo caso, il monitoraggio fiscale deve avere ad **oggetto il dossier titoli** sottostante e **non più la polizza**. Viene in questo caso meno **ogni forma di semplificazione**, oltre al differimento della tassazione. Tale circostanza potrebbe verificarsi quando il contribuente ha la **possibilità di modificare in ogni momento la composizione del dossier titoli** direttamente o attraverso un consulente. Un indice, seppur meramente presuntivo di tale situazione, è rappresentato dal fatto che al contribuente viene inviata una rendicontazione **completa del dossier titoli e dei conti correnti inclusi** come se si trattasse di una posizione personale, con l'unica differenza che il **documento non è intestato a Tizio-cliente ma alla polizza assicurativa**.

Tale circostanza, tuttavia, non può essere confusa con quella assolutamente fisiologica nelle polizze dove il contraente può effettuare *Switch* **tra i fondi disponibili al momento della richiesta rivolgendosi all'intermediario assicurativo**. È legittimo che il contraente possa modificare il tipo di polizza, ma si tratta di modifiche che potremmo **definire di indirizzo dell'investimento**, e non modifiche “spicciole” di portafoglio. Il portafoglio non è del contraente, ma della polizza ed **egli può solo dare degli indirizzi**.

Sintomatici di questa impostazione **sono delle limitazioni**, quali il numero massimo di *switch* per periodo e un **importo minimo delle modifiche**. Se veramente il contribuente potesse operare sul portafoglio come se fosse suo, allora potrebbe comprare anche una **manciata di azioni per pochi spiccioli**.

In tema di monitoraggio fiscale delle polizze, ricordiamo anche l'esempio n. 15 contenuto nella [circolare n. 38/E/2013](#). Il caso è quello di una **persona fisica** che stipula un contratto di assicurazione con una impresa di assicurazione di diritto estero i cui premi sono investiti in una partecipazione al capitale di una **società estera localizzata in un Paese non white list in misura pari al 26 per cento**, la quale detiene all'estero investimenti e **attività estere di natura finanziaria**. In tal caso, secondo l'Agenzia, il contribuente deve indicare nel quadro RW, in luogo del valore della polizza, il **valore complessivo degli investimenti** e delle **attività della società estera**, indicando la **percentuale di partecipazione nella società estera (26%)**.

IMPOSTE SUL REDDITO

La riconversione della coltura nel quinquennio comporta la decadenza dalla ppc?

di Luigi Scappini

Master di specializzazione

Azienda vitivinicola: gestione, controllo e fiscalità

Scopri di più

L'acquisto di **terreni** da parte di **soggetti** qualificati che svolgono **attività agricole**, come definite dall'[articolo 2135, cod. civ.](#), da sempre soggiace a un **regime agevolato** per quanto riguarda le **imposte indirette**.

L'[articolo 2, comma 4-bis, D.L. 194/2009](#), convertito con modificazioni in L. 25/2010, ha, da ultimo, previsto a regime un'agevolazione, nota come **piccola proprietà contadina**, che, introdotta nel lontano 1964, nel tempo veniva "sistematicamente" prorogata.

L'agevolazione, nello specifico, consiste nell'applicazione delle **imposte di registro e ipotecaria nella misura fissa** e **dell'imposta catastale nella misura dell'1%**, nonché nella **riduzione degli onorari dei notai alla metà**.

I soggetti interessati sono i **coltivatori diretti** e gli **IAP** (imprenditore agricolo professionale) che risultano regolarmente **iscritti** alla **previdenza agricola**.

I **beni** oggetto di agevolazione devono consistere in **terreni** e relative **pertinenze**, qualificati **agricoli** in base a strumenti urbanistici vigenti.

Con evidente spirito **antielusivo**, la norma prevede, inoltre, che tali soggetti **decadono** dalle agevolazioni se, prima che siano trascorsi **5 anni** dalla stipula degli atti, procedono all'**alienazione volontaria** dei terreni oggetto di compravendita, ovvero **cessano** di **coltivarli** o di **condurli direttamente**.

