



NEWS

Euroconference

Edizione di lunedì 1 Settembre 2025

OPERAZIONI STRAORDINARIE

[La nuova scissione mediante scorporo](#)

di **Ennio Vial**

IMPOSTE SUL REDDITO

[Affittacamere: quale tipologia di reddito fiscale produce?](#)

di **Cristoforo Florio**

ACCERTAMENTO

[Le Sezioni Unite ritornano sulla sorte dei crediti della società estinta](#)

di **Carlo Arsie**

OPERAZIONI STRAORDINARIE

[Ulteriori considerazioni sul D.L. n. 84/2025 in materia di perdite fiscali da conferimento di azienda](#)

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

IMPOSTE INDIRECTE

[Il diritto di superficie non determina la decadenza dal compendio unico](#)

di **Luigi Scappini**

PROFESSIONISTI

[Studi associati: il futuro sostenibile della professione](#)

di **Claudia Ponzini – Consulente di BDM Associati SRL**

OPERAZIONI STRAORDINARIE

La nuova scissione mediante scorporo

di Ennio Vial

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 Privilege ed altre iniziative in corso, valida solo per nuove attivazioni. Rinnovo automatico a prezzo di listino.

-35%

Abbonati ora



Introduzione

L'art. 2, D.Lgs. n. 88/2025, ha completamente riscritto l'art. 2506.1, c.c., ridisegnando la disciplina civilistica della scissione mediante scorporo. L'intervento risultava sostanzialmente necessario, atteso che il wording iniziale utilizzato dal Legislatore, oltre a dare adito a diversi profili di incertezza e difficoltà applicative, limitava in modo ingiustificato le ipotesi di applicazione della nuova operazione di scissione. La novella avrà delle ripercussioni sia in merito alle possibilità di utilizzo dell'istituto, sia in relazione ai profili fiscali.

Le origini della scissione mediante scorporo

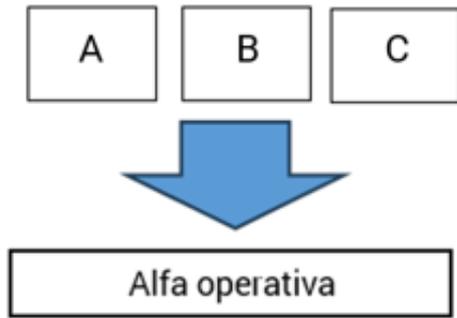
La scissione mediante scorporo è stata inserita nel nostro ordinamento a opera del D.Lgs. n. 19/2023, che ha inserito nel Codice civile il nuovo art. 2506.1.

Lo scopo è quello di consentire l'evoluzione del gruppo "in verticale" attraverso l'operazione straordinaria della scissione in luogo di quella del conferimento. Questo tipo di operazione ha fatto insorgere tra gli operatori diversi profili di incertezza, sia a livello civilistico che fiscale. In relazione a quest'ultimo aspetto è banale osservare che l'operazione è fiscalmente neutra ma sussistevano profili di incertezza, ad esempio in ordine alla natura delle riserve iscritte nella beneficiaria a seguito della scissione.

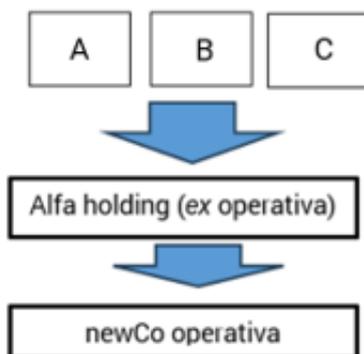
Nella successiva Figura n. 1 viene proposta la configurazione di gruppo *ante* e *post* scissione mediante scorporo. Si ipotizza che la società operativa Alfa si scinda a favore di una beneficiaria Beta e si trasformi in holding di partecipazione.

Figura n. 1 – La creazione della holding mediante conferimento di azienda o scissione mediante scorporo

Situazione *ante*



Situazione *post*



Dalla rappresentazione della Figura n. 1 emerge come il layout del gruppo si sviluppi in verticale, tuttavia, dall'esame della rappresentazione grafica non si può arguire se l'operazione implementata sia un conferimento o una scissione mediante scorporo.

Un aspetto problematico di questo tipo di operazioni è comunque rappresentato dal fatto che il passaggio dell'attività operativa alla newCo risulta essere una operazione particolarmente invasiva dal punto di vista amministrativo-gestionale. Ad esempio, è necessario utilizzare una nuova partita IVA, aprire nuove posizioni bancarie, trasferire il personale dipendente, ecc.

Generalmente gli operatori preferiscono implementare uno spin off immobiliare a favore di una beneficiaria Beta conservando l'attività operativa in Alfa per poi conferire Alfa nella beneficiaria immobiliare Beta che assume così anche il ruolo di holding.

Questa osservazione potrebbe portare a ritenere che la scissione mediante scorporo sia operazione poco opportuna. Non è così. In un successivo intervento su questa Rivista proporrò le principali casistiche di utilizzo della operazione.

Per meglio tratteggiare la portata della riforma è opportuno ricordare la formulazione normativa previgente.

La versione originaria della norma

La stessa lettera della norma civilistica risultava, in principio, alquanto nebulosa.

Tabella n. 1 – La formulazione della norma relativa alla scissione mediante scorporo

Art. 2506.1, c.c. comma 1 – Versione originaria

Con la scissione mediante scorporo una società assegna parte del suo patrimonio a una o più società di nuova costituzione e a sé stessa le relative azioni o quote a sé stessa, continuando la propria attività.

L'articolo è stato inserito dall'art. 51, comma 3, lett. a), D.Lgs. n. 19/2023, a decorrere dal 22 marzo 2023.

Vi sono anche delle disposizioni transitorie e finali contenute nell'art. 56, del medesimo D.Lgs. n. 19/2023.

La norma sopra riportata presenta il testo originario, antecedente alle modifiche successive intervenute dal D.L. n. 92/2024.

Il testo riportato è stato in vigore dal 22 marzo 2023 al 4 luglio 2024.

La formulazione della norma non brillava per chiarezza per vari motivi.

Segnaliamo, non in ordine di importanza, i seguenti aspetti.

La norma conteneva una ripetizione come refuso che, fortunatamente, non disturbava l'interpretazione da parte degli operatori.

Il refuso è stato espunto dall'art. 13, comma 1, D.L. n. 92/2024, convertito con modificazioni dalla Legge n. 112/2024. Il Legislatore ha espunto la frase «*a se stessa*» presente dopo la parola "quote".

Un ulteriore profilo di criticità era legato alla previsione pleonastica laddove imponeva alla scissa la continuazione della propria attività. L'indicazione va intesa come una ridondante esclusione della scissione totale.

Se la scissa continua la propria attività, significa che si tratta di una scissione parziale. Non era accettabile alcuna interpretazione alternativa atteso che non si poteva pretendere che la scissa continuasse a svolgere la medesima attività in quanto a seguito dell'operazione di sicuro la scissa svolge una attività nuova: quella di holding^[1].

