



NEWS

Euroconference

Edizione di venerdì 5 Settembre 2025

OPERAZIONI STRAORDINARIE

La nuova scissione mediante scorporo: applicazioni pratiche
di Ennio Vial

GUIDA ALLE SCRITTURE CONTABILI

Scade il prossimo 30 settembre 2025 il termine per chiedere il rimborso dell'IVA corrisposta in stati esteri
di Viviana Grippo

REDDITO IMPRESA E IRAP

Mini IRES anche per le società che aderiscono al Concordato preventivo biennale
di Sandro Cerato - Direttore Scientifico del Centro Studi Tributari

IMPOSTE SUL REDDITO

Nessuna deroga sulle rivalutazioni per le colture con sistemi evoluti
di Luigi Scappini

BILANCIO

Il commercialista del futuro: perché il controllo di gestione è diventato indispensabile
di Giulio Bassi

EDITORIALI

Euroconference e Giappichelli insieme per una formazione d'eccellenza
di Milena Montanari



OPERAZIONI STRAORDINARIE

La nuova scissione mediante scorporo: applicazioni pratiche

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

-35%



Abbonati ora

In un [precedente intervento](#) abbiamo avuto modo di segnalare come l'art. 2, D.Lgs. n. 88/2025, abbia completamente riscritto l'art. 2506.1, c.c., ridisegnando la disciplina civilistica della scissione mediante scorporo.

Abbiamo avuto modo di tratteggiare l'impatto della novella raffrontando le nuove previsioni con quelle previgenti.

Nel presente intervento, invece, commenteremo alcuni utilizzi pratici dell'operazione in parola implementabili anche grazie alle nuove previsioni.

La scissione mediante scorporo per sviluppare nuovi business immobiliari

L'operazione di scissione mediante scorporo può essere implementata per scorporare dei compendi immobiliari al fine di avviare nuovi progetti di costruzione e ristrutturazione.

Si pensi, per fare un esempio, a una società proprietaria di 4 immobili che devono essere oggetto di demolizione e ricostruzione o, comunque, di una ristrutturazione pesante.

Si supponga che i soci siano tutti persone fisiche.

Si tratta di una attività che comporta sicuramente dei rischi e che normalmente viene implementata attraverso società distinte.

In passato, la soluzione che si poteva ipotizzare era quella di implementare una scissione parziale della società a favore di 3 nuove beneficiarie, in modo da avviare i 4 business immobiliari.

Invece, in questo caso, i soci sarebbero risultati ancora le persone fisiche per cui se si voleva gestire il patrimonio attraverso una holding era necessario un'ulteriore operazione di conferimento, magari a realizzo controllato ex art. 177, comma 2, TUIR.

La scissione mediante scorporo offre una nuova e interessante opportunità per gestire questa

casistica.

L'operazione in commento permette, infatti, di creare una holding pura attraverso lo scorporo del compendio immobiliare in 4 nuove società interamente partecipate dalla società scissa.

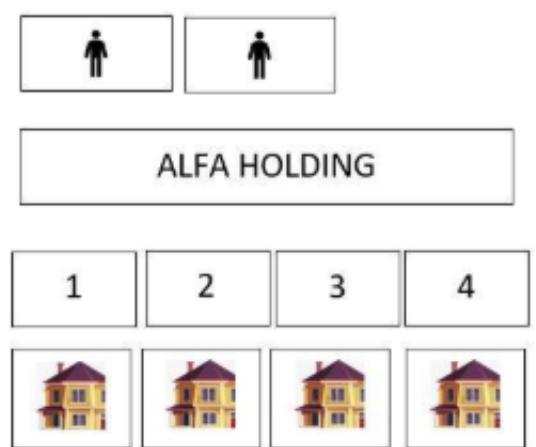
L'evoluzione del gruppo è rappresentata nella successiva figura numero 1.

Figura n. 1

La situazione *ante scissione*



La situazione *post scissione*



Quello che si ottiene è la possibilità di implementare l'attività di costruzione attraverso dei singoli veicoli societari che, magari, nel momento in cui verranno rivitalizzati, potranno essere eventualmente ceduti dalla holding beneficiando del regime PEX.

La scissione mediante scorporo avviene in piena neutralità fiscale e sconta l'imposta di



registro, ipotecaria e catastale in misura fissa.

Il medesimo risultato avrebbe potuto essere conseguito anche con un banale conferimento di immobili ma il regime fiscale sarebbe risultato in questo caso molto più oneroso in quanto, oltre a non essere neutro ai fini della fiscalità diretta, in quanto non sarebbe risultato applicabile l'art. 176, TUIR, si sarebbe dovuto corrispondere l'imposta di registro in misura proporzionale sugli immobili.

Si deve osservare come la novella agevoli questo tipo di operazione, in quanto consente alla società scissa di assegnare l'intero suo patrimonio (nel nostro caso rappresentato dai 4 immobili) e di trasformarsi pertanto in una holding pura. Nella versione originaria della norma era richiesto che la scissa attribuisse solo una parte del proprio patrimonio.

Concretamente il problema veniva risolto assegnando una parte significativa, quasi totale del patrimonio, alle società beneficiarie, lasciando alla scissa una quota minima dello stesso.

La scissione mediante scorporo per creare la holding e la subholding

La scissione mediante scorporo può risultare un'operazione interessante per creare la holding o la subholding.

