



NEWS

# Euroconference

**Edizione di mercoledì 22 Ottobre 2025**

## **IVA**

**Esclusione dal pro-rata di detrazione IVA delle cessioni di beni ammortizzabili**

di **Marco Peirola**

## **REDDITO IMPRESA E IRAP**

**IRES premiale: vincoli sull'accantonamento dell'Utile 2024 e sulla distribuzione della riserva**

di **Sandro Cerato - Direttore Scientifico del Centro Studi Tributari**

## **CONTROLLO**

**Budget patrimoniali e di tesoreria con Excel**

di **Giulio Bassi**

## **BILANCIO**

**Possibile la creazione di riserve “specifiche” nel patrimonio della società**

di **Fabio Landuzzi**

## **CONTENZIOSO**

**L'irragionevole intersezione causale “antieconomicità-inerenza” prospettata dalla Corte di Cassazione**

di **Luciano Sorgato**

## ***Esclusione dal pro-rata di detrazione IVA delle cessioni di beni ammortizzabili***

di **Marco Peirola**

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**

L'Agenzia delle Entrate, con la risposta a interpello n. 231/E/2025, è intervenuta in merito alla previsione dell'art. 19-*bis*, comma 2, D.P.R. n. 633/1972, che esclude dal calcolo del pro-rata di detrazione dell'IVA le cessioni di beni ammortizzabili.

Nel documento di prassi si afferma che il concetto di “bene ammortizzabile” rilevante ai fini della determinazione della percentuale di detrazione deve tenere in considerazione l'aspetto sostanziale, vale a dire l'abitudine o l'occasionalità dell'operazione, con la conseguenza che, nel caso di specie, l'esclusione dell'immobile strumentale dalla percentuale di detrazione opera anche quando il medesimo sia stato riclassificato in bilancio quale “bene merce” in vista della sua vendita.

### **Operazioni imponibili ed esenti effettuate in modo sistematico**

Relativamente all'individuazione delle c.d. imprese miste, obbligate a operare la detrazione mediante l'applicazione del pro-rata, l'art. 19, comma 5, D.P.R. n. 633/1972, anziché fare riferimento alle operazioni che danno diritto a detrazione e alle operazioni esenti, utilizza l'espressione attività che danno luogo a operazioni che conferiscono il diritto alla detrazione e attività esenti.

Ciò sta a significare che l'occasionale effettuazione di operazioni esenti da parte di un contribuente che svolge essenzialmente un'attività soggetta a IVA – come pure l'occasionale effettuazione di operazioni imponibili, da parte di un soggetto che svolge essenzialmente un'attività esente – non dà luogo all'applicazione del pro-rata.

In tali casi torna, naturalmente, applicabile, ai fini della determinazione dell'imposta detraibile, il criterio generale dell'utilizzazione specifica dei beni e dei servizi, con indetraibilità dell'imposta afferente i beni e i servizi impiegati nelle operazioni esenti, così come stabilito dall'art. 19, comma 2, D.P.R. n. 633/1972.

La regola del pro-rata è comunque applicabile qualora il soggetto ponga in essere sistematicamente, nell'ambito di una stessa attività, sia operazioni imponibili sia operazioni esenti, come, ad esempio, si verifica nei confronti di una casa di cura, la quale effettui sia prestazioni esenti in regime di convenzione sia prestazioni imponibili<sup>[1]</sup>.

### **Applicazione del pro-rata alla generalità degli acquisti**

L'applicazione del pro-rata alla generalità degli acquisti di beni e servizi – compresi quelli destinati a compiere esclusivamente operazioni imponibili o, all'opposto, esclusivamente operazioni esenti – trova giustificazione nella previsione contenuta nell'art. 173, par. 2, lett. d), Direttiva 2006/112/CE, che consente agli Stati membri di:

«autorizzare od obbligare il soggetto passivo ad operare la deduzione secondo la norma di cui al primo comma [vale a dire quella che stabilisce l'adozione del pro-rata per gli acquisti promiscui, cioè riferiti a operazioni attive sia imponibili che esenti] relativamente a tutti i beni e servizi utilizzati per tutte le operazioni ivi contemplate».

La Corte di Giustizia UE, nel pronunciarsi sulla compatibilità, con l'ordinamento comunitario, della disciplina italiana in materia di pro-rata di detrazione, ha confermato la legittimità degli artt. 19, comma 5, e 19-*bis*, D.P.R. n. 633/1972<sup>[2]</sup>, nonostante i giudici comunitari avessero in precedenza costantemente affermato che il pro-rata è applicabile esclusivamente ai beni e servizi utilizzati per effettuare, nel contempo, operazioni imponibili e operazioni esenti, anche quando gli Stati membri hanno previsto, come l'Italia, un metodo di calcolo del pro-rata alternativo a quello "standard"<sup>[3]</sup>.