I problemi, tuttavia, non finivano qui.

La norma prevedeva inspiegabilmente che alla beneficiaria potesse essere assegnata solo una parte del proprio patrimonio e non l'intero patrimonio detenuto dalla scissa. Ciò comportava che la scissa non poteva trasformarsi in holding pura. A ben vedere, tuttavia, la parte del

patrimonio assegnato poteva rappresentare anche il 99% dello stesso, per cui la previsione non risultava particolarmente limitante per gli operatori che potevano implementare la scissione mediante scorporo lasciando nella scissa anche solo una manciata di liquidità.

L'ulteriore previsione limitante era rappresentata dal fatto che la beneficiaria doveva risultare di nuova costituzione. Nonostante la massima dei notai di Milano n. 209/2023, avesse legittimato anche la scissione mediante scorporo a vantaggio di beneficiare preesistenti, la questione risultava tutt'altro che pacifica in quanto le interpretazioni dei notai possono coprire, nell'interesse dell'operatività degli operatori, vuoti normativi o profili di incertezza, ma non possono superare un dato normativo che non lasciava dubbi al riguardo. Peraltro, lo stesso studio del Notariato n. 45-I/2023, aveva avuto modo di chiarire che, in caso di scissione mediante scorporo a vantaggio di beneficiare preesistenti, l'operazione doveva essere riqualficata come un conferimento.

Il restyling del 2025: la riscrittura dell'art. 2506.1

Il Legislatore ha deciso di intervenire sul tema con il Decreto correttivo D.Lgs. n. 88/2025, al D.Lgs. n. 19/2023.

Il comma 1 viene completamente riscritto. Proponiamo la nuova norma nella successiva Tabella n. 2.

Tabella n. 2 – La formulazione della norma relativa alla scissione mediante scorporo

Art. 2506.1, c.c., comma 1 – Versione *post* D.Lgs. n. 88/2025

Con la scissione mediante scorporo una società assegna l'intero suo patrimonio o parte di esso a una o più società preesistenti o di nuova costituzione e a sé stessa le relative azioni o quote.

La Relazione illustrativa allo schema di Decreto riporta le seguenti osservazioni che proponiamo con alcune nostre note aggiuntive:

? la scissione mediante scorporo può comportare l'attribuzione dell'intero patrimonio;

? le beneficiarie possono essere di nuova costituzione o preesistenti;

? è stato espunto il riferimento alla "continuazione dell'attività";

? sono state eliminate delle semplificazioni per le nuove casistiche di scissione mediante scorporo.

Esaminiamole nel dettaglio.

La scissione mediante scorporo può comportare l'attribuzione dell'intero patrimonio

Il primo intervento è volto a consentire alla società scissa di attribuire l'intero patrimonio. Una prima lettura potrebbe far pensare alla scissione totale, ma così non è. La scissione rimane comunque parziale in quanto lo scorporo dell'intero patrimonio non determina l'estinzione della scissa che iscriverà in bilancio la partecipazione nata dall'operazione^[2].

La novella appare di sicuro interesse perché amplia le opportunità dell'operazione. Invero, in vigore della vecchia disciplina si poteva ovviare attribuendo una quota quasi totale del patrimonio.

Le beneficiarie possono essere di nuova costituzione o preesistenti

La specialità dello scorporo, infatti, è costituita dalla assegnazione alla scissa delle azioni o quote ma non dal fatto che debba essere una scissione a favore di neocostituite. Viene quindi recepita a livello normativo la massima dei notai di Milano n. 209/2023. La scissione mediante scorporo diventa a questo punto una chiara e maggiormente completa alternativa al conferimento.

Questo, ad avviso di chi scrive, rappresenta l'intervento più significativo. Infatti, nonostante le aperture illustrate, il dato normativo appariva chiaro nel senso di richiedere che le beneficiarie fossero di nuova costituzione.

L'art. 2506.1, comma 1, c.c., infatti, stabiliva che:

«Con la scissione mediante scorporo una società assegna parte del suo patrimonio a una o più società di nuova costituzione e a sé stessa le relative azioni o quote, continuando la propria attività».

Appariva chiaro all'interprete della norma che le beneficiarie potevano essere una o più società ma doveva trattarsi di società di nuova costituzione.

Ebbene, di fronte a questo dato normativo così inequivocabilmente chiaro non è mancato chi ha mostrato aperture nei confronti delle scissioni mediante scorporo a favore di beneficiarie preesistenti. A ben vedere l'approccio permissivo era stato sposato dalla maggioranza degli Autori.

Varie sono state le argomentazioni proposte a favore di un'interpretazione estensiva quali ad esempio la paura del Legislatore di evitare un eccesso di delega o la similitudine con altri ordinamenti come quello tedesco. Ci sia permesso osservare come queste argomentazioni non

appaiano convincenti.

Inoltre, chi per mestiere studia e interpreta la norma fiscale è abituato a leggere la norma pesando e valorizzando ogni singola parola. Se, ad esempio, si approccia una previsione che consente un'agevolazione per i beni strumentali nuovi, nessun fiscalista e nessun funzionario dell'Agenzia delle Entrate si sognerebbe di estenderla ai beni usati. La lettera dell'art. 2506.1, c.c., era sufficientemente chiara anche se non si poneva in modo precettivo come in altri casi.

Se avviciniamo l'art. 143, comma 1, Codice della strada si legge che: *«I veicoli devono circolare sulla parte destra della carreggiata e in prossimità del margine destro della medesima, anche quando la strada è libera»*. Dalla lettura della norma appare chiaro che la guida a sinistra è sicuramente preclusa e mai a nessuno verrebbe in mente di considerarla ammessa, perché consentita in altre Nazioni.

Analogamente, il riferimento operato dall'art. 2506.1, c.c., a beneficiarie di nuova costituzione, pur in mancanza del “devono” non poteva che escludere la fattibilità della scissione mediante scorporo a vantaggio di società esistenti.

La novella ha decisamente risolto il problema.

Espunto il riferimento alla “continuazione dell'attività”

È stato espunto il riferimento alla “continuazione dell'attività”, *«perché elemento non necessario per la definizione dell'istituto, tecnicamente impreciso e non pertinente nel caso in cui lo scorporo abbia a oggetto l'attribuzione dell'intero patrimonio»*. Il riferimento alla continuazione dell'attività aveva lasciato spazio anche a fantasie quali la necessaria prosecuzione dello stesso tipo di attività da parte della scissa.

Eliminazione delle semplificazioni

Quando almeno una società beneficiaria preesiste all'operazione, o almeno in parte le azioni o quote della società beneficiaria sono assegnate a un soggetto diverso, come nel caso di scissioni collegate, la scissione mediante scorporo deve farsi osservando in via di principio la disciplina generale della scissione, venendo meno alcune semplificazioni. Ad esempio, in caso di scissione a favore di beneficiaria preesistente viene meno l'esonero dalla determinazione del concambio. La questione viene approfondita di seguito.