Le casistiche che si possono presentare e che di seguito esaminiamo sono le seguenti:

- la creazione della holding immobiliare;
- la creazione della holding pura;
- la creazione della subholding con top holding immobiliare;
- la creazione della subholding con top holding pura.

La creazione della holding immobiliare

Si ipotizzi il caso di una società che ha in pancia un'azienda e un compendio immobiliare. Lo scopo è quello di scorporare il ramo aziendale. Nella tabella che segue è riportata la situazione patrimoniale *ante scissione*.

Tabella n. 1 – La situazione patrimoniale *ante scissione*

Stato patrimoniale *ante scissione*

azienda immobili	1.000	capitale	500
	1.000	riserve utile	1.500
totale	2.000	totale	2.000

Il patrimonio della scindenda è composto da capitale e da riserve di utile. A seguito della scissione il patrimonio della scissa rimane inalterato dal punto di vista quantitativo in quanto



il valore contabile dell'azienda assegnata alla beneficiaria controllata viene sostituito con la partecipazione iscritta in capo alla società scissa. Il patrimonio rimane, altresì, inalterato, anche dal punto di vista qualitativo.

Di seguito vengono riportate le situazioni patrimoniali *post* scissione rispettivamente della società scissa e della società beneficiaria.

Tabella n. 2 – La situazione patrimoniale della scissa e della beneficiaria *post* scissione

Scissa			
azienda	0	capitale	500
immobili	1.000	riserve utile	1.500
partecipazione	1.000		
totale	1.000	totale	2.000

La beneficiaria iscriverà l'azienda e il suo patrimonio avrà interamente natura di riserve di capitale.

Beneficiaria			
azienda	1.000	capitale	500
immobili	0	riserve capitale	500
totale	1.000	totale	1.000

La creazione della holding pura

La creazione della holding pura interviene allorquando la scissa trasferisca alla beneficiaria tutti i beni iscritti in bilancio. Invero, questo tipo di operazione non era ammessa prima della riscrittura dell'art. 2506.1, c.c., a opera del D.Lgs. n. 88/2025, in quanto la norma prevedeva, in modo invero poco comprensibile, che il patrimonio da assegnare alla beneficiaria fosse solo una parte. Anche in questo caso, per maggior chiarezza, riportiamo di seguito le situazioni patrimoniali *ante* e *post* scissione.

Tabella n. 3 – La situazione patrimoniale *ante* scissione

Stato patrimoniale <i>ante</i> scissione			
azienda	1.000	capitale	500
immobili	1.000	riserve utile	1.500
totale	2.000	totale	2.000

Tabella n. 4 – La situazione patrimoniale della scissa e della beneficiaria *post* scissione

Scissa



azienda	0	capitale	500
immobili	0	riserve utile	1.500
partecipazione	2.000		
totale	0	totale	2.000

In sostanza, attribuendo l'intero patrimonio alla beneficiaria, la scissa diviene una holding pura.

Beneficiaria			
azienda	1.000	capitale	500
immobili	1.000	riserve capitale	1.500
totale	2.000	totale	2.000

La creazione della subholding con top holding immobiliare

Si consideri la situazione di partenza di una società che detiene partecipazioni e immobili. Si tratta, in sostanza, del caso di una società mista tra holding e immobiliare.

Tabella n. 5 – La situazione patrimoniale *ante scissione*

Stato patrimoniale <i>ante scissione</i>			
partecipazione ALFA	1.000	capitale	500
immobili	1.000	riserve utile	1.500
totale	2.000	totale	2.000

Si ipotizzi che la società scissa conservi il compendio immobiliare, mentre alla beneficiaria viene assegnata la partecipazione in Alfa.

La situazione finale è rappresentata nella successiva Tabella n. 6.

Tabella n. 6 – La situazione patrimoniale *post scissione*

Scissa			
partecipazione in Alfa	0	capitale	500
Immobili	1.000	riserve utile	1.500
partecipazione BETA beneficiaria	1.000		
Totale	2.000	totale	2.000
Beneficiaria			
partecipazione in Alfa	1.000	capitale	500
immobili	0	riserve capitale	500



totale	1.000	totale	1.000
--------	-------	--------	-------

A ben vedere, la subholding potrebbe essere creata anche attraverso un'operazione di conferimento.

In questo caso troverebbe applicazione il regime di realizzo controllato di cui all'art. 175, comma 1, TUIR.

Occorre, tuttavia, prestare attenzione alla norma antiabuso di cui al successivo comma 2, del citato art. 175, TUIR, secondo cui se si conferisce una società che non consente al socio la fruizione del regime PEX sulle plusvalenze in cambio di una partecipazione che consente l'agevolazione, non si può beneficiare del regime di realizzo controllato.

I vantaggi che si conseguono implementando un'operazione di scissione mediante scorporo, in luogo del conferimento, sono i seguenti:

- si tratta di una operazione fiscalmente neutra;
- non trova applicazione la norma antiabuso di cui all' 175, comma 2, TUIR, in quanto la stessa ha ragion d'essere solo in relazione a operazioni di conferimento di partecipazioni; e
- non è richiesta la relazione di stima.

La creazione della subholding con top holding pura

Una variante potrebbe essere rappresentata dalla scissione mediante scorporo con cui la scissa attribuisce l'intero patrimonio alla subholding.

