



NEWS

# Euroconference

**Edizione di martedì 15 Luglio 2025**

## CASI OPERATIVI

**Contribuenti forfettari: non deducibili i contributi versati per il riscatto degli anni di laurea**  
di Euroconference Centro Studi Tributari

## GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

**CPB: nuove esclusioni per i professionisti associati**  
di Laura Mazzola

## ACCERTAMENTO

**Atto di indirizzo MEF: contraddittorio preventivo obbligatorio per i crediti sovvenzionali**  
di Silvio Rivetti

## OPERAZIONI STRAORDINARIE

**Dubbi sul riparto delle posizioni soggettive nel conferimento d'azienda**  
di Luciano Sorgato, Paolo Meneghetti - Comitato Scientifico Master Breve 365

## BILANCIO

**Dalla rendicontazione aziendale alla visione integrata: come l'Integrated Reporting riscrive il valore sostenibile**  
di Fabio Sartori



## CASI OPERATIVI

### **Contribuenti forfettari: non deducibili i contributi versati per il riscatto degli anni di laurea**

di Euroconference Centro Studi Tributari

Seminario di specializzazione

### **Novità fiscali ultimi decreti**

Scopri di più

Mario Rossi svolge attività di dottore commercialista applicando il regime forfettario.

Nel 2025 intende riscattare gli anni di laurea effettuato un versamento in unica soluzione a favore della cassa previdenziale.

Detti importi possono essere dedotti dal reddito?

[LEGGI LA RISPOSTA DI CENTRO STUDI TRIBUTARI SU FISCOPRATICO...](#)



## FiscoPratico

I "casi operativi" sono esclusi dall'abbonamento Euroconference News e consultabili solo dagli abbonati di FiscoPratico.



## GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

### **CPB: nuove esclusioni per i professionisti associati**

di Laura Mazzola

Convegno di aggiornamento

### **Assegnazione e trasformazione agevolata. Il «nuovo» concordato preventivo biennale**

Scopri di più

L'[art. 9, D.Lgs. n. 81/2025](#), pubblicato all'interno della **G.U. n. 134/2025**, ha introdotto ulteriori **cause di esclusione e di cessazione dal concordato preventivo biennale**, con effetti a partire dal **biennio 2025-2026**.

La nuova disposizione si fonda su un principio chiave, ossia l'**impossibilità di adesione al concordato preventivo biennale da parte del singolo professionista, nell'ipotesi in cui l'associazione (o la società cui partecipa) non aderisce anch'essa**, e viceversa.

Ne deriva un **vincolo di coerenza** che impone **scelte condivise** e una pianificazione fiscale congiunta.

In particolare, l'[art. 9, D.Lgs. n. 81/2025](#), introduce all'[art. 11, D.Lgs. n. 13/2024](#):

- la **lettera b-quinquies**), dopo la lettera b-quater), la quale **esclude dal concordato preventivo biennale** il contribuente che, nel periodo d'imposta precedente a quello della proposta:

1. ha **dichiarato redditi di lavoro autonomo**, di cui all'[54, comma 1, TUIR](#);
  2. ha **partecipato a un'associazione professionale**, di cui all'[5, comma 3, lett. c\), TUIR](#), a **una società tra professionisti**, di cui all'[art. 10, Legge n. 183/2011](#), o a **una società tra avvocati**, di cui all'[art. 4-bis, Legge n. 247/2012](#);
  3. salvo che anche **l'associazione o la società aderiscano al concordato preventivo biennale** per gli stessi periodi;
- la **lettera b-sexies**), la quale **esclude dal concordato preventivo biennale** l'associazione professionale o la società tra professionisti ovvero la società tra avvocati, **nelle ipotesi in cui non aderiscano, nei medesimi periodi d'imposta, tutti i soci o associati che dichiarano redditi di lavoro autonomo**.