Gli altri ritocchi al Codice civile

Il Legislatore è intervenuto in altre norme del Codice civile relative alla scissione. In particolare:

? è stato modificato il comma 4, art. 2506-*bis*, c.c., relativo alla semplificazione del progetto di scissione per la scissione mediante scorporo;

? opera la deroga dalla redazione della situazione patrimoniale, della relazione degli amministratori e della relazione di stima.

Esaminiamole nel dettaglio.

La semplificazione del progetto di scissione

L'art. 2506-*bis*, comma 4, terzo periodo, c.c., prevedeva, nella versione previgente, che non fossero richiesti nella scissione mediante scorporo i seguenti dati del progetto di scissione:

? il rapporto di cambio delle azioni o quote, nonché l'eventuale conguaglio in danaro (n. 3). La previsione discende dal fatto che nella scissione mediante scorporo le quote della beneficiaria vengono di default assegnate alla scissa per cui non esiste alcun concambio;

? le modalità di assegnazione delle azioni o delle quote della società che risulta dalla fusione o di quella incorporante (punto 4). Generalmente nella scissione classicamente intesa, le quote sono assegnate ai soci in modo proporzionale o non proporzionale. Nella scissione mediante scorporo, invece, le stesse son assegnate alla scissa;

? la data dalla quale tali azioni o quote partecipano agli utili (punto 5);

? il trattamento eventualmente riservato a particolari categorie di soci e ai possessori di titoli diversi dalle azioni (punto 7).

La novella conferma le previsioni ma le circoscrive al caso in cui la scissione mediante scorporo avviene mediante la costituzione di una o più nuove società e il progetto prevede l'assegnazione di tutte le azioni o quote alla sola società scissa. Tale circostanza, nella versione previgente si verificava di default atteso che:

? la beneficiaria doveva essere neocostituita;

? le azioni o quote dovevano essere assegnate alla scissa.

Con la riforma, come abbiamo avuto modo di illustrare, la beneficiaria può essere preesistente e ciò può determinare che in questa vi siano soci diversi dalla scissa per cui il concambio e la modalità di assegnazione delle quote torna a essere rilevante come nelle scissioni

classicamente intese.

La successiva Tabella n. 3 mette a raffronto la norma previgente con quella attuale.

Tabella n. 3 – Art. 2506-bis, comma 4, terzo periodo, c.c.

Versione previgente

Il progetto di scissione mediante scorporo non contiene i dati di cui ai n. 3), 4), 5) e 7), art. 2501-ter, comma 1, né altro contenuto incompatibile con l'assegnazione delle azioni o quote delle società beneficiarie alla società stessa, anziché ai suoi soci.

Versione introdotta dal D.Lgs. n. 88/2025

Quando la scissione mediante scorporo avviene mediante la costituzione di una o più nuove società e il progetto prevede l'assegnazione di tutte le azioni o quote alla sola società scissa, il progetto di scissione mediante scorporo non contiene i dati di cui ai n. 3), 4), 5) e 7), art. 2501-ter, comma 1, né altro contenuto incompatibile con l'assegnazione delle azioni o quote delle società beneficiarie alla società stessa, anziché ai suoi soci.

Deroga dalla redazione della situazione patrimoniale, della relazione degli amministratori e della relazione di stima

Il comma 3 prevedeva per la scissione mediante scorporo la non necessità dei seguenti documenti:

? la situazione patrimoniale prevista dall'art. 2501-*quater*, c.c.;

? la relazione prevista dall'art. 2501-*quinquies*, c.c. (relazione degli amministratori);

? la relazione prevista dall'art. 2501-*sexies*, c.c. (perizia di stima).

La nuova norma circoscrive la previsione alla scissione mediante scorporo con la costituzione di una o più nuove società, laddove il progetto preveda l'assegnazione di tutte le azioni o quote alla sola società scissa, ossia alla scissione mediante scorporo declinata nella sua versione originaria.

Appare di tutta evidenza che, se la scissione mediante scorporo avviene con una beneficiaria preesistente detenuta da altri soci, è evidente come sia dovuta la relazione di stima, salvo il caso in cui i soci esonerino l'organo amministrativo della nomina del perito, essendo la stessa posta esclusivamente nell'interesse dei soci e non nell'interesse dei terzi.

Il comma 6, conferma che nella scissione mediante scorporo non è riconosciuto il diritto di recesso. La nuova norma specifica in modo più preciso che il diritto è riconosciuto al socio che non ha consentito all'operazione.

La successiva Tabella n. 4 mette a raffronto la norma previgente con quella attuale.

Tabella n. 4 – Art. 2506-ter, commi 3 e 6, c.c.

	Versione previgente	Versione introdotta dal D.Lgs. n. 88/2025
Comma 3	Si applica alla scissione l'art. 2501- <i>sexies</i> ; la situazione patrimoniale prevista dall'art. 2501- <i>quater</i> , e le relazioni previste dagli artt. 2501- <i>quinquies</i> e 2501- <i>sexies</i> , non sono richieste quando la scissione avviene mediante la costituzione di una o più nuove società e non siano previsti criteri di attribuzione delle azioni o quote diversi da quello proporzionale o quando la scissione avviene mediante scorporo.	Si applica alla scissione l'art. 2501- <i>sexies</i> ; la situazione patrimoniale prevista dall'art. 2501- <i>quater</i> , e le relazioni previste dagli artt. 2501- <i>quinquies</i> e 2501- <i>sexies</i> , non sono richieste quando la scissione avviene mediante la costituzione di una o più nuove società e non siano previsti criteri di attribuzione delle azioni o quote diversi da quello proporzionale o quando la scissione avviene mediante scorporo con la costituzione di una o più nuove società e il progetto prevede l'assegnazione di tutte le azioni o quote alla sola società scissa.
Comma 6	Alla scissione mediante scorporo non si applica il diritto di recesso previsto dagli artt. 2473 e 2502.	Nella scissione mediante scorporo il socio della società scissa che non ha consentito all'operazione non può esercitare il diritto di recesso previsto dagli artt. 2473 e 2502.

La fiscalità della scissione mediante scorporo dopo il restyling

L'operazione di scissione mediante scorporo ha trovato una puntuale regolamentazione anche da un punto di vista fiscale a opera dell'art. 16, D.Lgs. n. 192/2024.

Il Legislatore ha ricondotto, pur con alcune esclusioni e integrazioni, la disciplina fiscale della scissione mediante scorporo nell'alveo della disciplina propria delle scissioni "tradizionali" di cui all'art. 173, TUIR.

In estrema sintesi, l'art. 16, D.Lgs. n. 192/2024, ha riscritto il comma 4, del citato art. 173, TUIR, e ha introdotto dopo il comma 15-*bis*, 2 ulteriori commi (15-*ter* e 15-*quater*).