Come osservato dall'Agenzia delle Entrate nella circolare n. 19/E/2018 (par. 7.1.1), l'applicazione generalizzata della regola del pro-rata è stata considerata conforme all'ordinamento comunitario in quanto viene offerta ai contribuenti la possibilità di optare, ai sensi dell'art. 36, comma 3, D.P.R. n. 633/1972, per la separazione delle attività, consentendo in tal modo ai medesimi l'esercizio più preciso del diritto alla detrazione.

La conclusione raggiunta dalla Corte di Giustizia nella predetta sentenza di cui alla causa C-378/15 è comunque opinabile, in quanto può determinare una distorsione nell'applicazione dell'IVA in tutti i casi in cui la percentuale di detrazione non rifletta in modo adeguato la composizione degli acquisti e, quindi, la loro incidenza rispetto alle operazioni imponibili. In particolare, applicando il pro-rata sulla base di un criterio esclusivamente formale (rappresentato dalla composizione del volume d'affari e dalla quantificazione delle operazioni esenti rispetto a quest'ultimo), anziché sostanziale (riferito, cioè, alla composizione degli acquisti), il predetto effetto distorsivo si verifica allorché, dall'analisi dei beni/servizi acquistati dal contribuente, emerga che quelli utilizzati per la produzione di operazioni esenti hanno un'incidenza marginale rispetto al volume d'affari.

## Calcolo del pro-rata

In presenza di attività imponibili e di attività esenti, la detrazione non dipende all'utilizzo dei beni e dei servizi acquistati, essendo invece prevista una percentuale forfettaria di detrazione che, come già ricordato, è applicata a tutti gli acquisti e non soltanto a quelli utilizzati promiscuamente.

In base all'art. 19-*bis*, comma 1, D.P.R. n. 633/1972, il pro-rata si determina in funzione del rapporto tra l'ammontare delle operazioni che danno diritto alla detrazione, effettuate nell'anno (comprendenti sia le operazioni imponibili che le operazioni non soggette ma assimilate a operazioni imponibili ai fini delle detrazioni, elencate nell'art. 19, comma 3, D.P.R. n. 633/1972) e lo stesso ammontare aumentato delle operazioni esenti effettuate nell'anno medesimo.

In pratica, il pro-rata è ottenuto arrotondando, all'unità superiore o inferiore, a seconda che la parte decimale superi o meno i 5 decimi, il risultato del rapporto in cui:

? al numeratore, va indicato l'ammontare delle operazioni, effettuate nell'anno, che danno diritto alla detrazione;

? al denominatore, va indicato lo stesso ammontare del numeratore, aumentato dell'ammontare delle operazioni esenti effettuate nello stesso anno.

Numeratore

## ***IRES premiale: vincoli sull'accantonamento dell'Utile 2024 e sulla distribuzione della riserva***

di **Sandro Cerato** - Direttore Scientifico del Centro Studi Tributari

Convegno di aggiornamento

### **Novità della dichiarazione dei redditi delle società di capitali**

Scopri di più

La disciplina della cosiddetta **IRES premiale** (disciplinata dall'[art. 1, commi da 436 a 444, Legge n. 207/2024](#), e attuata dal D.M. 8 agosto 2025) introduce una **riduzione dell'aliquota IRES di 4 punti percentuali** (dal 24% al 20%) per il solo **periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2024** (ovvero, generalmente, l'esercizio 2025 per i soggetti solari). Per accedere a tale agevolazione, è necessario che **l'impresa rispetti determinate condizioni di accesso**, tra cui spiccano i vincoli relativi all'accantonamento dell'utile d'esercizio 2024 e il successivo obbligo di **non distribuibilità di tali riserve** per un periodo di sorveglianza.

La prima condizione di accesso di **natura patrimoniale** è stabilita dall'[art. 4, comma 1, lett. a\), D.M. 8 agosto 2025](#), il quale richiede che una **quota non inferiore all'80% dell'utile dell'esercizio** in corso al 31 dicembre 2024 sia **accantonata ad apposita riserva**. L'agevolazione risulta preclusa ai soggetti che non abbiano realizzato un utile nell'esercizio 2024.

Il Decreto Ministeriale ha fornito una definizione estensiva di "utile accantonato a riserva" (spesso definito come "utile accantonato aggregato" nella Relazione illustrativa), semplificando l'adempimento per le imprese. Ai sensi dell'[art. 4, comma 2](#), si considera accantonato **tutto l'utile dell'esercizio 2024 destinato a finalità diverse dalla distribuzione** ai soci in sede di approvazione del bilancio. A tal fine, si **considerano distribuiti** ai soci anche gli **eventuali acconti sui dividendi**. L'accantonamento è considerato valido e soggetto al vincolo fiscale anche se destinato a:

- **qualsiasi riserva del patrimonio netto**, incluse le riserve legali, statutarie o quelle derivanti da specifiche norme contabili;
- copertura di **perdite pregresse**;
- essere **portato a nuovo**;
- **aumento di capitale**

Il vincolo che ne deriva è di **natura meramente fiscale**, a prescindere dalla "disponibilità" o dalla natura obbligatoria o spontanea della riserva a livello civilistico.