**Speculari le modifiche apportate all'[art. 21, D.Lgs. n. 13/2024](#), che disciplina la **cessazione anticipata dal regime**.**



Pertanto, dopo la lettera b-*quater*), sono aggiunte:

- la **lettera b-*quinquies***), che prevede la **decadenza dal concordato** preventivo biennale nell'ipotesi in cui il professionista aderente partecipi a un'associazione o una società tra professionisti o tra avvocati **che non determina il reddito con il concordato** nel medesimo periodo;
- la **lettera b-*sexies***), che prevede la **decadenza dal concordato** preventivo biennale nell'ipotesi in cui l'associazione o la società tra professionisti o tra avvocati abbia tra i soci un **professionista che non aderisce al concordato preventivo biennale** per lo stesso periodo.

Le nuove regole si applicano alle **opzioni per il biennio 2025-2026**, purché esercitate dopo l'entrata in vigore del Decreto, ossia non prima del 13 giugno 2025.

Analizzando le **cause di esclusione e cessazione** introdotte si può asserire che il concordato si conferma uno **strumento sempre più selettivo**.

Infatti, le nuove esclusioni rafforzano la coerenza del regime, ma impongono ai **professionisti associati una riflessione strategica: aderire o rinunciare tutti insieme**.

Va da sé che, per i professionisti che **operano in forma associata**, questo significa superare la logica del “ciascuno per sé” e abbracciare una **visione più integrata di pianificazione fiscale**.



## ACCERTAMENTO

## **Atto di indirizzo MEF: contraddittorio preventivo obbligatorio per i crediti sovvenzionali**

di Silvio Rivetti

Seminario di specializzazione

### **Strategie difensive dallo schema d'atto al processo: la nuova fase precontenziosa**

Scopri di più

L'atto di indirizzo n. 18 del 1° luglio 2025, emanato dal Ministero dell'Economia e delle Finanze in tema di **crediti d'imposta non spettanti o inesistenti**, fornisce nuovi spunti di riflessione circa la **corretta delimitazione dell'area di operatività del contraddittorio preventivo** e del correlato obbligo degli uffici alla **previa comunicazione dello schema d'atto**, ex [art. 6-bis, Legge n. 212/2000](#), a favore dei contribuenti, nell'ipotesi in cui a questi ultimi venga contestato l'**indebito utilizzo in compensazione** di crediti d'imposta asseritamente viziati.

È appena il caso di ricordare che il D.Lgs n. 87/2024, allineandosi alle indicazioni dell'[art. 20, Legge n. 111/2023](#) (Legge delega alla Riforma fiscale), ha profilato le **definizioni di crediti d'imposta viziati, inesistenti e non spettanti**, in maniera più puntuale rispetto alle norme precedentemente in vigore, individuandosi ora i primi, ai sensi dell'[art. 1, comma 1, lett. g-quater, n. 1\) e 2\), D.Lgs. n. 74/2000](#), rispettivamente nei **crediti per i quali mancano**, in tutto o in parte, i **requisiti oggettivi o soggettivi** specificamente indicati nella disciplina normativa di riferimento, ovvero nei crediti per i quali **l'assenza di tali requisiti** è oggetto di **rappresentazioni fraudolente** poste in essere mediante documenti materialmente o ideologicamente falsi, simulazioni o artifici; e individuandosi i secondi, mercè **la triplice definizione** di cui all'[art. 1, comma 1, lett. g-quinquies, n. 1\), 2\) e 3\), D.Lgs. n. 74/2000](#), in primo luogo, nei **crediti fruiti in violazione delle modalità di utilizzo** previste dalle leggi vigenti, ovvero quelli fruiti in misura superiore a quella stabilita dalle norme di riferimento, per la relativa eccedenza; in secondo luogo, nei crediti che, **pur in presenza dei requisiti soggettivi e oggettivi specificamente indicati dalle norme di riferimento**, sono fondati su **fatti non rientranti nella disciplina attributiva del credito per difetto di ulteriori elementi o particolari qualità richiesti ai fini del riconoscimento del credito**; e in terzo luogo, nei **crediti utilizzati in assenza dei prescritti adempimenti amministrativi**, espressamente previsti a pena di decadenza.