Le nuove previsioni si applicano alle operazioni effettuate dal periodo di imposta in corso al 31 dicembre 2024, data di entrata in vigore del medesimo D.Lgs. n. 192/2024, ai sensi di quanto disposto dall'art. 16, comma 2, D.Lgs. n. 192/2024.

La novella, tuttavia, prevede che le disposizioni in commento abbiano effetto anche per i periodi d'imposta precedenti laddove le relative dichiarazioni siano state redatte in modo

conforme a esse.

I caratteri fondamentali della scissione mediante scorporo sono i seguenti:

? si tratta di operazione fiscalmente neutra (art. 173, comma 1, TUIR);

? la ripartizione posizioni soggettive deve avvenire generalmente in proporzione ai patrimoni contabili (art. 173, commi 4 e 15-ter, lett. e), TUIR);

? in generale non sono posizioni soggettive i crediti fiscali;

? in tema di costo fiscale è previsto che:

- i beni della scissa che passano alla beneficiaria conservano il loro costo fiscale (art. 173, comma 15-ter, lett. a), TUIR);
- la partecipazione iscritta nel bilancio della scissa assume il costo fiscale dei beni trasferiti (art. 173, comma 15-ter, lett. b), TUIR);

? in tema di ripartizione delle riserve è previsto che:

- la scissa conserva le sue riserve (art. 173, comma 15-ter, lett. f), TUIR);
- la beneficiaria iscrive una riserva di capitale.

Ulteriori approfondimenti in tema di fiscalità della scissione mediante scorporo appaiono forse eccessivi per le finalità del presente intervento.

Un aspetto che tuttavia merita approfondimento attiene al regime fiscale del riporto delle perdite.

L'art. 173, comma 10, TUIR, prevede, mutuando la disciplina della fusione, che in ipotesi di scissione di società in perdita devono essere operati i 2 test del patrimonio netto e della vitalità.

La circolare n. 9/E/2010, al par. 2.2, ha avuto modo di chiarire che il test non va operato per:

? la società scissa atteso che la stessa non è in grado di realizzare alcuna compensazione intersoggettiva. Analoghe considerazioni valgono per la beneficiaria neocostituita in quanto anch'essa non è in grado di operare una compensazione intersoggettiva.

In sostanza, il test va effettuato solo in caso di scissione a vantaggio di beneficiaria preesistente.

Il comma 15-ter, primo periodo, art. 173, TUIR, prevede che *«alla scissione di cui all'articolo 2506.1 del Codice civile si applicano le disposizioni del presente articolo, con esclusione dei commi*



3, 7, 9 e 10».

Il comma 10 non troverebbe applicazione alla scissione mediante scorporo in quanto lo stesso è stato scritto in vigenza della disciplina civilistica ordinaria. A questo punto bisognerà limare la disciplina fiscale: l'esclusione della applicazione della disciplina sul riporto delle perdite contenuta nell'art. 173, comma 10, TUIR, a opera del successivo comma 15-ter, non ha ragione di essere in caso di scissioni mediante scorporo a favore di società preesistenti.

[1] È appena il caso di ricordare, infatti, che a seguito della scissione mediante scorporo la scissa iscrive la partecipazione nella società beneficiaria.

[2] Come approfondiremo in un successivo intervento, l'operazione può essere utilizzata per creare la holding pura.

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

Affittacamere: quale tipologia di reddito fiscale produce?

di **Cristoforo Florio**

Seminario di specializzazione

Locazioni brevi e turistiche 2025

Aspetti fiscali, contrattuali e amministrativi

Scopri di più

Secondo la ormai soppressa previsione normativa di cui all'[art. 12, comma 2](#), dell'Allegato 1, D.Lgs. n. 79/2011, **gli esercizi di affittacamere sono strutture ricettive** composte da camere ubicate in più appartamenti ammobiliati nello stesso stabile, nei quali sono **forniti alloggio ed eventualmente servizi complementari**.

Come per le altre fattispecie di strutture turistico ricettive extra-alberghiere, a seguito della pronuncia di incostituzionalità della Corte Costituzionale ([sentenza n. 80/2012](#)), allo stato attuale **i profili normativi del c.d. affittacamere sono da individuarsi esclusivamente nelle norme regionali**, cui occorre fare integralmente rimando. Per citarne alcune a **mero titolo esemplificativo**:

- in **Piemonte**, gli “affittacamere” sono **strutture turistico-ricettive caratterizzate dalla messa a disposizione di camere**, ubicate in non più di 2 appartamenti ammobiliati in uno stesso stabile e tale attività può essere gestita in forma imprenditoriale professionale (fino a 6 camere con un massimo di 12 posti letto) o non imprenditoriale (fino a 3 camere con un massimo di 6 posti letto);
- in **Lombardia**, la figura del c.d. “affittacamere” è stata convertita nelle **configurazioni della “foresteria”** (strutture gestite in forma imprenditoriale che forniscono alloggio ed eventualmente servizi complementari, compresa alimenti e bevande, in non più di camere con un massimo di 14 posti letto) e **della “locanda”** (strutture ricettive complementari all’esercizio di somministrazione di alimenti e bevande, esercitate **in non più di 6 camere con un massimo di 14 posti letto**);
- in **Sicilia**, sono **esercizi di “affittacamere”** le strutture turistico-ricettive, gestite in forma imprenditoriale, composte da **non più di 6 camere per i clienti ubicate nella stessa unità immobiliare per un massimo di 24 posti letto** e con un **massimo di 4 posti letto** non sovrapponibili per camera, nelle quali sono forniti **alloggio e servizi minimi** oltre ad eventuali servizi complementari;
- in **Toscana**, sono “affittacamere” le **strutture ricettive gestite in forma imprenditoriale composte da non più di 6 camere per i clienti**, con una capacità ricettiva non superiore a 12 posti letto, ubicate nella stessa unità immobiliare, nelle quali sono forniti alloggio e servizi essenziali come **definiti nel regolamento**.

Analogamente a quanto accade per altre attività di ricettività turistica extra-alberghiera è **necessario comprendere**, ai fini fiscali, **quale sia la tipologia di reddito che produce l'affittacamere ai fini delle imposte dirette** e, a tal fine, occorre operare alcune distinzioni, anche alla luce delle varie normative regionali di cui si è fatto menzione in precedenza.

Come regola generale, le disposizioni locali classificano l'affittacamere quale “struttura ricettiva extralberghiera”, a differenza di ciò che di **norma accade per le locazioni turistiche**.

Pertanto, analogamente a quanto visto anche in relazione alla “casa vacanze”, **l'esercizio di un affittacamere costituisce una vera e propria attività commerciale**, con conseguente produzione – da un punto di vista tributario – di un reddito d'impresa o di un reddito diverso, secondo la differenziazione spiegata nel prosieguo.

Si tratta, infatti, di una **fattispecie diversa dalla locazione turistica** che, invece, non prevede la possibilità di fornire servizi alla persona, ed è da considerarsi **attività svolta in forma privatistica, fermo restando il limite delle 4 unità immobiliari** previsto dalla normativa nazionale in relazione alle sole “locazioni brevi” di cui all'[art. 4, D.L. n. 50/2017](#), oltre le quali è **necessaria una gestione con partita IVA**, in quanto opera la presunzione assoluta di legge di gestione in forma imprenditoriale.