Il rispetto del vincolo di accantonamento è strettamente collegato alla **causa di decadenza dall'agevolazione**. L'[art. 7, comma 1, lett. a\), D.M. 8 agosto 2025](#), stabilisce che i soggetti beneficiari **decadono** dall'agevolazione (con conseguente recupero dell'IRES risparmiata) qualora la **quota di utile accantonato sia distribuita** entro il secondo esercizio successivo a quello **in corso al 31 dicembre 2024** (ossia entro il 31 dicembre 2026).

Va evidenziato che, anche se l'impresa ha accantonato volontariamente una quota superiore all'80%, il **vincolo fiscale di non distribuibilità è comunque limitato all'80% dell'utile 2024**. Pertanto, eventuali distribuzioni che riducano la riserva accantonata fino alla soglia minima dell'80% **non comportano la decadenza dal beneficio**. Al fine di monitorare l'ammontare delle riserve vincolate e delle loro variazioni, l'[art. 7, comma 2, lett. a\)](#), impone che gli importi vincolati (ovvero l'80% dell'utile 2024 accantonato) e le loro eventuali variazioni **debbono essere distintamente indicati in un apposito prospetto della dichiarazione dei redditi** per ciascuna voce del patrimonio netto.

La disciplina introduce **2 importanti presunzioni** che mirano a salvaguardare la quota di utile vincolata dall'attivazione involontaria della **causa di decadenza**. La prima nell'[art. 7, comma 2, lett. b\)](#), in cui si stabilisce che, ai fini fiscali (e quindi per evitare la decadenza), si considerano **prioritariamente utilizzate a copertura perdite** le riserve diverse da quelle **costituite o incrementate con l'utile 2024 accantonato**. Questo principio si applica anche se, in sede di approvazione del bilancio, l'utile di periodo fosse utilizzato **per coprire le perdite al posto di altre riserve disponibili**. La seconda, invece, parte dal presupposto che il D.M. **non prevede una regola specifica per l'ordine di distribuzione delle riserve** nel biennio di sorveglianza (2025-2026). Tuttavia, nel corso del Telefisco del 18 settembre 2025, l'Agenzia delle Entrate ha chiarito che, in **caso di distribuzione di riserve**, opera una presunzione "fiscale" di preventivo utilizzo delle riserve diverse da quelle alimentate dall'utile 2024 accantonato a riserva. Di conseguenza, **l'importo distribuito dovrà essere imputato in via prioritaria alla parte di riserva pregressa e non soggetta a vincolo fiscale**, un meccanismo che garantisce flessibilità gestionale e riduce il rischio di decadenza dall'agevolazione.

**CONTROLLO**

---

***Budget patrimoniali e di tesoreria con Excel***di **Giulio Bassi**

Seminario di specializzazione

**Guida pratica ai budget patrimoniali e di tesoreria con Excel**

Scopri di più

**Introduzione**

Al giorno d'oggi, la **pianificazione economico-finanziaria** non rappresenta più un semplice adempimento formale dettato dal Legislatore, ma costituisce il fondamento stesso della **gestione aziendale**. Il passaggio dal bilancio consuntivo alla programmazione preventiva segna una **trasformazione culturale profonda** che, da uno sguardo al passato, si volge al **futuro dell'azienda** (forward-looking).

La costruzione di **budget patrimoniali e di tesoreria** coerenti e interdipendenti non è più un'opzione strategica, ma un **imperativo gestionale e normativo**. Questi strumenti permettono di verificare *ex ante* la **fattibilità finanziaria** delle scelte imprenditoriali, di identificare tempestivamente gli squilibri strutturali e di programmare con precisione le **manovre correttive** necessarie.

**Obbligo strategico e normativo**

L'evoluzione del quadro normativo italiano ha progressivamente elevato la pianificazione finanziaria da best practice a obbligo di legge. L'[art. 2086, c.c.](#), modificato nel 2019, impone agli imprenditori di **istituire assetti organizzativi adeguati** alla rilevazione tempestiva della crisi d'impresa. In questo contesto, il **budget di tesoreria assume un ruolo centrale**.

Il Codice della Crisi e dell'Insolvenza, all'[art. 13](#), identifica esplicitamente il **budget di tesoreria** come strumento imprescindibile per la **verifica dell'equilibrio economico-finanziario**. La composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa prevista dal D.L. n. 118/2021 richiede la presentazione di un **piano di tesoreria** articolato e credibile. **L'assenza di tale strumento** può configurarsi come inadeguatezza organizzativa con conseguenze di **responsabilità civile e penale per gli amministratori**.

Ma oltre agli obblighi normativi, è il mercato stesso a imporre questi strumenti. Gli istituti di

credito valutano sempre più le richieste di finanziamento sulla **base di flussi di cassa previsionali**, indici di copertura del debito (DSCR) e **capacità di generare liquidità operativa**. Il rendiconto finanziario, obbligatorio per legge dall'[art. 2425, c.c.](#), richiede competenze che si acquisiscono proprio attraverso la pratica del **budget di tesoreria**.

