



NEWS

Euroconference

Edizione di giovedì 4 Dicembre 2025

CASI OPERATIVI

Chiusura della stabile organizzazione e gestione degli adempimenti IVA
di Euroconference Centro Studi Tributari

OPERAZIONI STRAORDINARIE

Il conferimento di studio professionale in STP: studio o azienda?
di Sandro Cerato - Direttore Scientifico del Centro Studi Tributari

AGEVOLAZIONI

Legge di bilancio 2026: novità per i bonus edilizi
di Elisa de Pizzol

CRISI D'IMPRESA

Novità sulla tassazione delle sopravvenienze attive da riduzione dei debiti nella risoluzione della crisi d'impresa
di Fabio Giommoni

GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

Il calcolo del reddito in capo ai piloti di tratte internazionali
di Laura Mazzola

COMPETENZE E ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

Monitoraggio della performance nello studio professionale: come farlo e perché
di Luca Pini – Consulente di BDM Associati SRL



CASI OPERATIVI

Chiusura della stabile organizzazione e gestione degli adempimenti IVA

di Euroconference Centro Studi Tributari



The banner features the Euroconference logo and the text "EuroconferenceinPratica". To the right, there is promotional text: "Scopri la soluzione editoriale integrata con l'AI indispensabile per Professionisti e Aziende >>" followed by an image of a person holding a tablet displaying AI-related graphics.

Se una stabile organizzazione già attiva in Italia decidesse di chiudere la propria posizione da stabile ma volesse continuare a vendere in Italia i propri prodotti come soggetto IVA identificato oppure tramite rappresentante fiscale può mantenere la stessa partita IVA della “vecchia stabile” oppure deve richiedere un nuovo numero IVA?

Dal momento che l’operazione da identificato/rappresentato a stabile è vista come operazione straordinaria (cfr. risoluzione n. 108/E/2011) può applicarsi il medesimo principio all’operazione inversa, cioè da stabile a identificato/rappresentato?

Nel caso non si ritenga possibile l’operazione, quale è la corretta procedura da seguire?

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



FiscoPratico

I “casi operativi” sono esclusi dall’abbonamento Euroconference News e consultabili solo dagli abbonati di FiscoPratico.



OPERAZIONI STRAORDINARIE

Il conferimento di studio professionale in STP: studio o azienda?

di Sandro Cerato - Direttore Scientifico del Centro Studi Tributari

Master di specializzazione

Operazioni straordinarie dopo la riforma

Commento al D.Lgs. 13.12.2024, n. 192

Scopri di più

L'interesse degli operatori verso le aggregazioni professionali è in continua crescita, grazie anche alla **rimozione di ostacoli** di natura fiscale operata dal nuovo [**art. 177-bis, TUIR**](#) (introdotto dal D.Lgs. n. 192/2024). Questa Riforma tributaria ha previsto la neutralità fiscale per il conferimento degli studi professionali, **equiparando fiscalmente il conferimento di uno studio professionale al conferimento di azienda** (già neutrale ex [**art. 176, TUIR**](#)).

Tuttavia, l'equiparazione sul piano fiscale non comporta automaticamente un'equiparazione sul piano civilistico. Per definire la disciplina applicabile ai conferimenti in STP, occorre stabilire se lo studio professionale, oggetto del conferimento, **abbia o meno natura di azienda** ai sensi del Codice civile. Su questo tema, il **Comitato Interregionale dei Consigli Notarili** delle Tre Venezie è recentemente intervenuto con le Massime Q.A.20, Q.A.21 e Q.A.22, fornendo un **contributo prezioso e innovativo**.

La Massima Q.A.20, intitolata “Studio professionale avente natura di azienda”, affronta la questione preliminare della **qualificazione dell'oggetto del conferimento**. Secondo l'orientamento notarile, il complesso unitario di attività materiali e immateriali organizzato dal professionista intellettuale (inclusi gli artisti) per l'esercizio della propria attività **può avere o meno natura di azienda**. Ai sensi dell'[**art. 2238, comma 1, c.c.**](#), tale natura sussiste quando la prestazione professionale costituisce **solo uno degli elementi dell'attività organizzata in forma di impresa**. Il Notariato triveneto offre un **criterio operativo chiave** per identificare tale requisito: si ritiene integrato quando il complesso unitario organizzato dal professionista è in grado di generare un proprio avviamento che prescinda, in tutto o in parte, dal suo titolare.