Ora, se per i **crediti inesistenti** è direttamente la norma primaria, di cui all'[art. 7-bis, D.L. n. 39/2024](#), a disporre, con norma d'interpretazione autentica applicabile retroattivamente, che i relativi atti di recupero sono **esclusi dall'ambito di applicazione della disciplina del contraddittorio preventivo**, di cui all'[art. 6-bis, comma 1, Legge n. 212/2000](#) (potendovisi di



converso applicare la procedura dell'accertamento con adesione, ai sensi dell'[art. 6, comma 2, D.Lgs. n. 218/1997](#), come novellato dal D.Lgs. n. 13/2024); viceversa, per i **crediti d'imposta non spettanti** è solo la norma secondaria dell'[art. 2, comma 1, lett. b\), D.M. MEF 24 aprile 2024](#) (come richiamato dall'[art. 6-bis, comma 2, Legge n. 212/2000](#)), a sancirne l'esclusione dal contraddittorio preventivo; e solo laddove i **relativi atti di recupero possano qualificarsi come atti di tipo automatizzato e sostanzialmente automatizzato**, in quanto predisposti esclusivamente sulla base dell'incrocio di dati.

A quest'ultimo proposito, vale la pena analizzare le precisazioni recate dall'atto di indirizzo MEF circa le possibili tipologie di **vizio dei crediti "sovvenzionali"**, come i **crediti d'imposta per le attività di ricerca e sviluppo**, innovazione tecnologica, design e innovazione estetica; i quali crediti, una volta che ne sia constatata l'esistenza (perché presenti i **requisiti soggettivi e oggettivi** indicati specificamente nella relativa normativa), potranno dirsi viziati **solo in relazione alla fattispecie di non spettanza**, di cui al sopra citato [art. 1, comma 1, lett. g-quinquies\), n. 2\), D.Lgs. n. 74/2000](#), ossia per difettare «*di ulteriori elementi o particolari qualità richieste da fonti tecniche di dettaglio non specificamente richiamate dalla normativa, primaria e secondaria, dell'agevolazione*».

In tali casi, l'atto di indirizzo, là dove chiosa, nella sua parte finale, come debbano dirsi intrinsecamente fragili i recuperi dei crediti d'imposta se fondati sull'unico profilo della “qualificazione tecnica dell'investimento” (in particolare laddove i contribuenti abbiano la possibilità, in assenza di PVC, di avvalersi delle apposite certificazioni ex [art. 23, comma 2, D.L. n. 73/2022](#), per dare conto della **correttezza dei benefici fiscali fruiti in relazione alle attività svolte**), implicitamente ammette che le contestazioni erariali nella materia dei crediti sovvenzionali non possono fondarsi, evidentemente, su meri incroci di dati, ma presuppongono lo **svolgimento di articolate attività d'indagine di merito**, che qualificheranno l'atto di recupero crediti che ne deriva non certo di tipo automatizzato o sostanzialmente automatizzato.

L'ufficio che, quindi, contesti, per esempio, la **non spettanza del credito ricerca e sviluppo**, o di altri crediti di tipo sovvenzionale, sarà obbligatoriamente tenuto a far **precedere il relativo atto di recupero dall'apposito schema d'atto**, a prescindere dal già intervenuto confronto con il contribuente in sede di verifica e redazione del PVC, a pena di **annullabilità dell'atto di recupero stesso**, ai sensi del [comma 1 dell'art. 6-bis, Statuto del contribuente](#).