In **deroga** a tale previsione, **non si ha decadenza**, per effetto di espresso rimando alle casistiche di cui all'[articolo 11, D.Lgs. 228/2001](#), ferma restando la **destinazione agricola**, ne casi di alienazione del fondo o concessione in godimento dello stesso a favore del coniuge, di **parenti entro il terzo grado** o di affini entro il secondo grado, che esercitano **anch'essi l'attività di imprenditore agricolo**, di cui all'[articolo 2135, cod. civ.](#), nonché in **caos di alienazione** derivante all'attuazione di politiche comunitarie, nazionali e regionali volte a favorire l'insediamento di giovani in agricoltura o tendenti a promuovere il **prepensionamento nel**

settore.

In riferimento all'**obbligo di coltivazione o conduzione diretta** per il quinquennio dall'acquisto, la **CGT di II grado del Trentino Alto Adige**, con la recente **sentenza n. 8 del 13 febbraio 2025**, analizza l'ipotesi di "*sospensione*" dalla coltivazione in ragione di **opere di conversione a diversa coltura** dei terreni, **reformando** quanto precedentemente statuito con la **sentenza n. 146**, pubblicata il 29 dicembre **2023** della CGT di I grado di Bolzano, con cui era stato affermato che, ai fini dell'agevolazione, è **sufficiente** che i **terreni** siano **potenzialmente destinabili** all'agricoltura (e dunque qualificati agricoli in base agli strumenti urbanistici vigenti) e che l'insieme delle **attività preliminari e preparatorie** svolte per operare la **conversione di coltura** (nel caso di specie da meleti a vigneti) e di realizzare i necessari locali agricoli, **rientrano** nell'ambito della **coltivazione e conduzione** dei fondi (e in senso conforme le sentenze, sempre di Bolzano di I grado n. 11/2018 e di II grado n. 120/2018).

I **giudici** bolzanini avvalorano il cambio di rotta in ragione della **natura** della **norma** che, essendo **agevolativa**, richiede una **stretta interpretazione**, ragion per cui, come affermato dalla giurisprudenza di legittimità "*ciò che rileva, ai fini della decadenza dalla agevolazione, è il fatto oggettivo della cessazione della coltivazione diretta, mentre il legislatore non attribuisce valenza alle ragioni per le quali ciò avviene*" (ordinanza n. 32149/2022).

Premesso che l'**ordinanza** richiamata concerne la **corretta decadenza** dall'agevolazione, in quanto gli **acquirenti** avevano **cessato** la coltivazione o conduzione diretta, poiché avevano proceduto alla **concessione in affitto** parte del **fondo (godimento stagionale** per coltivazione ortaggi), ciò che rileva è che i supremi giudici, per quanto concerne le **possibili scelte imprenditoriali**, fanno **salvo** il **caso** di mancata conduzione (o coltivazione del fondo) in **ragione** dell'esecuzione di **opere prodromiche e funzionali** all'esercizio dell'agricoltura, **riconducibili** a quelle previste dall'[articolo 3, L. 53/1956](#), trattandosi di attività che rispondono a **scelte imprenditoriali e organizzative dell'acquirente** e che, dunque, non possono ritenersi non imputabili allo stesso.

Tali **attività** consistono nelle opere di **miglioramento fondiario** e, in particolare, la **costruzione di edifici rurali** per l'**abitazione** del proprietario o dell'enfiteuta, per il **ricovero** degli **animali**, per la **conservazione** e la **lavorazione** dei **prodotti**, il **dissodamento** dei **terreni** e la **sistemazione idraulica e irrigua**.

Una siffatta **interpretazione**, tuttavia, a parere di chi scrive, **non coglie** appieno la **ratio** della **norma** ispiratrice e soprattutto **non** tiene conto dell'**evoluzione** del **concetto di imprenditore agricolo** che, per effetto della Riforma del 2001, si caratterizza per la **multifunzionalità** che non può e non deve essere vista esclusivamente da un punto di vista di attività esercitabili ma anche di **diversificazione** all'interno della **stessa categoria** di **attività** esercitata.