Questa valutazione è fondamentale, poiché **solo se lo studio professionale ha natura di azienda** si applicano al conferimento le disposizioni degli [**artt. 2557 ss., c.c.**](#). La dottrina ha, in passato, sostenuto che, qualora l'attività intellettuale sia esercitata nell'ambito di una più ampia attività inquadrabile nell'impresa commerciale, il **libero professionista acquista la qualità di imprenditore**. La sussistenza di un valore economico riferibile all'organizzazione, e non solo alla persona del professionista, è considerata “reale e insopprimibile”.

La Massima Q.A.21 si concentra sulle **conseguenze civilistiche del conferimento in STP di uno**



studio professionale che abbia effettivamente natura di azienda. In questa ipotesi, al conferimento si applica integralmente la disciplina prevista dagli [artt. 2557 ss., c.c.](#). Questo comporta **effetti ben definiti sul subentro nei contratti, nella responsabilità per i debiti e nella valorizzazione dell'avviamento**. In particolare:

- ai sensi dell'[art. 2558, c.c.](#), la **società conferitaria (STP) subentra automaticamente nei contratti stipulati per l'esercizio dell'azienda** che non abbiano carattere personale (ad esempio, contratti con fornitori o di locazione di beni strumentali). Non è necessario il consenso dei contraenti ceduti, i quali mantengono solo il diritto di recedere dal contratto entro 3 mesi dalla notizia del trasferimento, se sussiste una giusta causa;
- ai sensi dell'[art. 2560, c.c.](#), l'alienante (il professionista conferente) **non è liberato dai debiti inerenti all'esercizio dell'azienda** anteriori al trasferimento, salvo consenso dei creditori. Tuttavia, la STP conferitaria risponde in solido dei debiti se essi risultano dalle scritture contabili obbligatorie;
- i rapporti di lavoro continuano con la STP conferitaria secondo i termini e le modalità previste dall'[art. 2112, c.c.](#). In tal caso, il conferente e la STP **sono obbligati in solido per i crediti che il lavoratore aveva al momento del trasferimento**;
- è consentita la **valorizzazione dell'avviamento**. La Massima precisa che l'avviamento non si identifica con la clientela (che ne costituisce oggettivamente solo un elemento). Il trasferimento della clientela, in riferimento a un'attività professionale intellettuale, sarebbe impossibile **sotto il profilo giuridico**; l'avviamento consiste, invece, in una **qualità dell'organizzazione conferita**.

Al contrario, secondo la Massima Q.A.22, qualora il **complesso unitario di attività** materiali e immateriali organizzato dal professionista **non abbia natura di azienda**, la disciplina di cui agli [artt. 2557 ss., c.c.](#), **non trova applicazione**. In tal caso, si **applica la disciplina propria di ogni singolo bene conferito**. Ad esempio, la STP conferitaria **subentra nei contratti solo se in essi è prevista la facoltà di cessione** o se sussiste il consenso del contraente ceduto ([art. 1406, c.c.](#)). **per quanto riguarda le passività**, le stesse non sono trasferibili per legge, ma possono essere **assunte dalla società conferitaria solo mediante il perfezionamento di una delle specifiche convenzioni** previste dall'ordinamento per la sostituzione del debitore, quali la delegazione, l'espromissione o l'accollo.



AGEVOLAZIONI

Legge di bilancio 2026: novità per i bonus edilizi

di Elisa de Pizzol

Seminario di specializzazione

Legge di bilancio 2026: novità per i bonus edilizi

[Scopri di più](#)

La **Legge di bilancio 2026**, ormai definita nei suoi tratti essenziali, si limita a **prolungare alcune agevolazioni** in scadenza. Una continuità che però **non elimina** – anzi, in certi casi amplifica – una serie di **nodi applicativi e rischi interpretativi**.

Di seguito si espongono alcuni **aspetti da monitorare entro fine anno**, considerando che dicembre è proprio il mese in cui si controlla di aver **rispettato tutti gli adempimenti** e si cerca di approntare senza indugio gli eventuali rimedi ancora esperibili.