Il caso è rappresentato nelle successive tabelle.

Tabella n. 7 – La situazione patrimoniale *ante scissione*

Stato patrimoniale <i>ante scissione</i>			
partecipazione ALFA	1.000	capitale riserve utile	500 500
totale	1.000	totale	1.000

Tabella n. 8 – La situazione patrimoniale *post scissione*

Scissa		capitale riserve utile	500 500
partecipazione BETA beneficiaria	1.000		
totale	0	totale	1.000



Beneficiaria			
Partecipazione in Alfa	1.000	capitale riserve capitale	500 500
totale	1.000	totale	1.000

Prima della novella recata dal D.Lgs. n. 88/2025, l'operazione non era possibile in quanto la scissa doveva assegnare solo una parte del patrimonio.

La scissione mediante scorporo per separare i soci

La scissione mediante scorporo può rappresentare anche uno strumento per favorire la separazione di soci litigiosi.

Abbiamo già avuto modo di illustrare come l'operazione più opportuna in questi casi sia costituita dalla scissione asimmetrica. È vero che la scissione asimmetrica viene deliberata all'unanimità e che ciò potrebbe rappresentare un elemento di criticità in quanto qualche socio potrebbe bloccare l'operazione.

Si può ragionevolmente ritenere che, quando insorgono dei dissidi tra soci, quantomeno in relazione a un aspetto, questi saranno in grado di esprimersi all'unanimità: essi saranno, infatti, unanimemente concordi circa l'esigenza di separarsi. Tuttavia, l'esperienza professionale mostra che le casistiche sono le più variabili possibili.

Quali soluzioni possono essere valutate in questi casi?

1. La scissione asimmetrica totale

La prima soluzione potrebbe essere quella della scissione asimmetrica totale. Generalmente, la scissione viene sempre implementata nella versione parziale in quanto vi è l'esigenza di conservare la partita IVA e il codice fiscale di almeno una società in modo da contenere il più possibile i disagi di carattere amministrativo.

L'art. 2506, comma 2, secondo periodo, c.c., stabilisce che:

«È consentito inoltre che, per consenso unanime, ad alcuni soci non vengano distribuite azioni o quote di una delle società beneficiarie della scissione, ma azioni o quote della società scissa».

Leggendo attentamente la norma, si coglie come la previsione dell'unanimità operi quando rimane in vita la scissa. La norma, in altre parole, postula la scissione parziale.

Al riguardo, il Trib. Milano, Sez. Impresa, 21 settembre 2020, ha statuito che alla scissione totale non pare applicabile la disciplina in materia di consenso unanime dei soci dettata per la



scissione parziale asimmetrica dal comma 2, art. 2506, c.c., disciplina quest'ultima il cui carattere derogatorio dal principio generale di maggioranza esclude ogni interpretazione estensiva o analogica.

Questa interpretazione, inoltre, è stata avallata dalla dottrina la quale ritiene asistematica la previsione dell'unanimità in quanto ostacola le riorganizzazioni societarie. La tutela del socio dissentiente non deve essere rappresentata dal potere di voto ma dal suo diritto a recedere.

Nel momento in cui si esclude l'unanimità, tuttavia, bisogna ricordare che la scissione asimmetrica rientra comunque nell'alveo della scissione non proporzionale, di cui all'art. 2506-bis, comma 4, c.c., a mente del quale:

«Qualora il progetto preveda una attribuzione delle partecipazioni ai soci non proporzionale alla loro quota di partecipazione originaria, il progetto medesimo deve prevedere il diritto dei soci che non approvino la scissione di far acquistare le proprie partecipazioni per un corrispettivo determinato alla stregua dei criteri previsti per il recesso, indicando coloro a cui carico è posto l'obbligo di acquisto».

Tale circostanza porterà ragionevolmente a del contenzioso, tuttavia la scissione viene implementata solo con la semplice maggioranza dei soci senza che sia richiesta l'unanimità.

2. La scissione asimmetrica, ma non per tutti

Una soluzione alternativa che potrebbe essere valutata prende spunto da una massima dei notai del Triveneto che di seguito riportiamo.

L.E.10 – (INDIVIDUAZIONE DEI SOCI CHE DEVONO PRESTARE IL PROPRIO CONSENSO AD UNA SCISSIONE ASIMMETRICA – 1° pubbl. 9/15 – motivato 9/15).



GUIDA ALLE SCRITTURE CONTABILI

Scade il prossimo 30 settembre 2025 il termine per chiedere il rimborso dell'IVA corrisposta in stati esteri

di Viviana Grippo

Master di specializzazione

IVA nei rapporti con l'estero

Scopri di più

Come ogni anno il 30 settembre scade il **termine per richiedere, da parte delle aziende, il rimborso dell'IVA assolta all'estero**. Ci riferiamo al disposto della Direttiva 2008/9/UE e dell'[art. 38-bis.1, D.P.R. n. 633/1972](#), che, unitamente al correlato **provvedimento direttoriale** datato 29 aprile 2010, hanno stabilito **le regole da seguire per vedersi rimborsata l'IVA versata nei Paesi extra UE**. Allo stesso modo, **analoghe procedure sono previste anche**, sulla base di appositi accordi di reciprocità, **per l'IVA assolta nella Comunità europea e negli Stati della Norvegia, Svizzera e Israele**.