In merito a tale differenza, anche l'Agenzia delle Entrate ha precisato, pur se con riferimento alle sole “locazioni brevi”, che sono normalmente considerati **compatibili con la locazione turistica solo i servizi** che corredano la messa a disposizione dell'immobile **come, ad esempio, la fornitura di utenze** (acqua, energia elettrica, riscaldamento), **wi-fi, aria condizionata, televisione**, in quanto strettamente connessi all'utilizzo dell'immobile ([circolare n. 24/E/2017](#)).

Alla luce di quanto sopra, dunque, qualora **l'attività di affittacamere sia svolta senza il requisito della professionalità abituale**, si configurerebbe un **reddito diverso derivante da attività commerciale non esercitata abitualmente** ([art. 67, comma 1, lett. i\), TUIR](#)), da determinarsi come differenza fra l'ammontare dei corrispettivi delle prestazioni di alloggio percepiti e le spese inerenti alla loro produzione ([art. 71, comma 2, TUIR](#)).

Laddove, invece, tale attività venga esercitata con una vera e propria “**formula imprenditoriale**”, con il **requisito dell'abitudine**, fornendo unitamente alla prestazione di alloggio prestazioni accessorie quali, a titolo esemplificativo, i **servizi di pulizia, cambio biancheria, lavaggio e stiratura di indumenti**, potrebbe sussistere una vera e propria organizzazione di mezzi e persone e, pertanto, si configurerebbe la produzione di un reddito d'impresa (in questo senso, si vedano risoluzioni [n. 381691/1980](#), n. 361700/1977 e n. 181786/1980 nonché Cass. [n. 21841/2018](#)).

In base a quanto sopra, dunque, sembrerebbe che la gestione dell'appartamento con la formula dell'affittacamere **non sia invece mai suscettibile di produrre redditi di tipo fondiario**, con conseguente impossibilità di applicare la cedolare secca.



Ciò in quanto, di norma, l'inquadramento regionale come "affittacamere" identificerebbe tali appartamenti automaticamente **quali attività turistico-ricettive extralberghiere** e, indipendentemente dal fatto che i servizi alla persona **siano poi effettivamente resi o meno**, tale classificazione li distinguerebbe – anche sul piano fiscale – dalle locazioni turistiche, **nell'ambito delle quali si verifica solo un mero godimento dell'immobile per finalità di vacanza**, di durata limitata nel tempo e a fronte del pagamento di un corrispettivo da parte dell'ospite.

Conclusivamente e come si può intuire dalle righe che precedono, sul piano giuridico il **fenomeno della c.d. "hospitality"** è fortemente basato sull'intreccio tra regole regionali e norme fiscali statali che potrebbe essere giustificabile alla luce del fatto che la normativa turistica è rimessa dalla Costituzione alla competenza delle Regioni (art. 117, comma 4) le quali, mediante la **produzione di norme in materia di ricettività turistica extra-alberghiera** condizionano, di fatto, anche la disciplina fiscale delle imposte sui redditi e dell'IVA che, invece, è tipicamente normativa di rango nazionale.

ACCERTAMENTO

Le Sezioni Unite ritornano sulla sorte dei crediti della società estinta

di Carlo Arsie

OneDay Master

Nuove sanzioni e il ravvedimento operoso: aspetti fiscali e impatto sui reati tributari

Scopri di più

Nella recentissima [sentenza n. 19750/2025](#), pubblicata lo scorso 16 luglio 2025, le Sezioni Unite prendono nuovamente posizione sulla sorte dei **crediti facenti capo alla società cancellata dal Registro Imprese**, enunciando il seguente **principio di diritto**: «*L'estinzione della società, conseguente alla cancellazione dal registro delle imprese, non comporta anche l'estinzione dei crediti della stessa, i quali costituiscono oggetto di trasferimento in favore dei soci, salvo che il creditore abbia inequivocamente manifestato, anche attraverso un comportamento concludente, la volontà di rimettere il debito, comunicandola al debitore, e sempre che quest'ultimo non abbia dichiarato, in un congruo termine, di non volerne profittare: a tal fine, non risulta tuttavia sufficiente la mancata iscrizione del credito nel bilancio di liquidazione, la quale non giustifica di per sé la presunzione dell'avvenuta rinuncia allo stesso, incombendo al debitore convenuto in giudizio dall'ex-socio, o nei confronti del quale quest'ultimo intenda proseguire un giudizio promosso dalla società, l'onere di allegare e provare la sussistenza dei presupposti necessari per l'estinzione del credito*».

Nel contesto di un ricorso proposto dalla procuratrice speciale di un istituto di credito (che lamentava, tra l'altro, violazione e falsa applicazione degli [artt. 2495, c.c.](#), e [110, c.p.c.](#)), le Sezioni Unite venivano investite della risoluzione del contrasto esistente in giurisprudenza circa la **possibilità di ravvisare** (o meno) un **automatismo tra la cancellazione della società dal Registro Imprese e la sua (tacita) rinuncia ai crediti non riportati nel bilancio finale di liquidazione**, laddove l'estinzione della prima fosse avvenuta in pendenza del giudizio volto all'accertamento dei secondi.

Sul tema, in giurisprudenza si erano **effettivamente registrati orientamenti contrapposti**:

1. un **primo orientamento negava che**, a seguito dell'estinzione della società, le mere pretese e i crediti incerti o illiquidi non riportati nel suo bilancio di liquidazione – come tali ancora bisognosi di accertamento – **si trasferissero ai soci**, tale omissione risultando indiziaria della volontà della società di (implicitamente) rinunciarvi, così beneficiando di una **più sollecita definizione del procedimento liquidatorio** (Cass., SS.UU., n. 6070/2013, n. 6071/2013 e n. 6072/2013; Cass., [11411/2024](#), n.

[24246/2023](#), [n. 19302/2018](#), [n. 23269/2016](#) e [n. 25974/2015](#));

2. un secondo orientamento affermava che **l'estinzione della società non determinasse di per sé pure l'estinzione dei suoi crediti e delle sue pretese**, salvo che il creditore avesse manifestato (anche per fatti concludenti, ma comunque inequivocamente) di voler rimettere il debito e il debitore non avesse dichiarato di non volerne profittare, non potendosi presumere che **la richiesta di cancellazione pendente iudicio implicasse rinuncia al diritto azionato** (Cass. [1724/2021](#), [n. 30075/2020](#) e [n. 9464/2020](#)).