Come anticipato, la Manovra ha **confermato** anche per l'anno prossimo l'**impianto** degli **sconti fiscali** previsto per gli **interventi edilizi** nel **2025**: il *Bonus Ristrutturazioni*, l'*EcoBonus* e il *Sismabonus* avranno un'aliquota del **50%** di detrazione per i **lavori su abitazioni principali con spese sostenute dai titolari di un diritto di proprietà o di un altro diritto reale di godimento sull'immobile principale**; la **detrazione scenderà al 36% negli altri casi**.

È prevista, poi, la **fine della maxi-agevolazione** di cui al **Superbonus**, con alcune **eccezioni** per le **Regioni** di Lazio, Marche, Umbria e Abruzzo **colpite dal terremoto**: permane per questi territori con **aliquota al 110%**, ma solo con domanda per il contributo alla ricostruzione **presentata prima del 30 marzo 2024**.

Prorogato pure il **Bonus Mobili** al **50%**, l'agevolazione dedicata ad arredi ed elettrodomestici, con tetto di spesa a 5.000 euro, mentre incontra un **fermo il Bonus Barriere architettoniche** al **75%**, anche se **non è escluso un cambiamento in fase di definizione dei dettagli della Manovra**.

Bisogna, poi, considerare le **soglie** previste per le **spese sostenute a partire dal 2025** per i **redditi superiori a 75.000 euro**, con ulteriore riduzione di detraibilità sopra la **soglia** di **100.000 euro** ([art. 16-ter, TUIR](#)).

Come visto, quelle adottate dalla **Manovra 2026** sono in sostanza **conferme** di quanto già previsto per il **2025**.

La **proroga** delle **aliquote 50% e 36%** per le ristrutturazioni **elimina**, così, la **necessità** di fare



pagamenti “forzati” entro il 31 dicembre 2025 solo per salvare l’aliquota più alta. In altre parole, **non è più necessario affrettarsi a pagare acconti** entro fine anno per bloccare l’aliquota al 50% o al 36%, in quanto la stessa percentuale si applicherà anche **alle spese sostenute nel 2026**. Il criterio di cassa resta invariato, ma **non c’è più il rischio di perdere l’aliquota per semplice slittamento dei pagamenti all’anno successivo.**

Restano, comunque, **altre cautele** che i professionisti devono adottare per tutelare, oltre agli interessi dei clienti, anche i propri. Alla luce dei futuri controlli, infatti, è importante verificare il lavoro svolto e approntare tutti i meccanismi ancora possibili per **sfruttare al meglio i benefici** e rimediare a eventuali dimenticanze ed errori.

Ad esempio, è bene considerare con estrema attenzione il **profilo delle responsabilità**.

Al di là dei controlli dell’Agenzia delle Entrate, si registra purtroppo una casistica numerosa di **richieste di risarcimento a opera di contribuenti verso professionisti** che hanno **rilasciato asseverazioni o visti di conformità**, ad esempio perché i primi si sono visti **negare dagli istituti di credito l’acquisto dei crediti fiscali** relativi ai diversi *bonus* edilizi utilizzati.

In tali situazioni, non è raro riscontrare che il **professionista** si sia **assunto la responsabilità** del caso **senza aver** adeguatamente **appurato** se l’**errore** sia davvero **frutto** di una **propria mancanza** o piuttosto di una **ricostruzione errata** operata dalle **società di consulenza** (le c.d. Big Four) di cui si è **avvalso l’Istituto** per valutare **se acquistare o meno i crediti in questione** e se il rifiuto è avvenuto per **ragioni normative o per “paletti” autoimposti da tali società**. Spesso, infatti, i **dineggi delle piattaforme non nascono da un vizio giuridico** vero e proprio, ma da **filtri burocratici estranei alla normativa**, controlli, checklist interne, policy ultra-prudenziali di tali società. Tutti elementi che il contribuente interpreta subito come “**errore del professionista**”, e che quest’ultimo, se non è attento a ricostruire i fatti, **rischia di assumersi senza fondato motivo**. In questi casi è quindi opportuno valutare attentamente i **presupposti delle richieste risarcitorie**.