## OPERAZIONI STRAORDINARIE

# **Dubbi sul riparto delle posizioni soggettive nel conferimento d'azienda**

di Luciano Sorgato, Paolo Meneghetti - Comitato Scientifico Master Breve 365

Master di specializzazione

## **Laboratorio reddito d'impresa dopo la riforma fiscale**

Scopri di più

Come già rappresentato in altro scritto, l'art. 2, comma 1, lett. c), D.L. 84/2025 (decreto correttivo), amplia (inopinatamente) ai conferimenti d'azienda ex [art. 176, TUIR](#), le disposizioni relative al riparto delle perdite, degli interessi indeducibili oggetto di riporto in avanti, nonché all'eccedenza ACE, previste dal [comma 10 dell'art. 173, TUIR](#), raccordando alla società conferitaria la condizione fiscale della beneficiaria ed avendo riguardo all'ammontare del patrimonio netto quale risulta dall'ultimo bilancio chiuso anteriormente alla data di efficacia del conferimento.

Si è sottolineato come l'inconciliabilità della traslazione delle perdite alla conferitaria derivi dalla connotazione strutturale dell'operazione, tradizionalmente ritenuta incentrata sull'oggetto (l'azienda) e non sul modello di riorganizzazione dei soggetti (fusioni e scissioni). In altri termini, le perdite fiscali costituiscono una posizione soggettiva partecipe della capacità contributiva del conferente, verso la quale soltanto può esperire i connaturati effetti fiscali. La traslazione della perdita ad un altro soggetto (la conferitaria) partecipe di una configurazione strutturale di capacità contributiva che non dispone di alcuna identità costituzionale.

In sede negoziale si possono trasferire gli effetti meramente economici dell'obbligazione tributaria, ma non i diretti addendi che concorrono a delinearla, proprio per lo stretto raccordo personale che l'[art. 53, Costituzione, intesse con ogni contribuente](#). Tale novità legislativa, anche se anomala, pone peraltro la questione se, per una qualche necessità di coerenza disciplinare con la scissione, anche le altre c.d. posizioni soggettive del conferente debbano seguire la medesima regola di riparto. Il dubbio nasce dal fatto che per prassi consolidata (si veda [risposta a interpello n. 129E/2021](#)) le perdite fiscali e così le eccedenze di interessi passivi e dell'ACE costituiscono una specie del più ampio genere delle posizioni soggettive regolamentate dall'[art. 173, comma 4, TUIR](#). In tali casi, ordinariamente si rende operante il principio per il quale la portata disciplinare della fattispecie specifica si espande al suo più ampio genere di appartenenza, in virtù dell'intrinseca omogeneità che raccorda la specie al genere.



Se, ad esempio, presso il conferente fosse in essere la **rateazione fiscale di una plusvalenza ex art. 86, comma 4, TUIR**, tale rateazione si deve intendere sottoposta al **riporto commisurato al patrimonio aziendale conferito**? In fondo gli effetti connessi alla rateazione della plusvalenza partecipano (sia pure con segno contrario) della medesima dinamica fiscale del riporto delle perdite. O ancora, se fosse in essere il **piano rateale prescritto dall'art. 102, comma 6, TUIR**, in ordine alle **spese di manutenzione e riparazione**, il cui riflesso fiscale si accomuna nella sostanza (sia pure con meccanismi diversi) a quello delle perdite, si applica **la medesima regola del riparto**? Si premette che chi scrive è dell'opinione che se una norma (legislativamente poco o persino per niente ponderata) non si raccorda in **modo omogeneo con l'istituto** alla cui disciplina viene astrattamente resa partecipe, il suo nesso regolamentare deve rimanere **circoscritto alla sua esclusiva portata letterale**, senza effetti espansivi dell'irrazionalità di cui è portatrice.