## La dipendenza logica dei budget

Un **errore metodologico** frequente consiste nel considerare il **budget patrimoniale e quello di tesoreria** come **documenti autonomi**. In realtà, questi prospetti rappresentano l'ultimo anello di una catena logica rigorosa che parte dalla strategia aziendale e si articola attraverso una **sequenza precisa di previsioni** operative.

La costruzione corretta segue un processo a cascata: dalla **pianificazione strategica pluriennale** (business plan 3-5 anni) si passa al **budget operativo annuale**, che comprende necessariamente il **budget economico** e quello degli **investimenti**. Solo dopo aver definito questi elementi, è **possibile costruire il budget patrimoniale**, che fotografa la struttura attesa di attività e passività al termine dell'esercizio. Da questo, infine, deriva il **budget di tesoreria** mensile, che scompone i **flussi finanziari nel tempo** con il dettaglio necessario alla **gestione quotidiana della liquidità**.

Questa interdipendenza non è solo logica ma anche tecnica: le informazioni economiche alimentano le **previsioni patrimoniali** attraverso la rilevazione degli ammortamenti, degli accantonamenti e del risultato d'esercizio; le previsioni patrimoniali, a loro volta, determinano i fabbisogni finanziari che si traducono in flussi di cassa nel budget di tesoreria. Tentare di costruire un budget di tesoreria senza un solido budget economico significa procedere alla cieca, moltiplicando gli **errori di stima**.

## Il processo dal ricavo alla cassa

Il processo di budgeting segue una logica inversa rispetto alla creazione del valore. Mentre nella gestione operativa si parte dalle risorse (materie prime, personale, impianti) per arrivare ai ricavi, nel **budget si parte dagli obiettivi di fatturato** per definire a ritroso tutte le risorse necessarie al loro raggiungimento.

Le fasi operative sono ben definite: il **budget commerciale** stabilisce quantità e valori delle vendite previste per prodotto, cliente e periodo. Il **budget di produzione** determina i volumi da realizzare, considerando le scorte iniziali e finali desiderate. Il **budget degli acquisti** di materie prime e il **budget del personale** quantificano le risorse necessarie. I budget delle **altre aree** (R&D, amministrazione, finanza) completano il **quadro dei costi operativi**. Il **budget degli investimenti** definisce i fabbisogni di immobilizzazioni. Solo a questo punto si può costruire il



**budget economico** consolidato.

Ma il vero salto qualitativo avviene nel passaggio dalla **dimensione economica a quella finanziaria**. È qui che emerge la criticità del ciclo di conversione in flussi di cassa: i ricavi previsti devono essere trasformati in incassi considerando i **tempi medi di pagamento dei clienti**; i costi devono essere convertiti in uscite tenendo conto delle **dilazioni dei fornitori** e delle modalità di pagamento del personale. Il capitale circolante netto (crediti + rimanenze – debiti) diventa la variabile cruciale che assorbe o genera liquidità.

### La chiave della quadratura

La credibilità di un **budget patrimoniale e di tesoreria** si misura attraverso **un unico parametro**: la quadratura contabile. Questa non è un dettaglio tecnico, ma la dimostrazione che il **modello rispetta i principi fondamentali della partita doppia** applicati in chiave previsionale.

Ogni evento aziendale deve essere analizzato simultaneamente **sotto 3 profili**: la **manifestazione economica** (competenza nel Conto economico), la **manifestazione patrimoniale** (variazione di attività o passività nello Stato patrimoniale) e la **manifestazione monetaria** (flusso di cassa in entrata o uscita). Una vendita, ad esempio, genera un ricavo (manifestazione economica), aumenta i crediti o la cassa (manifestazione patrimoniale) e può produrre un incasso immediato o differito (manifestazione monetaria).

La quadratura richiede che l'utile economico del Conto economico coincida con l'utile patrimoniale dello Stato patrimoniale, e che le variazioni finanziarie, sommate alla liquidità iniziale, producano la **liquidità finale** evidenziata nello Stato patrimoniale stesso. Questa triplice coerenza non si ottiene per caso: richiede la costruzione di un **meccanismo contabile rigoroso** dove ogni variabile è collegata alle altre attraverso relazioni matematiche precise.

### Le stime

La qualità di un budget dipende direttamente dalla **credibilità delle stime che lo alimentano**. Ma stimare non significa indovinare: richiede un **approccio metodologico strutturato** che combina analisi storica, parametri oggettivi e **valutazioni discrezionali**.

Le stime si possono classificare in **4 categorie**. Le **stime matematico-statistiche** applicano tecniche di forecasting ai dati storici per proiettare nel futuro le grandezze con andamento regolare, tipicamente i ricavi. Le **stime parametriche** legano variabili dipendenti a driver operativi: i costi variabili di produzione al volume di output, i consumi energetici alle ore macchina, le provvigioni al fatturato. Le **stime contrattuali** derivano da accordi vincolanti: **affitti, leasing, contratti di lavoro**, consulenze a canone fisso. Le **stime discrezionali** riflettono

decisioni manageriali su investimenti, pubblicità, formazione.