In quest’ambito, altra precisazione importante attiene alle **polizze assicurative stipulate** da parte dei professionisti, asseveratori o vistatori. In particolare, è necessario prestare attenzione alla copertura assicurativa conclusa: solo con la **specifica clausola “deeming clause”** la **copertura** scatta già al **verificarsi dell’errore**, garantendo così l’assicurato anche per sinistri che, pur non essendo ancora stati formalizzati, sono stati denunciati all’assicuratore dal professionista; diversamente, in presenza di **copertura su sola base “claims made”** la copertura **si attiva unicamente a seguito della denuncia formale del sinistro da parte di un terzo**, che deve avvenire durante la validità della polizza. Questo comporta che se l’assicurato ricevesse una richiesta di risarcimento **dopo la scadenza della polizza “claims made” non rinnovata**, la compagnia assicurativa non sarebbe tenuta a coprire il sinistro, anche se l’evento dannoso si è verificato durante il periodo di **validità della polizza**. Per tutelarsi è quindi **fondamentale** che i **professionisti** che **sottoscrivono polizze** di tipo **“claims made”** siano consapevoli di questo rischio e **valutino 2 opzioni: inserire** nella polizza la **clausola specifica “deeming clause” oppure stipulare una copertura postuma**, che copra le denunce per eventi accaduti durante il periodo



di validità della polizza, ma presentate dopo la sua scadenza.

Un altro ambito che merita attenzione è quello attinente ai controlli da effettuare in **presenza di opere edilizie con importo superiore a 70.000 euro.**

In proposito, si ricorda che da maggio 2022, sia i contribuenti che intendono usufruire dei benefici fiscali con riferimento agli **interventi di ristrutturazione, di Ecobonus, di Sismabonus e di Superbonus**, sia coloro che appongono il visto di conformità, devono continuare a **verificare** che nel **contratto di affidamento** dei **lavori** sia espressamente **indicato** il CCNL applicato referito al **settore edile, pena il venir meno dei benefici fiscali** ([comma 43-bis dell'art. 1, Legge n. 234/2021](#), e precisazioni della [circolare n. 19/E/2022, punto 8](#)). Per **ovviare** all'eventuale lacuna presente nel contratto d'appalto stipulato tra impresa e contribuente ed evitare così la perdita del *bonus*, potrebbe essere fatto un **addendum** al **contratto originario** ed essere così inserita **l'indicazione dello specifico CCNL del settore edile applicato**. Contribuenti e professionisti verificheranno poi che la **stessa indicazione** dei **contratti collettivi** sia presente **anche nelle fatture**. In **caso di mancata indicazione**, comunque, la regolarizzazione è più semplice, bastando una **dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà** sottoscritta dall'impresa, con la quale quest'ultima **attesti il contratto collettivo utilizzato nell'esecuzione dei lavori edili relativi alla fattura medesima**.

Tali **incombenze** sono senz'altro appannaggio del contribuente che richiede i benefici fiscali. Devono, tuttavia, essere **appurate** pure da **chi rilascia il visto di conformità** in quanto, in loro assenza, **il visto non può essere rilasciato correttamente**. Il professionista, quindi, in caso di mancata indicazione dei contratti collettivi nell'accordo e nelle fatture farà in modo che venga integrato se possibile l'originario contratto di appalto e che il cliente si faccia rilasciare dall'impresa la dichiarazione sostitutiva, **evitando** così di **far perdere il beneficio fiscale al proprio cliente e di vedersi comminate direttamente delle sanzioni**.

Alla luce dei connotati ormai stabili del capitolo dedicato ai *bonus* casa all'interno della Legge di bilancio 2026 è, quindi, importante effettuare una **valutazione che consideri sia quanto fatto sia ciò che si intende fare**, con l'obiettivo di pianificare al meglio il futuro su una materia che negli ultimi anni ha conosciuto fin troppi cambiamenti normativi.