Se si dovesse accogliere la posizione della Cassazione, ne deriverebbe, quale corollario, l'**impossibilità** da parte dell'imprenditore agricolo di **acquistare un fondo, strategico o funzionale** per la sua **attività**, in cui sia svolta una **coltura differente** dalla propria, pena la



decadenza dall'agevolazione in quanto, come nel caso della sentenza della CGT di II grado in commento, è evidente che il cambio di coltura comporta un **lasso di tempo in cui il fondo non viene "coltivato"** e non è nemmeno **oggetto di dissodamento o di sistemazione idraulica e irrigua**.

Deducibili i compensi dell'amministratore parametrati all'andamento economico della società

di Angelo Ginex

Convegno di aggiornamento

Novità modello redditi società di capitali

Scopri di più

Sotto il profilo civilistico e tributario, il **compenso all'amministratore** rappresenta una delle leve più delicate e strategiche della **pianificazione societaria e fiscale**. Se, da un lato, costituisce l'espressione economica del ruolo gestorio, dall'altro assume crescente rilevanza quale **strumento di ottimizzazione fiscale** e di razionalizzazione del **carico tributario**.

Ai fini della **determinazione del reddito d'impresa**, la **deducibilità** del compenso spettante agli amministratori delle società è subordinata al **principio generale dell'inerenza**, che impone una **correlazione tra il costo sostenuto e l'attività esercitata**. Tale principio si declina anche sul **piano quantitativo**, sollevando interrogativi in merito alla **congruità del compenso deliberato**, rispetto all'andamento economico dell'impresa.

In tal senso, la **giurisprudenza tributaria** ha mostrato, negli anni, oscillazioni significative. Se in passato si è affermata la possibilità per l'Amministrazione finanziaria di sindacare la **congruità dei compensi**, anche in assenza di irregolarità formali, si è poi affermato un **indirizzo più garantista**, che riconosce il **diritto alla deduzione in assenza di prove puntuali circa l'abuso**.

Il recente arresto giurisprudenziale ha fornito chiarezza in un **terreno ancora controverso** (cfr., [Cassazione n. 1051/2025](#)). La suprema Corte ha affermato, in maniera netta, che: *“l'andamento – in concreto – dei compensi dell'amministratore della società appellante... poteva dirsi **coerente ed in linea con l'andamento economico e finanziario della società medesima**”,* riconoscendo così la **deducibilità** del costo, anche in assenza di parametri predeterminati, purché vi sia **coerenza economica e proporzionalità gestionale**.

La Cassazione ha evidenziato, altresì, che: *“il compenso va **determinato in relazione ai mezzi utilizzati** per raggiungere i risultati positivi, dovendo escludere che l'obbligazione assunta dal soggetto munito dell'incarico gestorio sia quella di risultato”*.

Tale pronuncia assume rilievo anche rispetto a un **fenomeno crescente** nella prassi: l'integrazione del compenso in denaro con **strumenti di welfare aziendale**, sempre più diffusi anche tra gli amministratori di società a responsabilità limitata. Secondo l'Agenzia delle

entrate, infatti, è **possibile estendere il welfare ai componenti del Consiglio di amministrazione**, a condizione che i compensi da questi percepiti siano **assimilabili** a quelli da **lavoro dipendente** (cfr., **risposta a interpello n. 954-1417 del 2016**).

In questa prospettiva, il **welfare aziendale** consente di affiancare al reddito ordinario una **componente in beni e servizi, fiscalmente esente per l'amministratore e deducibile per la società**. Si tratta, dunque, di una forma di **remunerazione complementare**, che consente di **ridurre il carico fiscale** complessivo, senza rinunciare alla **piena legittimità e trasparenza**.

Il **piano di welfare**, correttamente implementato, diventa così parte essenziale di una più ampia **strategia di pianificazione fiscale**, idonea a generare efficienza economica e a **tutelare l'equilibrio tra compenso e prestazione**, contribuendo a costruire un **sistema retributivo coerente con l'andamento dell'attività**. I **vantaggi** sono evidenti: da un lato, l'amministratore beneficia di una **quota di compenso esente da imposte e contributi**; dall'altro, la società può **dedurre integralmente il costo dei beni e servizi erogati**.