Ma il presupposto di ogni stima affidabile è l'analisi storica approfondita: le schede contabili vanno lette **voce per voce**, identificando la natura di ogni movimento, la sua ricorrenza, i vincoli contrattuali. Solo su questa base si possono costruire previsioni che resistano al confronto con la realtà.

La gradualità del processo è essenziale: si parte da **previsioni aggregate**, si testano ipotesi alternative, si coinvolgono i responsabili operativi per validare le assunzioni. Il budget non è l'opera solitaria del controller, ma il **risultato di un processo** iterativo che integra la visione strategica del vertice con la conoscenza operativa dei responsabili di funzione. Solo così si ottiene quel mix di ambizione e realismo che caratterizza un buon budget.

### La verifica degli equilibri

La funzione più strategica del **budget patrimoniale e di tesoreria** non è descrittiva, ma **diagnostica e correttiva**. Una volta assemblati tutti i budget operativi, emergono con chiarezza gli squilibri strutturali e finanziari che le singole decisioni, prese separatamente, avrebbero lasciato nascosti.

Il **budget patrimoniale** evidenzia immediatamente se gli **investimenti programmati sono compatibili con la struttura delle fonti di finanziamento**. La regola fondamentale dell'equilibrio patrimoniale richiede che le immobilizzazioni siano coperte da capitale proprio e debiti a medio-lungo termine. Se il budget patrimoniale mostra un capitale circolante netto negativo o insufficiente, questo segnala la necessità di ricapitalizzazione, di nuovi finanziamenti a lungo termine o di revisione del piano degli investimenti.

Il **budget di tesoreria**, articolato mensilmente, rivela i **momenti di tensione finanziaria**: i mesi in cui le uscite superano sistematicamente le entrate, creando fabbisogni temporanei di liquidità. Ma rivela anche **le opportunità**: i periodi di surplus di cassa che permettono rimborsi anticipati o investimenti finanziari temporanei. Questa informazione consente di programmare con precisione le linee di credito necessarie, di negoziare affidamenti stagionali, di pianificare operazioni di factoring nei periodi critici.

La verifica degli equilibri rappresenta un **grande valore quando è in grado di simulare scenari alternativi**. Cosa succede se accelero gli incassi riducendo i termini di pagamento dei clienti? Quale impatto ha un investimento in macchinari sul fabbisogno finanziario complessivo? È più conveniente un leasing operativo o un finanziamento bancario? Queste domande trovano risposta modificando le variabili del modello e osservando l'effetto sui prospetti patrimoniali e di tesoreria.

## **Excel: uno strumento insostituibile per la costruzione del modello**

Indipendentemente dal software gestionale adottato, la capacità di costruire un modello di **budget patrimoniale e di tesoreria su Excel** rimane una **competenza fondamentale per ogni professionista** che si occupi di controllo di gestione. Excel offre la flessibilità necessaria per personalizzare completamente il modello secondo le specificità aziendali, il controllo totale sui calcoli e le relazioni tra le variabili, e la trasparenza che permette di verificare ogni passaggio logico.

La costruzione di un modello efficace richiede metodo. Prima di aprire Excel, è necessaria **un'analisi storica approfondita** che identifichi le priorità informative e i driver critici. Serve poi progettare sulla carta la struttura del modello: quali riclassificazioni adottare, quali schemi utilizzare, come collegare i diversi prospetti. Solo a questo punto si può costruire il **meccanismo di quadratura su Excel**, creando la struttura portante che garantisce la coerenza contabile.

Un modello ben costruito permette di aggiornare le previsioni in pochi minuti, di testare scenari alternativi istantaneamente, di produrre report professionali con un click.

La padronanza di Excel trasforma il professionista da **semplice registratore di dati consuntivi a consulente strategico** capace di fornire all'imprenditore simulazioni immediate dell'impatto di decisioni critiche. In un mercato che richiede reattività sempre maggiore, questa capacità rappresenta un vantaggio competitivo insostituibile.

## **Conclusioni**

I **budget patrimoniali e di tesoreria** sono diventati **presidi obbligatori per qualsiasi azienda** che voglia operare in condizioni di legalità e sostenibilità e non possono più essere considerati come meri adempimenti normativi.

Questi strumenti, se costruiti con rigore metodologico e aggiornati sistematicamente, trasformano la gestione finanziaria da attività reattiva a funzione strategica. Permettono di **anticipare le crisi** invece di subirle, di **programmare gli investimenti** invece di improvvisarli, di negoziare con le banche da posizioni di forza invece che di debolezza. Il tempo investito nella loro costruzione si ripaga moltiplicato attraverso decisioni migliori, costi finanziari ridotti, opportunità colte tempestivamente.