CRISI D'IMPRESA

Novità sulla tassazione delle sopravvenienze attive da riduzione dei debiti nella risoluzione della crisi d'impresa

di Fabio Giommoni

Seminario di specializzazione

Continuità aziendale e crisi di impresa

Strumenti di prevenzione e di regolazione della crisi d'impresa previsti dal CCII

Scopri di più

In un precedente intervento (“**Fiscalità diretta della crisi di impresa: gli ultimi chiarimenti di prassi e le novità della Riforma**” del 12 Settembre 2025) si erano illustrate le **attuali problematiche** che interessano la disciplina della **fiscalità diretta della crisi d'impresa (deducibilità delle perdite su crediti verso imprese in crisi, detassazione delle sopravvenienze attive da riduzione per stralcio dei debiti dell'impresa, detassazione delle plusvalenze da cessione di beni** da parte di imprese in concordato preventivo) e delle prospettive di modifica della normativa vigente in conseguenza di quanto previsto dalla Legge delega per la Riforma fiscale.

Le principali questioni nascono dal fatto che gli articoli del TUIR che regolano la materia fanno **ancora riferimento agli istituti della abrogata Legge fallimentare (L.F.)**, la quale è stata sostituita, ormai da qualche anno, dal **Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza** di cui al D.Lgs. n. 14/2019 (CCII), il quale ha sia profondamente **modificato alcuni istituti di risoluzione della crisi già previsti della L.F.** (concordato preventivo, accordo di ristrutturazione dei debiti, piano attestato di risanamento), sia **introdotto nuovi strumenti** (composizione negoziata, concordato semplificato, piano di ristrutturazione soggetto a omologazione).

Ci riferiamo, in particolare, alle **seguenti disposizioni del TUIR**:

- [**art. 101, comma 5**](#), il quale consente l’“automatica” deducibilità delle **perdite su crediti** (senza quindi obbligo di fornire la dimostrazione degli “elementi certi e precisi”) quando il debitore è stato assoggettato a una procedura concorsuale oppure ha concluso un accordo di ristrutturazione dei debiti omologato o un piano di risanamento attestato, purché iscritto al Registro Imprese;
- [**art. 88, comma 4-ter**](#), che consente la detassazione delle **sopravvenienze attive** derivanti da **riduzioni dei debiti dell'impresa** in sede di concordato fallimentare o preventivo liquidatorio, nonché la detassazione di quelle realizzate in sede di concordato di risanamento, di accordo di ristrutturazione dei debiti omologato o di piano di risanamento attestato pubblicato al Registro Imprese, per la sola parte che eccede le perdite fiscali pregresse e di periodo (senza considerare il limite dell’80%), le



eccedenze ACE pregresse e le eccedenze di interessi passivi indeducibili ex [art. 96, TUIR](#);

- [art. 86, comma 5](#), che consente di detassare le **plusvalenze** realizzate in sede di **cessione dei beni** nell'ambito di una procedura di concordato preventivo.

A parte i riferimenti di dette norme ai vecchi istituti previsti dall'abrogata L.F., **i principali problemi sono sorti per i nuovi istituti** introdotti dal CCII, **che non sono richiamati dalle norme del TUIR**, come avviene, in particolare, per il **concordato semplificato**.

Invece, per la **composizione negoziata**, pur senza modifiche al TUIR, l'[art. 25-bis, comma 5, CCII](#), rende applicabili l'[art. 88, comma 4-ter, TUIR](#), e l'[art. 101, comma 5, TUIR](#), anche al “**contratto con i creditori**” e all’“**accordo con i creditori**”, previsti rispettivamente dall'[art. 23, comma 1, lett. a\) e c\), CCII](#); detta applicazione scatta a partire dalla pubblicazione di tali accordi nel **Registro Imprese**.

Stante l'assenza di ogni riferimento espresso al concordato semplificato da parte anche di detta norma, l'Agenzia delle Entrate, con la [risposta a interpello n. 179/E/2025](#), ha sostenuto che la **detassazione delle sopravvenienze attive da riduzione dei debiti non risulta applicabile al concordato semplificato** ex [art. 25-sexies, CCII](#), per cui lo stralcio dei debiti effettuato nell'ambito di tale strumento concorrerebbe interamente e ordinariamente alla **determinazione del reddito d'impresa** della società debitrice. Ciò sta rappresentando nella pratica una **significativa limitazione all'utilizzo del concordato semplificato** che, come è noto, può essere presentato alla conclusione di una **procedura di composizione negoziata** che ha avuto un **esito negativo**.