Tuttavia, è bene sottolineare che **l'adozione del welfare aziendale** richiede il rispetto di **precisi requisiti formali e sostanziali**, tenendo presente che la minima svista nella qualificazione del reddito o nell'applicazione della disciplina può comportare **rilievi fiscali e sanzioni**, vanificando i **benefici auspicati**.

La Cassazione, con l'ordinanza citata, ha confermato che **l'onere probatorio** in caso di contestazione grava sull'**Amministrazione finanziaria**, la quale deve dimostrare la **sproporzione del compenso** e l'eventuale finalità elusiva. Il contribuente, a sua volta, è tenuto a documentare la **coerenza** tra la **remunerazione erogata** e le **dinamiche aziendali**. In mancanza di tali presupposti, la riduzione unilaterale del costo da parte dell'Ufficio risulta priva di legittimità, soprattutto se *"non risponde ad alcun criterio ovvero canone di razionalità o ad alcuna valida argomentazione"*.

Da ciò emerge un **principio di fondamentale importanza** per i professionisti: la **pianificazione fiscale**, affinché sia efficace e sostenibile, deve fondarsi su **dati economici verificabili, documentazione adeguata e soluzioni coerenti con l'andamento dell'impresa**. Il compenso dell'amministratore, incluso quello erogato in forma *welfare*, si inserisce perfettamente in tale logica, a condizione che sia gestito con **trasparenza** e secondo **criteri aziendalistici**.

In conclusione, il **compenso amministratore**, nella sua **duplici forma monetaria e in natura**, costituisce oggi un **elemento strategico** nella **governance societaria**. La recente giurisprudenza rafforza la posizione dei contribuenti virtuosi, ribadendo che il diritto alla **deduzione** deve essere valutato alla luce della **reale coerenza con i risultati economici della società**. L'approccio **prudente ma evoluto**, capace di coniugare strumenti tradizionali e soluzioni innovative come il *welfare*, rappresenta la **via maestra** per una **pianificazione patrimoniale e fiscale efficace, trasparente e sostenibile nel tempo**.

SCENARIO PROFESSIONI

Best in Class 2025: eccellenza, innovazione e visione al servizio della professione

di **Milena Montanari**



Nel contesto di Villa Erba a Cernobbio, durante il *Forum Scenario delle Professioni*, si è tenuta l'edizione 2025 del **Premio Best in Class**, promosso da Euroconference e TeamSystem, in collaborazione con Forbes, l'iniziativa che valorizza gli Studi professionali di Commercialisti e Consulenti del lavoro capaci di distinguersi come elementi fondamentali al fianco del tessuto imprenditoriale italiano.

Anche quest'anno, sono stati **100 gli studi selezionati in tutta Italia**, con una cerimonia condotta da Luca Scimia (People Consultant @The European House – Ambrosetti) e Giuseppe Busacca (General Manager, BU Professional Solutions, TeamSystem - Amministratore Delegato, Euroconference). Sono stati invitati a ritirare un premio sul palco 8 rappresentanti dei 100 Best in Class, due per ciascuna delle quattro categorie previste: **Innovazione digitale e AI, Crescita e competenze, Sostenibilità, Giovani professionisti**.

Una giuria trasversale per premiare il futuro della professione

La selezione è stata affidata a una **giuria altamente qualificata**, composta da figure di spicco del mondo aziendale, della consulenza, dell'editoria professionale e delle risorse umane.