In un simile scenario, le Sezioni Unite – rilevando:

(i) le **incertezze connesse all'individuazione dei "diritti suscettibili di estinzione"** e al **trattamento bilancistico delle "mere pretese"**;

(ii) le **difficoltà di ricondurre all'istituto della remissione del debito un contegno** (la mancata appostazione del credito nel bilancio di liquidazione) meramente omissivo e;

(iii) **l'eventualità**, per i creditori sociali, di veder diminuita, in conseguenza della **mancata iscrizione di pretese / crediti "incert[i] o illiquid[i]"** nel bilancio di liquidazione, la consistenza patrimoniale destinata alla loro soddisfazione **senza disporre di adeguati strumenti di tutela** – hanno ritenuto preferibile **quell'orientamento che**, «*escludendo l'operatività di una presunzione di estinzione in conseguenza della mancata inclusione del credito nel bilancio di liquidazione, pone a carico del soggetto convenuto in giudizio dall'ex-socio, o nei confronti del quale quest'ultimo intenda proseguire un giudizio promosso dalla società, l'onere di allegare e dimostrare la mancata successione della controparte nella titolarità del credito originariamente spettante alla società*», **enunciando il principio di diritto in esordio.**

OPERAZIONI STRAORDINARIE

Ulteriori considerazioni sul D.L. n. 84/2025 in materia di perdite fiscali da conferimento di azienda

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

Convegno di aggiornamento

Riforma fiscale nelle operazioni straordinarie

Scopri di più

La recente modifica operata dall'[art. 2, D.L. n. 84/2025](#), in tema di gestione delle **perdite a seguito di conferimento di azienda**, ha originato un **dibattito interpretativo con soluzioni non univoche** fornite dalla dottrina. Sul tema, [siamo intervenuti su queste pagine lo scorso 27 giugno 2025](#), commentando “a caldo” le novità che sono state collocate nel nuovo [comma 5-bis dell’art. 176, TUIR](#). Il giudizio di fondo sull’opportunità, o meglio sulla razionalità, della **modifica normativa non cambia** rispetto alla analisi condotta nel **citato contributo del 27 giugno scorso**. È un **giudizio totalmente negativo**, poiché qualunque commistione di poste del netto patrimoniale tra i **2 attori del conferimento d’azienda** si scontra con un evidente dato di fatto: con il conferimento si effettua, dal punto di vista civilistico, una vendita; quindi, un atto realizzativo che nulla a che vedere con la **peculiarità della scissione** (cui il conferimento è in qualche modo paragonato dal D.L. n. 84/2025) che, invece, si qualifica come un atto di **successione universale**. E che vi sia una **distanza giuridica notevole tra le 2 operazioni** lo attesta anche il fatto che nell’*incipit* dell’[art. 176, comma 1, TUIR](#), si statuisce che il **subentro della conferitaria**, rispetto alle poste della conferente, **si limita a quelle dell’attivo e del passivo non interferendo su quelle del netto patrimoniale**. E così non potrebbe che essere, considerando che il **conferimento d’azienda è un’operazione che agisce su un oggetto** (l’azienda), lasciando inalterato il soggetto (la società).

Ora, fatta questa premessa, resta il **problema ermeneutico**: cosa voleva dire, in sostanza, il Legislatore, quando afferma, con il **nuovo comma 5-bis**, *«Alla società conferitaria si applicano le disposizioni di cui all’art. 173 comma 10, riferendosi alla stessa le disposizioni riguardanti la società beneficiaria della scissione e avendo riguardo all’ammontare del patrimonio netto quale risulta dall’ultimo bilancio chiuso anteriormente alla data di efficacia del conferimento»*.

Una prima chiave interpretativa può essere offerta, enfatizzando la citazione normativa dell’[art. 173, comma 10, TUIR](#), che, coordinata con l’[art. 2, D.L. n. 84/2025](#), stabilisce che alla **conferitaria si applica la norma del TUIR da ultimo citata**. Ebbene, quale è il contenuto di tale norma rivolta alla beneficiaria/conferitaria? Questa disposizione stabilisce che **alle perdite fiscali della società** che partecipano alla scissione (si badi bene all’utilizzo del termine “società” al plurale, quindi sia la dante causa che l’avente causa) **si applicano le norme dell’art.**

[172, TUIR](#), con le quali si **contrasta il commercio di bare fiscali**. Quindi, in buona sostanza, si applicano alle perdite delle società che partecipano alla operazione i **test di vitalità e di capienza del patrimonio netto**. Alla luce di tale dato normativo, è lecito ipotizzare che il Legislatore abbia inteso generare **un regime di trasferimento delle perdite fiscali della conferente alla conferitaria**, similmente a quanto accade nella scissione. È chiaro che si tratterebbe di una **scelta legislativa molto rilevante e molto poco convincente sul piano della razionalità**, ma avrebbe un pregio (se così possiamo chiamarlo...) rappresentato da una certa **linearità sistematica**, nel senso che la **conferitaria riceve un beneficio fiscale** (parte delle perdite generate dalla conferente), applicando, però, a tale beneficio, i **limiti e i parametri di regola utilizzati per il trasferimento delle perdite nelle operazioni di fusione e scissione**. Poi, chiaramente, vi sarebbero molte incertezze da risolvere, una tra tutte **l'individuazione del metodo da utilizzare** per determinare la **quota di perdita della conferente attribuibile alla conferitaria**, ma almeno vi sarebbe un sistema di contrappesi equilibrato: fruizione della perdita in cambio della applicazione dei **limiti rappresentati dal test di vitalità e patrimonio netto**; test che chiaramente, per proseguire con il riferimento all'[art. 173, comma 10, TUIR](#), riguarderebbe anche le **perdite della conferitaria**.

Una seconda lettura interpretativa, che, va dato atto, sembra emergere dalla lettura della Relazione illustrativa e dalla Relazione tecnica, porta invece a **concentrarsi esclusivamente sulla conferitaria**, o meglio sulle perdite di quest'ultima riportate a nuovo. La Relazione tecnica afferma, infatti: *«In tal modo il conferimento di azienda, limitatamente alla società conferitaria è equiparato a tutti gli effetti, sotto tale profilo, alle operazioni straordinarie in neutralità fiscale ...»*.

Quindi, proseguendo nel ragionamento, le **uniche perdite a subire una eventuale falcidia sono quelle della conferitaria** (rimanendo quelle della conferente ancorate a quest'ultima), le quali dovranno sottostare ai test dell'[art. 172, commi 7 e 7-bis, TUIR](#). In modo particolare, il **test del patrimonio netto**, da calcolarsi sul patrimonio netto della società conferitaria, così come risulta dall'ultimo bilancio approvato. La Relazione tecnico/illustrativa motiva la **novità legislativa citando il caso della conferitaria** con perdite e scarsa redditività che riceve un conferimento di un'azienda con **significativa redditività**: ebbene, la compensazione di redditi con perdite è ritenuta abusiva e ha come contropartita la necessità di **limitare il riporto a nuovo delle perdite della stessa conferitaria**. Per dirla in altri termini, una esigenza di tutela da abuso del diritto genera una norma che verrà applicata anche ai casi in cui tale **tutela sarebbe del tutto inutile**. Pensiamo al caso in cui una conferitaria con buona redditività e perdite fiscali riportate a nuovo, poniamo di 1000 (con un patrimonio netto della stessa conferitaria di 500) **riceva un apporto di piccola azienda con scarsa redditività**: ebbene, la conferitaria **si troverebbe a dover rinunciare a 500 delle proprie perdite**, senza peraltro ricevere in cambio nessun vantaggio fiscale, posto che con tale lettura interpretativa le perdite della conferente restano ancorate a quest'ultima e che dal conferimento non otterrebbe alcun vantaggio in termini di **compensazione gestione profittevole vs gestione non profittevole**, posto che anche senza conferimento di azienda le perdite verrebbero compensate dalla gestione profittevole della conferitaria. Il conferimento, in questo caso, genererebbe una **iniqua penalizzazione**.