Per le medesime ragioni di mancato inserimento nelle norme del TUIR (o di mancato richiamo in altre disposizioni normative), **vi sono dubbi sull'applicazione delle regole di detassazione delle sopravvenienze attive** da esdebitazione e di **perdita automatica su crediti** in presenza di altri nuovi istituti del CCII, rappresentati **dal piano di ristrutturazione soggetto a omologazione** ([art. 64-bis, CCII](#)) e dagli **strumenti di composizione della crisi da sovraindebitamento** ([artt. 65 e ss., CCII](#)) tra i quali, in particolare, il **“concordato minore”**.

Anche al fine di superare dette criticità, l'[art. 9, comma 1, lett. a\), n. 3](#), della **Legge delega** per la Riforma fiscale (Legge n. 111/2023), ha previsto di **estendere a “tutti gli istituti disciplinati dal codice della crisi di impresa e dell'insolvenza”** l'applicazione:

- dell'[art. 88, comma 4-ter, TUIR](#), in tema di **sopravvenienze attive** derivanti da **riduzione dei debiti** per il debitore sottoposto ai suddetti istituti;
- dell'[art. 101, comma 5, TUIR](#), in merito alla **deducibilità delle perdite su crediti** in caso di debitore sottoposto a uno dei citati istituti.

In attesa dell'emanazione dei Decreti Legislativi di completamento della Riforma e vista l'urgenza delle modifiche da apportare alla disciplina di tassazione della crisi d'impresa, **è stato deciso di intervenire con il decreto in materia di Terzo settore**, la cui bozza preliminare



approvata dal Consiglio dei Ministri il 22 Luglio 2025 prevedeva, all'art. 5, l'**integrale sostituzione del comma 4-ter dell'art. 88, TUIR**, con una nuova formulazione nella quale venivano espressamente ricompresi:

- il “**concordato minore**” di tipo liquidatorio e il “**concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio**”, tra le procedure nell’ambito delle quali **le sopravvenienze attive da riduzione dei debiti sono interamente detassate**;
- il “**concordato minore**” in continuità e il “**piano di ristrutturazione soggetto a omologazione**” di cui all'[art. 64-bis, CCII](#), tra le procedure nell’ambito delle quali **le sopravvenienze attive da riduzione dei debiti sono parzialmente detassate**, ovvero **solo per la parte che eccede**: le **perdite fiscali**, pregresse e di periodo (senza considerare il limite dell’80%), la deduzione di periodo e l'**eccedenza ACE pregressa**, nonché gli **interessi passivi indeducibili** riportabili di cui all'[art. 96, comma 5, TUIR](#).

Invece, la **nuova versione** circolata dello “Schema di decreto legislativo recante disposizioni in materia di Terzo settore, crisi d’impresa, sport e imposta sul valore aggiunto”, il quale è stato **approvato in via definitiva dal Consiglio dei Ministri del 20 novembre 2025**, prevede, all'art. 8, una **norma di interpretazione autentica** dell'[art. 88, comma 4-ter, TUIR](#), in base alla quale, ai sensi di detta disposizione, **non costituiscono sopravvenienze attive**:

- le **riduzioni dei debiti** dell’impresa anche in sede di **concordato nella liquidazione giudiziale** (che ha sostituito il concordato fallimentare), di **concordato minore liquidatorio** e di **concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio**: per questi istituti si applica la fattispecie di non imponibilità totale;
- le **riduzioni dei debiti dell’impresa** anche nei casi di **concordato minore in continuità aziendale**, di **accordo di ristrutturazione dei debiti omologato** ai sensi degli [artt. 57, 60 e 61, CCII](#), di **piano attestato** ai sensi dell'[art. 56, CCII](#), pubblicato nel Registro Imprese, ovvero di **piano di ristrutturazione soggetto a omologazione**: per tali istituti si applica la fattispecie di detassazione limitata all’importo che supera la sommatoria delle perdite fiscali pregresse e di periodo, degli interessi passivi indeducibili riportabili e delle eccedenze ACE.

La **modalità di intervento** prevista dall’ultima versione del decreto è diversa (norma interpretativa contro modifica diretta dell'[art. 88, comma 4-ter, TUIR](#)), ma i risultati a cui si perviene sono sostanzialmente gli stessi, in quanto **si assicura comunque la detassazione delle sopravvenienze attive** (totale o parziale) **per tutti i nuovi istituti previsti dal Codice della Crisi**.