La **procedura**, per un approfondimento della quale si rimanda a un pezzo contenuto ne "La circolare tributaria" n. 33/2017, medesimo editore, ha **natura esclusivamente telematica** ed è attivabile dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello per il quale si chiede il rimborso, **la data ultima per la richiesta corrisponde al 30 settembre** (al 30 settembre 2025 si chiuderà il canale di rimborso relativo al 2024).

L'**istanza** va presentata distintamente **per ogni periodo di imposta** telematicamente all'Agenzia delle Entrate, questa provvederà ad inoltrarla, **entro 15 giorni**, allo Stato membro al quale richiedere il rimborso; **sarà tale Stato**, secondo la propria disciplina vigente, **a provvedere all'esecuzione del pagamento**.

Lo Stato membro che riceve la richiesta di rimborso può richiedere al contribuente maggiori informazioni, ma deve in ogni caso **notificare al richiedente la propria decisione di eseguire o meno il rimborso entro 4 mesi dalla ricezione dell'istanza** da parte dell'Agenzia delle Entrate; una volta approvata la richiesta di rimborso, lo stesso **deve essere eseguito entro 10 giorni da tale data**.

In presenza di **cause ostative** l'ufficio dell'Agenzia delle Entrate **non inoltrerà l'istanza al competente ufficio dello Stato estero emettendo**, invece, un **provvedimento di rifiuto motivato**, avverso il quale è **ammesso ricorso**.

Contabilmente occorrerà agire come segue.



Dapprima si **rileverà l'acquisto da parte del contribuente** del bene o del servizio fruito nello Stato membro, registrando, come di usuale, il **debito verso il fornitore ed il costo**, ma sostituendo all'Erario un **credito verso lo Stato UE**.

Diversi a Debiti verso Fornitori esteri
Costi per allestimento fiere
Credito verso Stato estero

Il conto Credito verso Stato estero **accoglierà l'importo relativo all'IVA**. Successivamente si dovrà **eseguire il pagamento del debito verso il fornitore** versando in tale circostanza anche l'IVA estera:

Debiti verso Fornitori esteri a Banca c/c

Al ricevimento del rimborso da parte dello Stato estero **si provvederà a stornare il credito verso di questi per l'importo della sola IVA**:

Banca c/c a Credito verso Stato estero



REDDITO IMPRESA E IRAP

Mini IRES anche per le società che aderiscono al Concordato preventivo biennale

di Sandro Cerato - Direttore Scientifico del Centro Studi Tributari

Convegno di aggiornamento

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

Scopri di più

Le **società di capitali** che aderiscono al **Concordato preventivo biennale** possono fruire della c.d. **mini IRES** del 20%, e applicano **l'aliquota ridotta** alla **quota di imponibile soggetta a tassazione ordinaria**. È quanto emerge dalla lettura della **Relazione illustrativa** al D.M. 7 agosto 2025, contenente le disposizioni attuative delle disposizioni di cui all'[art. 1, comma 436](#) a [444, Legge n. 207/2024](#). Si ricorda preliminarmente che la Legge di bilancio 2025 ha introdotto, per il **periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2024** (2025 per le società con periodo d'imposta coincidente con l'anno solare) una **riduzione di 4 punti percentuali dell'aliquota IRES ordinaria**, in presenza di numerose condizioni, che possono essere così riassunte:

- un **primo gruppo di condizioni di natura “patrimoniale”**, riferite alla necessità di accantonamento di almeno l'80% dell'utile dell'esercizio 2024. A tale proposito il Decreto attuativo, e la Relazione, precisano che per “accantonamento” deve intendersi tutto ciò che non è distribuzione dell'utile, con la conseguenza che la condizione è rispettata anche qualora l'utile sia utilizzato in tutto o in parte a copertura perdite, nonché per la parte accantonata a riserva legale o ad altre riserve vincolate (per legge o per statuto);
- un **secondo gruppo di condizioni riguarda l'effettuazione di investimenti in beni 4.0 o 5.0** in misura almeno pari al maggiore tra: **il 30% della quota predetta di utile accantonato riferito al 2024**, **il 24% dell'utile 2023** (in presenza di perdita nel 2023 tale parametro non opera) e l'importo di 20.000 euro;
- un terzo gruppo di condizioni riguardanti l'incremento della **base occupazionale**.

Sono poi previste delle **cause di decadenza dall'agevolazione**, qualora si proceda alla **distribuzione dell'utile accantonato entro 31 dicembre 2026**, o si dismettano i **beni oggetto di investimento agevolato entro il quinto periodo d'imposta** successivo a quello in cui l'investimento è stato effettuato (fatta salva la possibilità di sostituzione dell'investimento con altro bene agevolato).

Per quanto riguarda l'ambito soggettivo, l'agevolazione spetta ai **soggetti IRES che svolgono**



attività per le quali il relativo reddito è determinato in modo analitico, in relazione al periodo d'imposta 2025. Sono, invece, **esclusi quei soggetti che determinano il reddito con modalità forfettarie**, quali le società che fruiscono della “tonnage tax”, le **società agricole che determinano il reddito in base alla redita catastale**, e le società non operative (di comodo) di cui all'[**art. 30, Legge n. 724/1994**](#). Tale ultima esclusione non pare del tutto giustificata, in quanto tali società **determinano il reddito con modalità ordinarie**, ma qualora non superino i ricavi minimi presunti devono “adeguare” il reddito imponibile applicando delle percentuali ad **alcuni asset di bilancio**.