L'interprete non può scavalcare la chiara stesura letterale della norma, in virtù delle prescrizioni dell'[art. 12, Preleggi al c.c.](#), ma prestata obbedienza a tale vincolo, deve adottare **l'interpretazione conforme a Costituzione per i principi superiori** di cui essa è custode, sottolineandone semmai l'irregolare commistione di regole eterogenee. Come già sopra rappresentato, le posizioni soggettive portatrici di manifestazioni di capacità contributiva già generatisi, hanno causalmente intrapreso un **raccordo ormai inscindibile con il soggetto che quella capacità contributiva** l'ha espressa e i suoi diretti effetti fiscali non sono traslabili. Nelle fusioni e nelle scissioni, costituendo le medesime solo un'evoluzione dell'originario modello costitutivo delle società, inidonea, quindi, a portare a **rappresentazione autentiche vicende circolatorie di portata intersoggettiva** (come invece avviene per i conferimenti d'azienda), la promiscuità delle posizioni soggettive **non è incompatibile con la descritta commisurazione soggettiva della capacità contributiva**.

Dall'[art. 2504-bis, c.c.](#), rubricato “*Effetti della fusione*”, si ricava l'effetto del subentro della società incorporante o risultante dalla fusione in **tutti i diritti e gli obblighi delle società partecipanti all'operazione**, con prosecuzione di tutti i rapporti, inclusi quelli processuali anteriori alla fusione incentrata sulla società incorporante/risultante dalla fusione. La fusione determina l'effetto di ridurre ad unità le sfere giuridiche delle società, secondo un principio di continuità che evoca una **vicenda successoria e non un trasferimento in senso tecnico**. L'orientamento tornato di recente ad imporsi per effetto del pronunciamento delle Sezioni Unite della Corte di Cassazione ([sentenza n. 21970/2021](#)) è quello definibile come “*modificativo – devolutivo – estintivo*” che pur non disconoscendo alla **fusione la peculiare natura di vicenda modificativa dell'originario contratto sociale**, rende compatibile tale connotazione con l'effetto estintivo che l'operazione determina. Secondo tale orientamento, la fusione si raccorda con **un'operazione di riorganizzazione** o di riconfigurazione degli assetti societari che incide sulla **struttura dei patrimoni dei soggetti coinvolti**, generando una vicenda modificativa dell'originario contratto societario, ma nel contempo essa realizza anche una **vicenda devolutiva** – estintiva dell'incorporata o delle società che si fondono. Intesa in tal modo, il tratto caratterizzante dell'operazione risiede nella conciliazione di sintesi di un effetto modificativo – evolutivo o riorganizzativo degli assetti societari con l'effetto devolutivo – estintivo che la **fusione determina nei confronti dei soggetti coinvolti**.



Anche se i soggetti si estinguono, le organizzazioni permangono. Alla base di tale costruzione giuridica di sintesi, per gli importanti effetti pratici (anche tributari) che essa comporta, risiede la connotazione di un'operazione **non fondata su vicende autenticamente circolatorie** dei beni e diritti delle società che per effetto della fusione si estinguono, ma su una **vicenda tipicamente successoria di tali situazioni giuridiche**. Sul piano tributario, tale configurazione appare pienamente in linea **con il regime della piena neutralità fiscale**, non venendosi a generare con l'operazione le dinamiche realizzative che sono alla base degli ordinari obblighi impositivi nei confronti delle **società coinvolte e nei confronti dei soci che scambiano le originarie partecipazioni**.

Anche in ordine alla scissione, nonostante la sua opposta dinamica strutturale di frammentazione dei patrimoni, in luogo della loro concentrazione, si rendono adattabili le **medesime rappresentazioni giuridiche sopra esposte in ordine alla fusione**. A supporto di tale conclusione è la stessa tecnica normativa di rinvio alle norme sulla fusione a cui il Codice civile ricorre per disciplinare la **gran parte degli istituti che concorrono a dare identità giuridica alla scissione**. Anche in dottrina vi è l'opinione comune che le vicende che prendono forma nella fusione e nella scissione sono in qualche misura **tra loro speculari** e che, quindi, la configurazione della scissione possa essere ricostruita facendola dipartire dalla fusione. Proprio le indicate manifeste diverse prerogative giuridiche sottese ai **due generi di operazioni** (fusioni e scissioni) e (conferimenti d'azienda) non consentono alcuna interscambiabilità di norme regolamentari, per cui il richiamo ora operato con l'innesto del [comma 5-bis all'art. 176, TUIR](#), in quanto irragionevole, va limitato al **suo stretto riferimento letterale**, con la doverosa evidenza, da parte dell'interprete, che la configurazione di una **delineazione strutturale della norma caratterizzata da una disorientante commistione di regole tra loro inconciliabili**, rende la norma censurabile sotto il profilo dell'[art. 3, Costituzione](#), a cui la Corte Costituzionale riconduce ogni contraddittoria forma legislativa (si veda, Corte Costituzionale [n. 179/1976](#), che nel dichiarare l'illegittimità del c.d. cumulo dei redditi tra i coniugi, ebbe a sottolineare il **rango costituzionale del principio di personalità** della capacità contributiva).