Quanto agli **effetti sul passato**, la norma precisa che **non sono ammessi i rimborsi delle maggiori imposte** versate per effetto di **interpretazioni difformi da quelle introdotte**.

Anche la nuova versione del decreto non contempla gli **ulteriori interventi previsti dalla Legge delega** in tema di **estensione della disciplina delle perdite “automatiche” su crediti** e di **detassazione delle plusvalenze da cessione dei beni** nell’ambito delle procedure di risoluzione della crisi d’impresa, per le quali, quindi, occorrerà attendere uno **specifico decreto** in



attuazione della Riforma.

Il rischio è che, in attesa di tali ulteriori interventi normativi, prevalga **l'impostazione "formalistica"** assunta dall'Agenzia delle Entrate, con la conseguenza **che le perdite su crediti non siano ritenute deducibili in via "automatica" nell'ipotesi di creditore sottoposto a concordato semplificato**, non essendo sufficiente il generico riferimento dell'attuale versione dell'[art. 101, comma 5, TUIR](#), alle "procedure concorsuali", in quanto in dottrina si è evidenziato che **al concordato semplificato non potrebbe essere attribuita detta natura**.



GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

Il calcolo del reddito in capo ai piloti di tratte internazionali

di Laura Mazzola

OneDay Master

Redditi da lavoro prestato all'estero

Scopri di più

Con la [risposta a istanza di consulenza giuridica n. 15/E/2025](#), l'Agenzia delle Entrate ha introdotto un importante chiarimento sulla **determinazione del reddito di lavoro dipendente percepito dal personale di volo non residente, operante su tratte internazionali che interessano il territorio italiano**.

In particolare, il tema, rimasto a lungo privo di una prassi specifica, riguarda la **corretta applicazione dell'art. 23, comma 1, lett. c), TUIR**, che assoggetta a **tassazione in Italia i redditi di lavoro dipendente «prestati nel territorio dello Stato»**.

Innanzitutto occorre evidenziare che l'Agenzia delle Entrate ha precisato come l'espressione **«tratte internazionali che interessino parzialmente il territorio dello Stato italiano»** vada intesa in senso **atecnico, senza collegamenti con la definizione di “traffico internazionale”** presente nei Trattati e nel Modello OCSE; pertanto, la risposta all'istanza di consulenza in commento ha riguardo esclusivamente all'applicazione delle **norme interne, e non delle Convenzioni contro le doppie imposizioni**.

In tal senso, con il fine di stabilire quale parte della prestazione sia territorialmente riferibile all'Italia, l'Amministrazione finanziaria ha indicato di considerare la **quota di attività effettivamente svolta nel territorio nazionale, compreso lo spazio aereo italiano**.

Ne deriva che **non rilevano solo i voli con partenza o arrivo in Italia**, ma anche le **tratte internazionali che transitano sopra il territorio italiano**.

Nel dettaglio, l'Amministrazione finanziaria ha precisato che la determinazione dell'imponibile deve avvenire attraverso un **criterio proporzionale**, basato sul **rapporto tra:**

- **le ore di lavoro prestate in Italia** (incluso il volo nello spazio aereo nazionale);
- **e le ore complessive di lavoro annue** del lavoratore.

Questo criterio, pur semplice, costituisce il primo riconoscimento ufficiale di un **metodo di calcolo coerente** e applicabile a tutte le situazioni operative del personale di volo.



Pertanto, tale impostazione comporta che:

- rientrano **nella territorialità italiana** non solo i **voli che atterrano o decollano da aeroporti nazionali** (ad esempio Roma–New York);
- ma rientrano anche i **voli solo transitanti** (ad esempio Dubai–Barcellona).

Vale a dire che il criterio da applicare non è la “tipologia del volo”, ma il **luogo fisico in cui la prestazione è materialmente svolta**, comprensivo dello **spazio aereo italiano**.

Il chiarimento, quindi, offre una soluzione applicabile anche ai “**voli passanti**”, ossia a quelli che **attraversano lo spazio aereo italiano senza effettuare scali**.

Infine, si rileva che il chiarimento ha **possibili ricadute** anche sulla disciplina dei **lavoratori impatriati**.