Ne hanno fatto parte:

- **Maria Grazia Bizzarri**, Chief Human Resources Officer, Italiaonline
- **Giuseppe Busacca**, General Manager Business Unit Professional Solutions TeamSystem – Amministratore Delegato, Euroconference
- **Barbara Cavaleri**, Executive Vice President Operations and Finance, Sky Italia
- **Sandro Cerato**, Direttore Scientifico Centro Studi Tributarî Euroconference – Dottore Commercialista, Pubblicista e Revisore dei Conti
- **Diana D'Isanto**, Associate Partner & Head of Sustainability Strategy, TEHA Group
- **Laura Dalla Torre**, Consulente del Lavoro e Business Coach

- **Francesco Natalini**, Componente Comitato Scientifico Centro Studi Lavoro e Previdenza Euroconference – Consulente del Lavoro
- **Luigi Scappini**, Direttore Editoria Euroconference – Dottore Commercialista e Revisore dei Conti

Una rappresentanza simbolica di un'eccellenza diffusa

Chi sono gli 8 Studi professionali che hanno portato sul palco le loro visioni innovative e storie di crescita capaci di ispirare l'intera comunità professionale? Conosciamoli insieme:

Innovazione digitale e AI

Studio Caradonna Mattavelli Amodeo – *Marcella Caradonna, Alessandro Massimo Mattavelli, Andrea Amodeo*

Grazie al contributo decisivo alla redazione dello standard UNI/PdR 167:2024 sugli adeguati assetti organizzativi, lo studio ha saputo coniugare autorevolezza scientifica, innovazione tecnologica e impatto operativo. Il sistema integrato proprietario sviluppato e il portale tematico sugli adeguati assetti rappresentano un benchmark nazionale per imprese e colleghi.

Boscolo & Partners – *Stefano Miccio*

Con oltre quarant'anni di esperienza, lo studio ha saputo scalare a livello nazionale grazie al network Crowe Global. L'utilizzo evoluto dell'AI nei processi contabili ha migliorato efficienza interna e qualità del servizio, distinguendosi per un approccio multidisciplinare e orientato alla consulenza strategica.

Crescita e competenze

Pirola Pennuto Zei & Associati – *Luca Occhetta*

Il ruolo del Managing Partner ha ridefinito la governance dello studio, favorendo la crescita dei professionisti in un contesto guidato da tecnologia, sostenibilità e visione etica. Un modello che integra competenze, innovazione e leadership diffusa.

SLF – Studio Legale e Fiscale – *Pasquale Formica*

Lo studio si è imposto come realtà di riferimento in ambito legale e tributario, grazie a un metodo scientifico, aggiornamento costante e pubblicazioni di alto profilo. L'eccellenza nella produzione di contenuti si traduce in valore per i clienti e in una crescita solida e strutturata.

Sostenibilità

MCTAX – Malerba & Partners – *Gianni Malerba, Alessandro Malerba*

Con la pubblicazione della prima Sintesi di Sostenibilità nel 2024, lo studio ha dimostrato un impegno concreto e trasversale verso l'ESG, portando il tema al centro del proprio modello operativo e accompagnando le PMI in percorsi strategici di crescita sostenibile.

GMD Benefit – *Fabrizio Marasi*

Lo studio è un esempio di come digitalizzazione e sostenibilità possano convivere in modo virtuoso. Automazione dei processi, cloud, IA generativa, VoIP, smart working e impatto ambientale ridotto: un modello avanzato, replicabile e centrato sull'efficienza sostenibile.

Giovani professionisti: energia, competenza e visione

Studio Paola Bernardi Locatelli – *Paola Bernardi Locatelli*

Uno studio giovane, dinamico, orientato alla personalizzazione dei servizi e all'empowerment dello staff. La titolare investe in formazione continua, aggiornamento tecnologico e qualità della relazione, distinguendosi per approccio concreto e attenzione al cliente.

Studio Necchio – *Cristina Turetta*

Cristina Turetta rappresenta la nuova generazione di consulenti del lavoro: competenza tecnica, capacità manageriali, coordinamento di team e visione strategica. Un profilo che unisce specializzazione e leadership, rispondendo alle sfide della professione con rigore e innovazione.

Una rappresentanza simbolica di un'eccellenza diffusa

Gli otto studi premiati sul palco rappresentano idealmente l'intero universo di professionisti selezionati per il Premio Best in Class 2025. La loro presenza a Cernobbio ha avuto il valore di simbolo: storie diverse, esperienze specifiche, approcci distintivi che riflettono la varietà, la qualità e la visione dei **100 studi** scelti dalla giuria. Ognuno di loro, in modi unici, incarna i valori del premio: capacità di innovare, attenzione al cliente, crescita delle competenze, sostenibilità e valorizzazione delle nuove generazioni.