Sul piano operativo, quindi, in ordine alle varie posizioni soggettive maturate dal conferente, esse non possono che rimanere abbinate **al suo esclusivo status fiscale**, inclusa la sorte delle riserve in sospensione d'imposta, in raccordo con l'oggetto del trasferimento costituito dall'azienda e cioè da un **modello organizzato di beni di stretta derivazione civilistica (art. 2555, c.c.)**, mai confondibile con un patrimonio netto o con una più generale situazione contabile. Le precisazioni regolamentari indicate per la scissione con scorporo, si rendono del tutto applicabili e persino a maggiore ragione, nei conferimenti d'azienda.

Se nella scissione con scorporo, che, nell'impostazione ripete la delineazione strutturale del conferimento, pur costituendo un'operazione sui soggetti, **l'opzione legislativa è stata quella di raccordare all'incremento delle riserve della beneficiaria esclusiva natura di riserve di capitale**, con invarianza qualitativa della stratificazione delle riserve nella scissa, alla stregua di un'operazione intersoggettiva, a maggior ragione l'identica natura contabile e fiscale delle riserve deve essere mantenuta nella **conferente e nella conferitaria** assunta la sua autentica natura di operazione **traslativa di tipo intersoggettivo**.





## BILANCIO

## Dalla rendicontazione aziendale alla visione integrata: come l'Integrated Reporting riscrive il valore sostenibile

di Fabio Sartori

Master di specializzazione

### Bilancio di sostenibilità

Scopri di più

Nel panorama economico contemporaneo, il concetto di **rendicontazione aziendale** ha progressivamente superato la **dimensione meramente contabile** per approdare a un approccio trasversale fondato sull'integrazione tra performance **economico-finanziarie e impatti ambientali, sociali e di governance** (ESG).

Nel panorama attuale della **rendicontazione aziendale**, la sostenibilità è spesso trattata come un capitolo a parte, relegata all'interno del **bilancio di sostenibilità** – un documento distinto e separato rispetto al **bilancio d'esercizio**, che invece si concentra sugli **aspetti economico-finanziari**. Questa divisione, ancora molto diffusa, finisce per generare una **frattura nell'informazione**: chi vuole comprendere davvero come un'impresa crea (o distrugge) valore nel tempo è **costretto a districarsi tra due documenti diversi**, raramente correlati tra loro e spesso privi di una **visione unitaria**.

Per ovviare a tale discontinuità e promuovere una **rappresentazione unitaria, coerente e orientata alla creazione di valore sostenibile**, si è affermato il concetto di **Integrated Reporting (IR)** o **bilancio integrato**, noto anche come **One Report**: un unico documento sintetico capace di fondere in maniera strutturata e strategica le **dimensioni finanziarie e non finanziarie della performance aziendale**.

Questa logica supera definitivamente la **dicotomia tra bilancio d'esercizio e bilancio di sostenibilità**, proponendo una **struttura informativa unificata**, capace di rappresentare la creazione di valore nel tempo, sia per l'impresa che per i suoi stakeholder.