Per i professionisti che assistono le imprese, acquisire una competenza solida nella costruzione di questi strumenti significa differenziarsi in un **mercato sempre più competitivo**, offrire servizi ad alto valore aggiunto, costruire relazioni di fiducia durature con i clienti. La formazione pratica, che permette di passare dalla teoria alla capacità operativa di costruire modelli funzionanti, rappresenta oggi un **investimento imprescindibile** per chiunque voglia operare con autorevolezza nel campo del controllo di gestione e della consulenza finanziaria.



Il futuro della professione contabile passa necessariamente **attraverso questi strumenti**. La sfida è trasformare l'obbligo normativo in **opportunità competitiva**, la compliance in creazione di valore, il vincolo in vantaggio. Chi saprà cogliere questa trasformazione avrà garantito non solo la conformità legale delle imprese che assiste, ma soprattutto la loro **sostenibilità economico-finanziaria** nel lungo periodo.

## ***Possibile la creazione di riserve “specifiche” nel patrimonio della società***

di **Fabio Landuzzi**

OneDay Master

### **Operazioni sul capitale. Perdite e utili nelle cooperative**

Scopri di più

Nella **gestione della società**, e talora nei rapporti fra società e soci, come pure fra i soci stessi, può incontrarsi l'opportunità di prevedere a livello **statutario**, o **volontario**, **l'obbligo o la facoltà**, al ricorrere di determinate condizioni, di costituire “**riserve con finalità specifiche**”; (c.d. riserve specifiche) si tratta, in altre parole, di riserve che, potendo astrattamente avere **natura sia di capitale** – in quanto provenienti da apporti dei soci – **che di utili** – in quanto derivanti da utili realizzati e indivisi – vengono asservite a **un particolare vincolo di destinazione** per l'impiego nella realizzazione di specifici scopi. L'esistenza di questo vincolo, pur facendo conservare alla posta la natura di **parte ideale del Patrimonio netto** e, quindi, non determinandone una riclassificazione nel passivo dello Stato patrimoniale, rende quindi queste **riserve “indisponibili” per usi diversi**.

L'istituzione di riserve specifiche può avvenire sia mediante **una disposizione statutaria** che per mezzo di **una delibera assembleare ad hoc**; **non potrà essere**, invece, **l'organo amministrativo a istituire la riserva**, se non in forma propositiva rispetto alla decisione di **esclusiva competenza dei soci**.

Un **caso pratico**, che talora si incontra nella esperienza professionale, è quello della riserva specifica formata da utili destinati a **garantire negli esercizi successivi** la disponibilità patrimoniale per la **distribuzione di un dividendo minimo** previsto per **determinate categorie di soci**; può essere il caso delle azioni / quote con **diritto agli utili non proporzionale** alla partecipazione al capitale, come pure quello di **speciali categorie di azioni** dotate di un privilegio nella distribuzione degli utili, e altri simili.

La legittimità dell'istituzione di riserve specifiche nel patrimonio della società ha trovato l'avallo del **Notariato del Triveneto** nelle **Massime H.G.42 e I.G.54**.

Un tema interessante riguarda cosa accade alle **riserve specifiche**, quando dovessero essere realizzate **perdite** da parte della società. In ossequio al principio generale per cui in presenza di perdite le riserve vanno utilizzate secondo **l'ordine del loro grado di disponibilità**, partendo, quindi, da quelle libere da vincoli e così proseguendo **sino all'utilizzo dell'ultimo presidio** – la

riserva legale – prima di intaccare il capitale, si ritiene che le riserve specifiche, in quanto **riserve “facoltative” indisponibili**, siano utilizzabili per la copertura delle perdite **esclusivamente prima di dover aggredire le riserve “obbligatorie” indisponibili**.

Per quanto concerne, invece, la facoltà di utilizzo di queste riserve al servizio di **aumenti gratuiti del capitale sociale**, si ritiene che ciò **non sia consentito a meno che**:

- in caso di **riserva “statutaria”**, consti **una delibera *ad hoc*** dell'assemblea dei soci di modifica dello statuto;
- in caso di **riserve “facoltative”**, ossia costituite con decisione dei soci, venga assunta una **apposita delibera modificativa** da parte **dell'assemblea dei soci**.

L'orientamento notarile citato offre anche un **ulteriore spunto di interesse** nell'impiego delle riserve specifiche, riferendosi al caso delle riserve costituite con lo scopo di servire alla **distribuzione futura di utili ai soci**, qualora si decidesse di non provvedervi nell'immediato, ad esempio per ragioni finanziarie o per altri vincoli temporanei. In tale caso, i soci potranno istituire, con decisione assembleare, una **riserva con questo specifico scopo**, e quindi strumentale alla distribuzione in futuro di un **dividendo minimo** ai soci, come pure un **dividendo integrativo** di quello che sarà possibile distribuire in funzione degli utili realizzati negli esercizi successivi. In questo caso, al momento dell'utilizzo della riserva specifica per lo scopo a cui è volta – che è la distribuzione dell'utile – ne saranno beneficiari i soci, o titolari di diritti reali, **secondo i loro peculiari diritti di partecipazione agli utili**.