Nella Relazione al Decreto è contenuta **un'importante precisazione** in merito alle società che aderiscono al Concordato preventivo biennale, alle quali **spetta la riduzione dell'aliquota IRES da applicarsi sul reddito concordato con il Fisco**. Tale modalità di determinazione del reddito, infatti, **non è assimilabile a un regime forfettario**. È, inoltre, precisato che, qualora **la società aderente al concordato opti per l'imposta sostitutiva** (che si applica sulla differenza positiva tra reddito concordato e reddito relativo al periodo d'imposta antecedente al biennio interessato dall'accordo), **l'IRES del 20% si applica solo alla quota di imponibile assoggettata a IRES ordinaria**.

La conclusione pare logica e anche conveniente per **il contribuente che aderisce al concordato**, poiché il “mix” **tra imposta sostitutiva e IRES ridotta consente di ridurre in modo significativo il carico fiscale**. Da ultimo, si segnala che, poiché l'aliquota ridotta IRES del 20% riguarda il periodo d'imposta 2025, **sono interessate sia le società che hanno aderito al concordato per il biennio 2024/2025, sia quelle che decideranno di aderire**, entro il prossimo 30 settembre, **per il biennio 2025/2026**.



IMPOSTE SUL REDDITO

Nessuna deroga sulle rivalutazioni per le colture con sistemi evoluti

di Luigi Scappini

Seminario di specializzazione

Terreni in agricoltura

Scopri di più

Lo scorso **8 agosto 2025**, l'Agenzia delle Entrate ha emanato una corposa **circolare**, la [n. 12/E/2025](#), con cui ha commentato e **chiarito alcuni aspetti** legati alle **novità** apportate in materia di **reddito agrario** dalla Riforma fiscale.

Come noto, l'[art. 5, comma 1, lett. b\), Legge n. 111/2023](#), recante la “*Delega al Governo per la riforma fiscale*”, ha definito, in riferimento ai redditi agrari, **4 direttive** su cui il Legislatore doveva operare, il **tutto a costo zero**, tra le quali l’introduzione di **nuove classi e qualità di coltura specifiche** per ricoprendere nel regime di imposizione su base catastale tecniche evolute di coltivazione, nonché **un limite oltre il quale l’attività non produce più un reddito fondiario**, bensì d’impresa.

Scopo della Riforma era, tra gli altri, quello di procedere a un **allineamento del dato fiscale** a quello **civlistico** che, nel lontano 2001, aveva provveduto a “sganciare” il **concepto di attività agricola da quella necessariamente svolta sul fondo**; l'[art. 2135, c.c.](#), infatti, **considera agricole** le «*attività dirette alla cura e allo sviluppo di un ciclo biologico o di una fase necessaria del ciclo stesso, di carattere vegetale o animale, che utilizzano o possono utilizzare il fondo, il bosco o le acque dolci, salmastre o marine*».

La **delega** è stata prontamente **recepita** a mezzo del **D.Lgs. n. 194/2024** che, per la parte di nostro interesse è intervenuta sull'[art. 32, TUIR](#), rispettivamente:

- al **comma 1, eliminando** il riferimento ai “*limiti della potenzialità del terreno*” sostituendolo con il riferimento all’esercizio “*delle attività agricole di cui all’articolo 2135 del codice civile*”; e
- al **comma 2**, introducendo la nuova **b-bis)**, che prevede una nuova tipologia di **attività agricola** civistica che produce un reddito fondiario rappresentata dalle “*attività dirette alla produzione di vegetali tramite l’utilizzo di immobili oggetto di censimento al catasto dei fabbricati, rientranti nelle categorie catastali C/1, C/2, C/3, C/6, C/7, D/1, D/7, D/8, D/9 e D/10, entro il limite di superficie adibita alla produzione non eccedente il doppio della superficie agraria di riferimento definita*” con un Decreto previsto dal successivo comma



3-bis.

Per effetto della nuova lett. b-bis), quindi, si vengono a definire 2 differenti **attività** di produzione di **vegetali** in via **intensiva**: quelle in **serre c.d. leggere** che non sono accatastabili e quelle nei **fabbricati**. In entrambi i casi, il Legislatore fiscale ha individuato **un parametro massimo di produzione** di un reddito fondiario dato dal doppio della superficie, **su cui insiste la produzione** nel primo caso e di quella agraria di riferimento nel secondo.

Dal momento che il decreto previsto dall'[art. 32, comma 3-bis, TUIR](#), non è stato ancora emanato, attualmente si è venuto a **creare un doppio binario**: una **disciplina** a regime e una, quella attualmente applicabile, **transitoria**.