L'Integrated Reporting (IR) non è semplicemente un **accostamento di contenuti distinti**, ma implica una **visione sistematica – o, appunto, olistica – dell'attività d'impresa**, in cui il capitale finanziario, canonicamente inteso, coesiste e interagisce con altre forme di capitale – umano, relazionale, naturale, intellettuale – nel determinare la performance complessiva. L'obiettivo primario dell'IR è quello di fornire agli stakeholder una **rappresentazione sintetica del valore dell'impresa nei diversi esercizi**, superando l'approccio tradizionale incentrato esclusivamente sulla **prospettiva degli shareholder** come **destinatari privilegiati** dell'informativa aziendale.



Tale impostazione rappresenta **un'evoluzione culturale rispetto alla visione dominante** per buona parte del Novecento, fortemente influenzata dalla dottrina economica di Milton Friedman (1970). Secondo quest'ultima, il successo di un'azienda doveva essere misurato esclusivamente in funzione del valore economico prodotto per gli azionisti, tramite il **consumo e lo sfruttamento delle risorse disponibili**. Una prospettiva oggi considerata riduttiva, in quanto ignora la scarsità e esaustibilità delle risorse naturali e gli impatti sistematici – ambientali, sociali e di governance – che un utilizzo indiscriminato può generare nel medio-lungo termine. L'IR si propone, quindi, come **risposta a tale miopia strategica**, promuovendo una **rendicontazione integrata che tenga conto della sostenibilità della creazione di valore e dei trade-off intertemporali tra i diversi capitali**.

Dal punto di vista pratico, il *One Report* si propone come un **documento chiave per la governance** aziendale, poiché favorisce l'**allineamento tra reporting e strategia**, rende più efficaci i processi decisionali e rafforza la fiducia delle parti interessate. In un contesto di crescente pressione normativa (CSRD, SFDR, EU Taxonomy) e reputazionale, la capacità di comunicare in modo sistematico la sostenibilità finanziaria e non finanziaria si traduce in un **vantaggio competitivo, non solo in termini di trasparenza, ma anche di accesso al capitale** (ad esempio attraverso strumenti come gli ESG-linked loans o le obbligazioni verdi).

L'adozione del **modello di rendicontazione integrata costituisce un potente volano di trasformazione culturale** all'interno delle organizzazioni. Essa richiede il superamento delle tradizionali strutture operative a compartimenti stagni (*silo-based*), favorendo l'affermazione di un pensiero integrato in cui tutte le funzioni aziendali – dalla pianificazione strategica al risk management, dalla finanza alla sostenibilità – agiscono in modo coordinato secondo una visione unitaria, trasversale e orientata alla creazione di valore nel lungo termine. In tale contesto, l'Integrated Reporting non si limita a svolgere una funzione informativa, bensì assume il ruolo di leva strategica e organizzativa, pienamente coerente con i principi della governance **sostenibile**.

La struttura del report integrato si basa sui principi delineati dall'**International Integrated Reporting Framework (IIRF)**, pubblicato in una prima versione nel 2013 e successivamente aggiornato. L'ultima revisione, applicabile ai report a partire dall'esercizio 2022, ha rafforzato l'enfasi sulla **creazione di valore sostenibile e sulla connettività tra informazioni finanziarie e non finanziarie**, consolidando ulteriormente l'IR come strumento chiave per un reporting strategico e orientato al futuro.

Il modello dell'IR si distingue da altri sistemi di rendicontazione, come quelli elaborati da SASB e GRI, per il suo **approccio meno prescrittivo** e più orientato ai principi generali. Non sono imposti elenchi vincolanti di indicatori di performance (KPI), ma piuttosto vengono delineati criteri di riferimento utili a guidare la costruzione del report in **funzione delle specificità aziendali**. L'accento è posto sulla qualità e sulla rilevanza delle informazioni comunicate: esse devono offrire una rappresentazione sintetica ma esaustiva delle dinamiche che influenzano la capacità dell'organizzazione di creare valore nel tempo. Particolare attenzione è dedicata alla trasparenza rispetto sia agli **aspetti positivi che a quelli critici**, e alla



possibilità per gli stakeholder di confrontare i dati nei diversi periodi e, ove possibile, con quelli di altre **imprese del medesimo settore**.