Il loro contributo rappresenta il futuro della professione.

Elenco completo dei 100 studi selezionati per il Premio Best in Class 2025

Pirola Pennuto Zei & Associati

Studio Bernardi Locatelli

Studio Sciandra & Associati

STUDIO VALENTINI & ASSOCIATI

Studio Professionale Carrara

MIDAC

LIMINTA & PARTNERS

Studio Salvati

Studio Gazzani

NEXUM

STUDIO COMMERCIALISTA MARAGLINO

STUDIOVR & PARTNERS

STUDIO MARTINELLI DOTTORI COMMERCIALISTI E REVISORI LEGALI

TRIGGIANI MICHELE

TZ&A

STUDIO LIADATI

Studio BNC – Berta, Nembrini, Colombini e Associati

M&W VERONESI E ASSOCIATI

AUDITING AND ACCOUNTABILITY

Studio Commerciale Tributario Dr. Natalino Algieri

CMCA

STUDIO LA SOLUZIONE

Studio Professionale Associato Corti Fumagalli

ARMANDO CRISPINO

Vincenzo Gagliardi

STUDIO COMMERCIALE DI SACCO

STUDIO SOCIETARIO TRIBUTARIO STELLA MONFREDINI

Studio Serpilli Francesco

FABRIZIO FABIO

Beneggi e Associati

Studio De Caro Pasquale

Breccia e Associati

SKILTA

SLF Studio Legale e Fiscale

STUDIO GOLIA DOTT. RAG. ANDREA GOLIA

Valore Associati

MCTAX – Malerba & Partners

Studio Cavalca-Brindani & Associati

DOCCINI & PARTNERS

Zaccherini & Partners

Marco Scardeoni & Partners

Studio Garbelli

Furfaro Luca

Studio Necchio

Studio Parolini Impresa Benefit

Network and Knowledge

KDW

Ronzoni Group Società Benefit

Baccolini & Partners

TURNATURI FROSI & PARTNERS SOCIETA' BENEFIT

STUDIO ASSOCIATO CARLUCCIO CIRCHETTA

Studio Brocchi & Partners

Studio Baccili Cristiana

Studio Pardini Comm Associati

BANZI & PARTNERS

Studio Dottor Lorenzo Gusinu

GMD di Gilioli e C.

Loffredo Federico

Studio Associato Paparoni

Farneti & Associati

Andrea Ghetti – Consulente del Lavoro

STUDIO GIANLUCA PILLERA

STUDIO CUTRINI

Studio Barberi

STUDIO ANDREA MATERA

CURI VINCENZO

STUDIO GIAMMARRUSTI ANGELASTRO CANNITO

STUDIO COMMERCIALE MARRA DI ROSA BOMPAROLA

Studio Di Trapani

Studio Caggiano

STUDIO CRETY

Studio Fortunato Domenico

PSP

Boscolo & Partners

STUDIO DREUCCI

Studio Salardi

STUDIO PARENTE

STUDIO DOTT. LUIGI TAGLIENTE

GIMAR DI CANCELLI M E S

BORGHETTI E ASSOCIATI – tax and legal

Studio Mortandello

Studio Borghi

TLF ADVISOR

Epica Servizi

Laboratorio Azienda

STUDIO DI CROSTA & VALERI

Studio Tarabella Luca

Andrea Fazzini

Romeo Alessandro Consulente del Lavoro

STUDIO RICCARDI MARTINA

STUDIO ASSOCIATO CMNP

Swing

Viemme Consulting

Studio Fedetto Iafelice Pighin Commercialisti Associati

Professional Consulting

STUDIO PAOLINELLI CICOLI SANTILLI

IULA MENONCELLO DOTT COMM ASS

Seve & Verginer

STUDIO BRACCINI

Caradonna Mattavelli Amodeo