Proprio in riferimento a quest'ultima, si pone comunque il **problema di dovere definire la superficie da prendere a riferimento** e la [circolare n. 12/E/2025](#), stabilisce che, per motivi di coerenza logico-sistematica, la **superficie** da prendere a **riferimento** è quella data dalla **particella catastale** su cui insiste l'immobile, **differenziando la scelta rispetto a quanto previsto per le coltivazioni in serra** per le quali la [risoluzione n. 148/E/2000](#) ha previsto che il **calcolo deve essere fatto** prendendo a riferimento la **sola superficie su cui insiste la produzione**. La strada percorsa dall'Agenzia delle Entrate è da apprezzare, in quanto **evita complicazioni date dalla necessità di procedere a frazionamenti** e introducendo, di fatto, complicazioni.

Il relativo **reddito agrario** viene **determinato** applicando, alla superficie della suddetta particella catastale su cui insiste l'immobile, la **tariffa d'estimo più alta** in vigore nella Provincia **in cui è censita la particella, incrementandola del 400%**.

Medesima procedura deve essere seguita per la quantificazione del **reddito dominicale** da dichiarare che, anche in questo caso, **sarà determinato in via transitoria** in attesa del decreto.

Entrambi i redditi, precisa la [circolare n. 12/E/2025](#), devono essere assoggettati alle **rivalutazioni** che nel tempo sono state previste dall'[art. 3, comma 50, Legge n. 662/1996](#), e dall'[art. 1, comma 512, primo e terzo periodo, Legge n. 228/2012](#).

In particolare, nel caso del **reddito dominicale** si dovrà procedere alla **verifica** richiesta ai fini del rispetto del dettato dell'[art. 28, comma 4-quater, TUIR](#), ai sensi del quale tale reddito **non può mai essere inferiore** a quello dell'immobile.

In sede di rivalutazione, inoltre, sempre la [circolare n. 12/E/2025](#), precisa che **non si applicano le deroghe** previste dall'[art. 14, comma 3, Legge n. 441/1998](#), prevista per i **terreni concessi in affitto** a coltivatori diretti e IAP **under 40**, e dall'[art. 1, comma 512, secondo periodo, Legge n. 228/2012](#), per quelli **coltivati e condotti** da **coltivatori diretti** e IAP, in quanto tali norme fanno espresso **riferimento ai "terreni" e non ai fabbricati**.



BILANCIO

Il commercialista del futuro: perché il controllo di gestione è diventato indispensabile

di Giulio Bassi

Master di specializzazione

Controllo di gestione

Scopri di più

La rivoluzione silenziosa del mercato professionale

La professione del commercialista sta vivendo una **trasformazione radicale** che molti ancora non percepiscono appieno. Quello che fino a pochi anni fa rappresentava il **core business della categoria** – tenuta contabilità, redazione bilanci, gestione adempimenti fiscali – sta rapidamente perdendo valore di mercato. Non perché questi servizi siano meno necessari, ma perché **stanno diventando sempre più automatizzati** e ridotti a prestazioni standard.

Software gestionali intelligenti guidano le aziende **nella registrazione delle operazioni**, algoritmi sofisticati controllano la **coerenza dei dati**, piattaforme digitali semplificano gli adempimenti. Il valore aggiunto del commercialista in queste attività si riduce progressivamente, mentre **cresce esponenzialmente la domanda di consulenza strategica**.

Le PMI, pressate da mercati sempre più competitivi e imprevedibili, non vogliono più solo sapere “quanto ho guadagnato l’anno scorso”, ma “**cosa devo fare per guadagnare di più l’anno prossimo**”. Cercano professionisti che li aiutino a capire i loro numeri, a prendere decisioni migliori, a **pianificare il futuro con maggiore consapevolezza**.

Questa trasformazione crea una spaccatura netta nel mercato professionale. Da un lato, commercialisti che offrono servizi tradizionali sempre meno remunerativi e sotto pressione competitiva. Dall’altro, professionisti che **evolvono verso la consulenza strategica**, diventando **partner indispensabili per i loro clienti** e costruendo relazioni più solide e profittevoli.

Il controllo di gestione è la competenza che determina da che parte della spaccatura ci troviamo. Non è più **una specializzazione opzionale** per grandi aziende, ma una competenza fondamentale per ogni commercialista che **voglia mantenere rilevanza nel mercato futuro**.

L’opportunità nascosta delle PMI



Le **Piccole e Medie Imprese rappresentano il 99,9% del tessuto imprenditoriale** italiano, ma sono storicamente il segmento più resistente all'adozione di strumenti manageriali strutturati. Questa resistenza si sta progressivamente sgretolando **sotto la pressione di mercati sempre più complessi**.

L'imprenditore di oggi affronta sfide che il suo istinto non basta più a gestire: clienti che cambiano abitudini rapidamente, **fornitori che modificano condizioni senza preavviso**, concorrenti con modelli di business innovativi. Decidere "di pancia" diventa pericolosissimo, eppure **la maggior parte delle PMI opera ancora senza sistemi strutturati di controllo**.

Qui si apre l'opportunità più grande per i commercialisti preparati. **Migliaia di PMI hanno bisogno di controllo di gestione ma non lo sanno**, o pensano sia "roba da grandi aziende". Hanno bisogno di qualcuno che sappia spiegare loro che già fanno controllo di gestione, solo in modo inefficiente, e che con strumenti semplici potrebbero migliorare drasticamente le loro decisioni.

Servire questo mercato richiede competenze che vanno oltre la tecnica pura. L'imprenditore della PMI non parla il linguaggio manageriale, non ha tempo per corsi teorici, vuole vedere **risultati immediati**. Richiede un approccio consulenziale completamente diverso da quello tradizionale del commercialista.