Veramente sfugge il senso di tale modifica normativa, a maggior ragione se verrà avallata la seconda delle 2 interpretazioni sopra enunciate. Tanto più che si pone un **problema di non facile coordinamento** con il contenuto dell'[art. 84, comma 3, TUIR](#), secondo il quale laddove si abbia un'acquisizione di azienda (assimilata al cambiamento di attività) e un **trasferimento di quote di maggioranza**, le perdite della società (conferitaria in questo caso) vengono sottoposte ai test di vitalità e del patrimonio netto. Quindi, l'ambito applicativo del nuovo comma 5-*bis* sarebbe **limitato al caso di conferimento di azienda** con assegnazione di quote di minoranza, dato che nel caso contrario già opera l'[art. 84, comma 3, TUIR](#).

Ma alla luce di questo ginepraio normativo **non era forse preferibile agire con la norma anti abuso** per contestare l'efficacia fiscale di un **conferimento d'azienda eseguito senza motivi economici**, piuttosto che creare una norma che, da una parte, genera un'impropria equivalenza tra conferimento d'azienda e scissione e, dall'altra, rischia di **penalizzare senza alcun motivo logico conferimenti d'azienda** che non attuano manovre abusive del diritto?

In ogni caso, ciò che emerge è, comunque, **un intervento normativo di rilevante portata che**, anche a non voler considerare tutte le perplessità sostanziali più volte da noi sottolineate, certamente **poteva essere scritto in termini più chiari**.

IMPOSTE INDIRETTE

Il diritto di superficie non determina la decadenza dal compendio unico

di Luigi Scappini

Seminario di specializzazione

Terreni in agricoltura

Scopri di più

Il **compendio unico**, ai sensi di quanto previsto dall'[art. 5-bis, comma 1, D.Lgs. n. 228/2001](#), rappresenta, ove non diversamente disposto dalle singole Leggi regionali, «*l'estensione di terreno necessaria al raggiungimento del livello minimo di redditività determinato dai piani regionali di sviluppo rurale per l'erogazione del sostegno agli investimenti previsti dai Regolamenti (CE) nn. 1257 e 1260/1999, e successive modificazioni*».

Ai fini dell'incentivazione alla costituzione di tali minime unità colturali, il Legislatore, in passato, ha introdotto un'**agevolazione fiscale**, in merito alla quale l'Agenzia delle Entrate, con la [risposta a interpello n. 205/E](#), pubblicata lo scorso 6 agosto 2025, ha offerto **alcuni chiarimenti**.

L'**agevolazione**, con l'evidente scopo, in recepimento del dettato costituzionale, di ridurre, tra l'altro, la polverizzazione delle proprietà per rendere maggiormente competitive le aziende, prevede l'**esenzione** dalle imposte di **registro, ipotecaria, catastale, di bollo** e di ogni altro genere, a fronte dell'**impegno** alla **coltivazione** o **conduzione**, in qualità di coltivatore diretto o di IAP, per almeno **10 anni**.

In particolare, l'[art. 5-bis, comma 2, D.Lgs. n. 228/2001](#), ha esteso **a tutto il territorio nazionale** quanto originariamente previsto dall'[art. 5-bis, Legge n. 97/1994](#), per le sole **aree montane**.

Il **caso** affrontato dall'Agenzia delle Entrate riguarda l'eventuale decadenza dall'agevolazione nell'ipotesi di **cessione** del **diritto di superficie** o di **vendita parziale** della piena proprietà per la realizzazione di un impianto agrivoltaico. In via ordinaria, gli **impianti agrivoltaici** prevedono l'installazione dei moduli a un'altezza minima di 2,5-3 metri, e con un **adeguato distanziamento** in modo da poter proseguire nello sfruttamento del suolo sottostante che **continua a ricevere la luce solare**. Il D.M. 436/2023 ha **introdotto specifici criteri**, prevedendo che l'installazione dei moduli avvenga in modo tale da **preservare la funzionalità agricola dei terreni**.

In passato l'Agenzia delle Entrate, con la [risposta a interpello n. 61/E/2025](#), ha avuto modo di

precisare che, secondo il Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, gli **impianti agrivoltaici** «*si differenziano da un normale impianto fotovoltaico a terra esclusivamente per alcune peculiari caratteristiche strutturali che devono consentire lo svolgimento dell'attività agricola e per la presenza di particolari sistemi di monitoraggio della continuità dell'attività agricola, rimanendo, a livello tecnologico, «moduli o pannelli fotovoltaici, in grado di convertire l'energia solare in energia elettrica».* Nel caso oggetto dell'interpello, i moduli sarebbero installati sui tetti delle **serre agrivoltaiche**.

I **dubbi** nascono in ragione della **norma antielusiva** presente nel [comma 4 dell'art. 5-bis, D.Lgs. n. 228/2001](#), che, come detto, considera i **terreni e le relative pertinenze**, compresi i fabbricati, costituenti il compendio unico, **unità indivisibili** per **10 anni** dal momento della costituzione e **nega la possibilità di frazionamento degli stessi** per effetto di trasferimenti a **causa di morte o per atti tra vivi**, disposizioni che si considerano nulle.

In caso di violazioni degli obblighi di cui sopra è prevista la degenza, oltre alle imposte non pagate e agli interessi, **maggiori imposte pari al 50% delle imposte dovute**.

L'Agenzia delle Entrate nel rispondere alla prima ipotesi, ovvero la cessione del diritto di superficie, richiama quanto affermato con la precedente [risposta a interpello n. 337/E/2022](#) che, sebbene riferita alla c.d. agevolazione per la **piccola proprietà contadina**, in ragione dei medesimi principi antielusivi, si rende **applicabile anche al compendio unico**.

In tale occasione era stata **negata la decadenza** dall'agevolazione per la **piccola proprietà contadina** a condizione che una volta **costituito il diritto di superficie**, in quella fattispecie sui lastrici solari insistenti sui fabbricati rurali, **non venisse meno la coltivazione diretta** del fondo sul quale gli stessi sono situati e i **fabbricati rurali continuassero a mantenere la destinazione d'uso rurale strumentale** alla coltivazione diretta del terreno cui sono asserviti.