Secondo l'IIRF la creazione di valore delle imprese deriva da una **corretta gestione di 6 tipologie di capitale distinte**. L'adozione dell'IR dovrebbe efficientare l'utilizzo dei capitali e ridurre i costi di gestione e gli sprechi nel medio e lungo termine. L'approccio dell'IR distingue **categorie diverse di capitale**, ognuna delle quali rappresenta una dimensione chiave della struttura organizzativa e precisamente:

- **capitale finanziario**: risorse monetarie e strumenti finanziari impiegati per sostenere le attività aziendali (es. capitale proprio, debito, strumenti obbligazionari, ecc.);
- **capitale produttivo**: beni materiali strumentali al processo produttivo, come impianti, fabbricati, attrezzature, mezzi tecnici e infrastrutture;
- **capitale intellettuale**: asset immateriali legati al know-how aziendale, quali brevetti, software, modelli organizzativi, licenze, metodologie operative e innovazioni procedurali;
- **capitale umano**: conoscenze, competenze, esperienze e capacità del personale interno all'organizzazione;
- **capitale sociale e relazionale**: l'insieme delle relazioni e dei legami costruiti con la comunità, gli stakeholder, i clienti, i fornitori e gli altri portatori di interesse;
- **capitale naturale**: risorse ambientali e servizi ecosistemici, sia rinnovabili che non, tra cui acqua, aria, suolo, biodiversità, foreste, materie prime, ecc.

Adottare l'IR comporta un **profondo ripensamento dei sistemi aziendali di raccolta, validazione e comunicazione delle informazioni**. Occorre un approccio proattivo, basato su indicatori prospettici e su una visione unitaria e trasversale delle funzioni aziendali.

L'adozione dell'IR non è, tuttavia, esente da difficoltà. Tra le **principali criticità operative**, infatti, si evidenziano:

- la **difficoltà di integrare le informazioni ESG** all'interno dei sistemi gestionali esistenti (ERP);
- la **limitata cultura interna nella valutazione del capitale non finanziario**, come quello umano, relazionale o ambientale;
- la **fragilità dei presidi di controllo** sulla qualità delle informazioni qualitative.

Ciononostante, l'evidenza empirica conferma i vantaggi dell'IR: tra questi, una **maggior trasparenza percepita da parte degli stakeholder** e una riduzione della volatilità del costo del capitale. Tali benefici sono particolarmente evidenti nelle organizzazioni che adottano il framework con coerenza strategica e non come mero adempimento formale.

L'IR si configura così non solo come uno strumento di rendicontazione avanzata, ma anche come un acceleratore di cambiamento culturale e direzionale. Il suo valore risiede nella **capacità di orientare le decisioni aziendali verso una creazione di valore sostenibile**, inclusiva e



di lungo periodo. Le imprese che lo adottano con convinzione **registrano una più elevata fiducia da parte dei portatori di interesse**, una maggiore resilienza organizzativa e una reputazione più solida sul mercato.

Guardando avanti, si delineano due sfide principali:

1. **armonizzare l'IR con i requisiti informativi obbligatori previsti dagli European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**, evitando ridondanze e duplicazioni;
2. **supportare le PMI in un percorso di adozione progressiva e calibrata**, attraverso strumenti operativi accessibili ma metodologicamente solidi.

L'Integrated Reporting si propone, dunque, come una delle **forme più mature e strategicamente rilevanti di rendicontazione aziendale**. Nonostante la sua adozione sia ancora contenuta, soprattutto tra le realtà di piccole dimensioni, esso costituisce un'opportunità concreta per ripensare in **chiave integrata il rapporto tra sostenibilità e performance**.

In questa prospettiva, il vero salto di qualità non riguarda il report in sé, bensì l'evoluzione del pensiero gestionale: passare dalla rendicontazione della performance alla **progettazione della creazione di valore**.