Le competenze che fanno la differenza

Il controllo di gestione per PMI **non è solo questione di competenza tecnica**. Saper costruire un budget o calcolare margini di contribuzione è necessario, ma non sufficiente. La vera sfida è convincere l'imprenditore ad adottare questi strumenti e guidarlo nell'implementazione superando le resistenze.

Questo richiede **soft skills specifiche** raramente insegnate nei **percorsi formativi tradizionali**. La capacità di comunicare concetti complessi in modo comprensibile, l'abilità di gestire obiezioni senza entrare in conflitto, la competenza nel change management per guidare trasformazioni organizzative delicate.

Quando l'imprenditore dice "Non ho tempo per queste formalizzazioni, devo vendere", la risposta tecnica sarebbe **spiegare i benefici del controllo di gestione**. Ma la risposta efficace è fare una domanda: "Quanto tempo dedica ogni settimana a cercare informazioni per decidere cosa spingere di più?" La differenza è sostanziale: nel primo caso imponiamo la nostra visione, nel secondo **guidiamo l'imprenditore a scoprire da solo il problema**.

Queste tecniche non si imparano sui libri di controllo di gestione, ma richiedono **formazione specifica sulle dinamiche relazionali**, sulla psicologia della vendita consulenziale, sui principi del change management applicato alle PMI.



Il nuovo ruolo del Commercialista

Il commercialista tradizionale risponde a domande: "Quanto devo versare di IVA?", "Quando scade la dichiarazione?" Il consulente di controllo di gestione fa domande: "Sa quale prodotto le fa guadagnare di più?", "Come fa a essere **sicuro di avere liquidità tra tre mesi?**"

Questa inversione di ruolo è fondamentale, ma richiede un **cambiamento di mentalità profondo**. Non siamo più esecutori di adempimenti, ma **identificatori proattivi di opportunità di miglioramento**. Non aspettiamo che il cliente porti un problema, ma **andiamo a cercarlo insieme a lui**.

Il valore di questa consulenza è **enormemente superiore** a quello dei servizi tradizionali, ma richiede competenze specifiche per essere comunicato efficacemente. L'imprenditore deve capire non solo cosa facciamo, ma **perché ne ha bisogno e quanto gli costa non averlo**.

Consideriamo il caso tipico di un'azienda che scopre di essere in crisi di liquidità solo quando non riesce più a pagare i fornitori. Il commercialista tradizionale interviene *post-problema*, il **consulente di controllo di gestione previene il problema**, implementando sistemi che permettono di prevedere con tre mesi di anticipo eventuali criticità di cassa.

I pericoli dell'improvvisazione

Il **mercato del controllo di gestione per PMI è attraente**, ma pieno di insidie per chi si improvvisa senza preparazione adeguata. Gli errori più comuni possono **distruggere la credibilità professionale** e allontanare definitivamente l'imprenditore da questi strumenti.

Il primo errore è la **sovracompli- cazione tecnica**. Molti professionisti propongono sistemi troppo sofisticati per le reali esigenze della PMI. Il risultato è che l'azienda si ritrova con **strumenti utilizzati al 10% delle potenzialità**, che richiedono formazione continua e creano più problemi di quanti ne risolvano.

Il secondo errore è **sottovalutare la resistenza al cambiamento**. Implementare il controllo di gestione non è solo questione tecnica, ma un **vero processo di change management** che coinvolge persone, abitudini, culture aziendali consolidate. Chi non è preparato a gestire queste dinamiche **rischia resistenze passive**, sabotaggi inconsapevoli, fallimenti apparentemente inspiegabili.

Il terzo errore è la **mancanza di gradualità**. Voler implementare tutto subito, coprire ogni aspetto del business, dimostrare immediatamente il valore di tutti gli strumenti disponibili. È un approccio che sembra efficiente, ma spesso porta al **sovraffaccarico e al rigetto del sistema**.



Questi errori seguono pattern prevedibili che una formazione strutturata può aiutare a evitare. Non basta conoscere la teoria del controllo di gestione, **serve anche saper gestire la pratica** dell'implementazione in contesti poco strutturati e resistenti al cambiamento.

La trasformazione del mercato professionale non è un fenomeno futuro da monitorare, ma una **realtà presente da affrontare**. I commercialisti che offrono già servizi di controllo di gestione strutturati stanno costruendo un **vantaggio competitivo che diventerà sempre più difficile da recuperare**.

Le PMI che hanno implementato sistemi di controllo efficaci durante la pandemia **sono uscite più forti dalla crisi**. Hanno saputo **prendere decisioni più rapide e accurate**, hanno ottimizzato le risorse disponibili, hanno colto opportunità che altri non hanno nemmeno visto. I loro commercialisti sono diventati **partner strategici indispensabili**.

Parallelamente, l'automazione crescente dei **servizi tradizionali sta accelerando**. Quello che oggi richiede ancora l'intervento del professionista, domani **sarà gestito da algoritmi sempre più sofisticati**. Chi non si è evoluto verso servizi a maggior valore aggiunto rischia di trovarsi progressivamente marginalizzato.

C'è anche un aspetto di soddisfazione professionale che non va sottovalutato. Passare dall'essere "quello che fa i conti" a "quello che aiuta a capire i conti per decidere meglio" cambia completamente il **rappporto con i clienti e la percezione del proprio ruolo**.