Anche le riserve specifiche finalizzate alla distribuzione di utili in futuro, **in caso di perdite d'esercizio**, saranno utilizzate per la loro copertura solo prima di intaccare le **riserve “obbligatorie” indisponibili**.

Infine, l'orientamento notarile evidenzia che, con riguardo a questa tipologia di riserve specifiche dirette alla distribuzione in futuro di utili, o di maggiori utili, in **dottrina si è ritenuto che la relativa delibera di assemblea dei soci** necessiti del **voto favorevole di tutti i soci**, e quindi non possa essere assunta a maggioranza, in quanto il vincolo di destinazione che andrebbe a gravare su queste riserve determinerebbe la costituzione di **un vero e proprio diritto soggettivo per i soci**.

## CONTENZIOSO

## ***L'irragionevole intersezione causale "antieconomicità-inerenza" prospettata dalla Corte di Cassazione***

di Luciano Sorgato

OneDay Master

### **Novità del contenzioso tributario**

Scopri di più

La Corte di Cassazione, ormai in molte sentenze (tra le altre, si veda la recentissima [ord. n. 26312/2025](#)) continua a ribadire che, in **tema di imposte dirette**, l'Amministrazione finanziaria, nel negare l'inerenza di un costo, può **contestare l'incongruità e l'antieconomicità della spesa**, che assumono rilievo, sul piano probatorio, come **indici sintomatici della carenza di inerenza** pur non identificandosi in essa. In tale caso, è onere del contribuente dimostrare la **regolarità delle operazioni** in relazione allo svolgimento dell'attività d'impresa e alle scelte imprenditoriali. In ordine a un tale passo, si deve sottolineare come la Cassazione incorra in un **giudizio incongruente** rispetto all'ermeneutica intrapresa con la nota [sentenza n. 450/2018](#), con la quale ha marcato che **l'inerenza deve essere intesa alla sola stregua di un giudizio meramente qualitativo**, di relazione solo funzionale tra il costo sostenuto e l'attività d'impresa, con esclusione di ogni scrutinio utilitaristico-quantitativo – benefici alla base dell'assenza dell'inerenza del costo nel reddito d'impresa.

L'abituale passo della sentenza, per cui *«l'incongruità e l'antieconomicità della spesa, assumono rilievo come indici sintomatici della carenza di inerenza pur non identificandosi con essa»*, appare essere del **tutto equivoco**, dal momento che se un fatto indice è sintomatico del mancato riscontro di un presupposto, esso non può non concorrere in qualche modo alla **sua identità legale**. Se, quindi, l'interazione funzionale tra un **costo abnorme e la misura di sinergia utile** che esso riversa nell'operatività dell'impresa, lo rende sintomaticamente non inerente, è perché il **principio dell'inerenza** nel suo paradigma concreto **ritrae dalla congruità del rapporto costi-benefici** la relativa configurazione strutturale. L'abnormità di un costo si misura necessariamente rispetto a un parametro, e tale parametro non può che **essere rappresentato dall'utilità del suo concorso** utilitaristico-quantitativo nell'attività economica, per cui prospettare sul piano sintomatico il sillogismo costo abnorme-mancanza di inerenza, altro non può volere dire che l'inerenza di un costo si **misura attraverso la verifica del quantum di funzioni utili** che esso genera nella dinamica di mercato. Le parole hanno un senso preciso e, se impiegate nel contesto di una sentenza, non possono che rendersi intelleggibili proprio in base al loro **significato semantico**.

Proprio l'incoerenza del passo rinvenibile nella citata [ordinanza n. 26312/2025](#) non può non



rivelarsi chiara. Per la Cassazione:

- il **principio dell'inerenza** si traduce in un **giudizio di carattere qualitativo**, che prescinde, in sé, da valutazioni di tipo utilitaristico (o di vantaggio economico) ovvero quantitativo;
- il **giudizio quantitativo o di congruità** si colloca su un **diverso piano** logico e strutturale rispetto al giudizio di inerenza;
- l'**onere della prova grava sul contribuente** che deve dimostrare l'esistenza e la natura del costo, i relativi fatti giustificativi e la sua **concreta destinazione alla produzione**, ovvero che esso è in realtà un atto d'impresa in quanto in **correlazione con l'attività d'impresa**;
- l'Amministrazione finanziaria **può confutare gli elementi dedotti dal contribuente** a comprova del raccordo causale con l'inerenza, traducendosi in ordine al comparto delle imposte dirette, nella possibilità di negare l'inerenza di un costo in quanto non congruo e antieconomico, presupposti **che assumono rilievo come indici sintomatici della carenza di inerenza pur non identificandosi in essa**, e in tema di IVA nella possibilità, sempre per l'Amministrazione finanziaria, di dimostrare la macroscopica antieconomicità del costo, **rilevando essa come indizio della mancanza dell'inerenza**.