A ben vedere, nel **caso di specie**, la fattispecie è parzialmente differente in quanto il diritto di superficie viene concesso sul fondo; tuttavia, l'Agenzia delle Entrate correttamente **conferma che**, in linea di principio, la costituzione del diritto di superficie **non determina la decadenza** dall'agevolazione, a **condizione** che la **redditività** di detto compendio, sul quale insiste l'impianto agrivoltaico, **non scenda al di sotto** del "**livello minimo di redditività**" prevista per il compendio unico.

Al **contrario**, la **cessione**, seppur parziale del compendio unico, comportando il venir meno della coltivazione/conduzione di tale porzione di terreno, comporta la **decadenza** dall'agevolazione che sarà **parziale** a condizione che la **parte residua** del compendio **garantisca** il "raggiungimento del **livello minimo** di redditività". In **caso contrario**, si avrà la decadenza dall'**intera** agevolazione. In linea con tale interpretazione viene richiamata anche la [sentenza n. 21847/2016](#) della Corte di Cassazione.

Studi associati: il futuro sostenibile della professione

di **Claudia Ponzini** – Consulente di BDM Associati SRL

Seminario di specializzazione

“Adeguati” assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Scopri di più

Per decenni, la professione si è fondata su un modello individuale. Il titolare dello studio rappresentava il perno attorno al quale ruotava un'intera struttura, spesso di tipo familiare, con un numero contenuto di collaboratori. La clientela era fidelizzata grazie al rapporto personale e alla prossimità geografica, e la concorrenza si giocava principalmente sulla fiducia costruita nel tempo, più che sul prezzo o sull'efficienza.

Questo approccio si adattava a un contesto economico più stabile, dove le esigenze delle imprese ruotavano attorno a servizi ordinari: contabilità, buste paga, adempimenti fiscali. La pressione sui margini era ridotta e la gestione avveniva con ritmi meno serrati rispetto all'attuale scenario.

Negli ultimi vent'anni, tutto è cambiato. Globalizzazione, digitalizzazione e iper-regolamentazione hanno aumentato la complessità della consulenza, trasformando radicalmente le aspettative dei clienti. Oggi le imprese chiedono risposte tempestive, consulenze specialistiche e visioni integrate, in tempo reale. Di conseguenza, **il valore delle prestazioni standardizzate è calato,** anche per via della crescente automazione.

In questo contesto, il professionista isolato appare più vulnerabile. Il lavoro solitario non consente di affrontare la crescente complessità, né di investire in tecnologia e formazione con la necessaria continuità. **L'aggregazione tra professionisti** sta quindi emergendo come una risposta strutturale, non solo tattica, alle nuove esigenze del mercato.

Aggregarsi per crescere: efficienza, qualità, confronto

L'evoluzione non è solo teorica: i dati confermano il trend. Le **Società tra Professionisti (STP)** sono passate da 438 nel 2016 a ben **1.768 nel 2023**, con un incremento del **+11,8% nell'ultimo anno**. Il fenomeno interessa tutto il territorio nazionale, con il Centro Italia in testa (+13%), seguito dal Sud (+10%) e dal Nord (+9,2%). Questi numeri raccontano **una trasformazione strutturale**, non un semplice cambiamento organizzativo.

I benefici dell'aggregazione si articolano su diversi livelli:

- **Efficienza operativa:** condividere risorse tecnologiche, logistiche e umane consente di **eliminare le ridondanze**. Le attività ripetitive possono essere standardizzate, migliorando la produttività e abbattendo i costi.
- **Specializzazione e qualità del servizio:** la struttura associata permette ai singoli professionisti di **focalizzarsi su ambiti specifici**, sviluppando competenze verticali (es. operazioni straordinarie, fiscalità internazionale, diritto del lavoro). Il risultato è una consulenza più tecnica, completa e autorevole.
- **Confronto e crescita interna:** il dialogo continuo tra colleghi **valorizza l'esperienza individuale** e alimenta una cultura del miglioramento costante, favorendo lo sviluppo professionale a ogni livello.
- **Attrattività per i giovani:** le nuove generazioni cercano ambienti dinamici e strutturati. **Entrare in uno studio associato diventa una scelta strategica**, dove le competenze vengono valorizzate e il percorso di crescita è più chiaro.

Le condizioni per un'aggregazione che funziona

Tuttavia, l'aggregazione non è una panacea. Non sempre funziona, e può diventare fonte di inefficienze se mal gestita. Spesso, la resistenza deriva da **fattori culturali: timore di perdere autonomia, visibilità o il controllo sul cliente**. Quando l'unione è solo formale, senza integrazione reale, si creano più problemi che soluzioni.

Perché l'aggregazione abbia successo, servono alcune condizioni fondamentali:

- **Progetto gestionale condiviso:** l'aggregazione deve nascere da una **visione comune e strutturata**, orientata alla crescita armonica e alla valorizzazione del contributo individuale.
- **Impianto organizzativo coerente:** non basta lavorare insieme, serve costruire uno **studio con regole, processi e obiettivi condivisi**. La conoscenza deve diventare patrimonio comune e non restare chiusa nei singoli.
- **Cultura della condivisione:** la collaborazione deve essere autentica. **Chi condivide saperi e strumenti**, lavora meglio, crea sinergie e **riduce le inefficienze**.
- **Comunicazione interna efficace:** servono momenti di confronto strutturati, strumenti di comunicazione condivisi e una gestione trasparente delle informazioni operative. Solo così l'aggregazione diventa **un vantaggio competitivo**.

Cosa evitare: il rischio delle aggregazioni "di facciata"

Quando l'aggregazione è solo sulla carta, i problemi aumentano. Alcuni esempi ricorrenti:

- **gestione del personale sbilanciata:** collaboratori legati a singoli professionisti, con



reparti sovraccarichi e altri sottoutilizzati.;

- **mancanza di criteri comuni di rendicontazione:** ognuno valuta la redditività secondo metriche proprie, **impedendo una lettura strategica complessiva;**
- **assenza di coordinamento operativo:** strumenti gestionali diversi, processi duplicati, decisioni scollegate tra loro.

In questi casi, l'aggregazione peggiora la performance anziché migliorarla.

Conclusione: aggregazione come scelta, non obbligo

Guardando al futuro, l'aggregazione è un'opportunità reale, ma non è l'unica via. Ogni studio ha una propria identità e può costruire un modello efficace anche senza associarsi, **a condizione di sviluppare una chiara strategia organizzativa ed economica.**

L'importante è interpretare il cambiamento con consapevolezza, adottare strumenti coerenti con i propri obiettivi e **gestire la crescita in modo professionale.** La vera leva del successo non è la forma associativa in sé, ma **la capacità di guidare l'evoluzione del proprio studio, con metodo e visione.**

L'aggregazione va valutata senza ideologia: può essere la soluzione giusta per molti, ma non per tutti. L'importante è decidere **se e quando farne leva,** in modo coerente con il proprio percorso e le proprie ambizioni.