Dal primo cliente al successo consolidato

Decidere di formarsi è fondamentale, ma è solo il primo passo. Il **percorso di crescita professionale richiede disciplina nell'applicazione**, coraggio nell'esperimentazione, perseveranza nel superamento delle difficoltà iniziali.

I primi clienti saranno probabilmente i **più aperti al cambiamento**, quelli che già intuiscono di aver bisogno di strumenti più strutturati. Con loro sarà più facile ottenere i primi successi, **costruire case study convincenti**, affinare le tecniche apprese.

Il vero test arriva con i **clienti più tradizionali e resistenti**, quelli che inizialmente sembrano impermeabili a qualsiasi novità. È qui che **si rivelano preziose le competenze di change management** e vendita consulenziale. È qui che la formazione superficiale mostra i suoi limiti e quella strutturata fa la differenza.

Ogni implementazione di successo **diventa un moltiplicatore di opportunità**. L'imprenditore soddisfatto diventa il **migliore ambasciatore presso altri imprenditori**. Il caso di studio reale



diventa l'argomento più convincente per superare le obiezioni. Il passaparola crea **un effetto valanga di richieste**.

Conclusioni

Il controllo di gestione per PMI rappresenta probabilmente **l'opportunità di crescita più significativa** per la professione del commercialista negli ultimi vent'anni. Un mercato immenso e sostanzialmente inesplorato, una **domanda latente pronta a esplodere**, la possibilità di posizionarsi come consulenti strategici indispensabili.

Ma è anche una **finestra temporale limitata**. I primi professionisti che si muovono costruiscono vantaggi competitivi difficili da recuperare. **Chi aspetta troppo rischia di competere** in un mercato già saturo.

La formazione di qualità è **la chiave per trasformare questa opportunità in successo concreto**. Non improvvisazione basata su letture sparse, non corsi generici pensati per altri contesti, ma percorsi strutturati che integrano competenze tecniche e relazionali, teoria e pratica, **conoscenza e abilità applicativa**.

Il commercialista del futuro non è quello che sa fare meglio quello che fa oggi, ma quello che **sa fare cose diverse e più preziose**. Il **controllo di gestione per PMI è la strada maestra per questa evoluzione**. La formazione è il ponte per percorrerla.



EDITORIALI

Euroconference e Giappichelli insieme per una formazione d'eccellenza

di Milena Montanari



Master di specializzazione

Corso di Magistratura Tributaria

in diretta web dal 3 ottobre • scopri di più >

Una sinergia che rafforza il mondo della formazione

Con un'iniziativa di grande rilievo nel panorama della formazione, Gruppo Euroconference Spa e G. Giappichelli Editore danno vita a una partnership che unisce l'esperienza di due realtà consolidate nella crescita professionale di commercialisti, consulenti del lavoro e avvocati, coniugando qualità scientifica e attenzione pratica.

Euroconference, ente editoriale e formativo, è leader nella formazione professionale rivolta a commercialisti, consulenti del lavoro, avvocati e professionisti tecnici come ingegneri e architetti. Giappichelli è una tra le più storiche case editrici italiane, specializzata in testi e riviste nei campi del diritto, dell'economia e delle scienze politiche, indirizzati sia alla formazione universitaria sia alla pratica professionale.

La collaborazione nasce pertanto dall'incontro di percorsi diversi, accomunati dalla stessa attenzione alla qualità scientifica e all'utilità concreta.

I corsi al centro della collaborazione

Il progetto prende avvio con quattro corsi mirati, che riflettono la volontà di rispondere a bisogni formativi specifici e attuali:

- [Corso di magistratura tributaria](#): un percorso avanzato per chi intende prepararsi ai concorsi di settore o specializzarsi nella giustizia tributaria.
- [Corso di preparazione all'Esame di Stato per revisore legale](#): pensato per i giovani professionisti che affrontano l'Esame di Stato, con un iter strutturato ed efficace.
- [Whistleblowing](#) – approccio operativo agli obblighi normativi: un corso che affronta una



tematica di forte attualità, fornendo soluzioni pratiche per adempiere agli obblighi previsti dalla normativa.

– [International commercial contracts](#) – knowledging, negotiating, drafting: un modulo specialistico in lingua inglese sulle principali dinamiche di negoziazione e redazione dei contratti commerciali internazionali.

Un'offerta che guarda ai professionisti

La scelta di avviare la collaborazione con questi corsi dimostra l'impegno comune a valorizzare i professionisti, accompagnandoli nei momenti chiave della loro crescita: dalla preparazione agli esami di abilitazione, all'aggiornamento su tematiche di compliance e diritto internazionale, fino al consolidamento delle competenze indispensabili nello Studio e nelle aziende.

Grazie a questa sinergia, i partecipanti hanno a disposizione una proposta formativa che unisce rigore scientifico e attenzione alle esigenze operative.

Prospettive future

La partnership tra Euroconference e Giappichelli rappresenta l'avvio di un percorso destinato a crescere, aprendo la strada a nuove opportunità di sviluppo e valorizzazione delle competenze dei professionisti.

Una collaborazione che va oltre la semplice offerta di corsi e si configura come un vero investimento nella qualità della formazione.