Del tutto incomprensibile non può non apparire l'intentato (da parte della Cassazione) sillogismo di continuità concettuale tra la **ritenuta mancanza di aderenza costitutiva dell'antieconomicità** in ordine al paradigma dell'inerenza e la contemporanea possibilità di far derivare proprio dall'antieconomicità **la mancanza dell'inerenza** (a cui è concettualmente estranea). Se l'antieconomicità non partecipa delle prerogative dell'inerenza, allora la coerenza sillogistica dovrebbe portare a ben altra conclusione: l'antieconomicità, non contigua con l'inerenza, **non è in grado di rivelarne la mancanza** e non può, al contrario, essere assunta ad asse sintomatico della sua mancanza. Come può un fattore non partecipe di un fenomeno rivelarne la **presenza o la mancanza**?

L'astrazione dell'intersezione causale "antieconomicità-inerenza" prospettata dalla Cassazione **non può non rappresentarsi come esponenziale**.

Allo scopo di verificare l'incongruenza dello scrutinio della Cassazione sull'antieconomicità, occorre analizzare il **sopravanzante rango gerarchico del divieto della doppia tassazione** incentrato sul medesimo presupposto d'imposta, legislativamente pensato a presidio costituzionale dell'obbligazione tributaria. Qualora (come in molte verifiche fiscali avviene) in sede d'istruttoria venga **recuperato un costo perché ritenuto antieconomico sul piano del quantum**, nonostante in ordine a esso si renda intravedibile un'intersezione qualitativa con le ragioni d'impresa, si pone la questione di **rilevanza costituzionale della doppia tassazione** che scaturisce dall'asimmetria fiscale del medesimo componente di reddito, contemporaneamente tassato e non dedotto. In ordine alla distorsione impositiva che si viene a generare in caso di recupero fiscale (anche solo parziale) dei costi, perché intesi antieconomici sul piano del *quantum*, procurata **dall'inosservanza del divieto della doppia imposizione** ex [art. 163, TUIR](#), a mente del quale «*lo stesso presupposto d'imposta non può*



essere tassato più volte neppure nei confronti di soggetti diversi», si deve considerare come tale principio venga avvertito come **ineludibile nella verifica costituzionale dell'obbligazione tributaria**, proprio come pensata e presidiata in Costituzione.

Per un insigne giurista (G. Falsitta) l'[art. 163, TUIR](#), non si contrassegna alla stregua di un **principio generale di governo dei vari tipi di reddito**, ma come fondamentale «**norma di orientamento costituzionale**», mai eludibile nella **delineazione strutturale dell'obbligazione tributaria**. Non trattasi di un principio di diritto tributario genericamente raccordato con la fase attuativa del tributo, ma piuttosto di un **presidio che con nesso diretto partecipa alla conformazione legislativamente indisponibile dell'obbligazione tributaria**. Sotteso a tale divieto vi è, infatti, la fondamentale necessità di evitare che la ricchezza connessa a un qualsiasi fatto economico **non abbia da essere interamente commutata in prestazione erariale**. Lo scrutinio, quindi, dell'inerenza non è ammesso a aggirare il perentorio impulso esegetico che propaga dall'[art. 163, TUIR](#), ma anzi ne subisce l'influenza dominante nella forma di **vincolo e condizionamento imperativi**.

La soluzione che si ritiene prestarsi a una **coerenza di sistema** è la collocazione dell'antieconomicità nell'ambito delle regole di governo dell'abuso del diritto. Solo, quindi, se l'operazione imprenditoriale viene a intersecarsi con piani pregiudizievoli al diritto erariale, del tutto contrari a logiche economiche e del tutto sprovvisti di ragioni *extra* fiscali, nonché solo portatori di illecite diminuzioni di carichi impositivi, contrariati dai c.d. principi impliciti dell'ordinamento giuridico, **l'antieconomicità potrà giustificare il recupero fiscale del costo**. Ma in tale caso, il divieto della doppia tassazione viene salvaguardato dal [comma 11 dell'art. 10-bis](#) che prevede **l'integrale rimborso**, ai soggetti diversi da quelli cui si applicano le disposizioni sull'abuso del diritto, delle **imposte pagate a seguito delle operazioni abusive** i cui vantaggi sono stati disconosciuti dall'Amministrazione finanziaria. Il raccordo dell'antieconomicità con l'abuso del diritto consentirebbe, quindi, non solo maggiori tutele procedurali nei confronti del soggetto a cui viene imputata l'operazione abusiva, ma consentirebbe, in ogni caso, la **salvaguardia dell'ineludibile divieto della doppia tassazione**.

Conclusivamente, alla luce di quanto sopra esposto, appare necessario un **maggior ordine di idee da parte della Cassazione** in relazione al principio dell'inerenza e, anzi, si ritiene che la soluzione migliore non possa che essere quella di **demandare il suo paradigma al Legislatore**.