La [**circolare n. 33/E/2020**](#) aveva affermato che, per il personale di bordo residente in Italia, la verifica della “prevalenza” dell’attività svolta nel territorio dello Stato **avviene considerando**:

- il **lavoro su tratte nazionali**; e
- l’attività **svolta a terra negli aeroporti italiani**,

non includendo il volo internazionale che si svolge parzialmente su territorio italiano.

La [**risposta a istanza di consulenza giuridica n. 15/E/2025**](#), introducendo il **criterio della proporzione anche per i non residenti**, suggerisce una **possibile revisione interpretativa**: se una parte del volo internazionale è considerata “italiana” per i non residenti, potrebbe esserlo anche **per la verifica della prevalenza ai fini del regime impatriati**.

Si tratta di un tema che **potrà necessitare di ulteriori interventi chiarificatori**.



COMPETENZE E ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

Monitoraggio della performance nello studio professionale: come farlo e perché

di Luca Pini – Consulente di BDM Associati SRL



The banner features the Euroconference logo and the text "EuroconferenceinPratica". To the right, there is promotional text: "Scopri la soluzione editoriale integrata con l'AI indispensabile per Professionisti e Aziende >>" followed by a small image of a person holding a tablet displaying data.

In molti studi professionali la performance viene ancora valutata quasi esclusivamente guardando il **fatturato di fine anno**. Se i ricavi sono stabili o in crescita, la conclusione è che lo studio “sta andando bene”. Oggi però questo parametro, da solo, non è più sufficiente. La crescita degli adempimenti, la complessità normativa, l'aumento dei costi e la crescente resistenza dei clienti agli adeguamenti tariffari impongono uno sguardo molto più analitico e continuo.

Limitarsi al volume d'affari significa non comprendere **come** quel fatturato viene generato: con quali carichi di lavoro, con quali livelli di saturazione del team, con quali attività non fatturabili e soprattutto con **quali margini reali**. Per questo diventa necessario introdurre un sistema di monitoraggio basato su dati oggettivi, capace di restituire una fotografia fedele del funzionamento dello studio.

Prendere le decisioni sulla base dei dati

Chi guida uno studio sa quanto le giornate possano essere dense di telefonate, urgenze e attività operative. Tuttavia, questo continuo affanno non garantisce la capacità di rispondere a domande cruciali: **quali clienti sono realmente redditizi? quali mandati assorbono troppe ore? quanto costa davvero erogare un determinato servizio? dove si lavora con margine e dove, invece, si sta perdendo?**

Le criticità ricorrenti sono simili in tutti gli studi:

- **clienti a forfait** che richiedono molte più ore del previsto;
- **collaboratori sovraccarichi** e altri che non esprimono pieno potenziale;
- una quantità crescente di **attività non fatturabili** (telefonate, e-mail, solleciti, gestione degli insoluti);
- decisioni su tariffe, assunzioni o investimenti prese **senza un riferimento numerico**



sólido.

Monitorare la performance significa dotarsi di **indicatori chiari, aggiornati e leggibili** che consentano di orientare le scelte e di stabilire priorità in modo consapevole, superando la logica dell'intuito.

Che cosa significa davvero monitorare la performance

Monitorare la performance non vuol dire elaborare report complessi, ma riuscire a rispondere con semplicità – grazie ai dati – alle domande gestionali fondamentali. Per farlo è necessario dotarsi di un **sistema di controllo di gestione** fondato su tre variabili essenziali:

1. **redditività** – la capacità dello studio di generare margini adeguati, sia cliente per cliente sia servizio per servizio;
2. **produttività** – il valore economico generato per ogni ora di lavoro del team; è il cuore delle valutazioni su tariffe, organizzazione interna e sostenibilità dei mandati;
3. **saturazione delle risorse** – il grado di impiego del tempo di professionisti e collaboratori, utile per comprendere la reale distribuzione del carico di lavoro.

Queste tre dimensioni, integrate, permettono di andare oltre la semplice lettura del fatturato e di mettere in relazione **tempo, costi, margini e modalità organizzative**.

I KPI essenziali per uno studio professionale moderno

Un sistema di monitoraggio efficace non richiede decine di indicatori. Ne bastano pochi, ben definiti, direttamente collegati alle decisioni operative e strategiche.

Efficienza organizzativa dello studio

Misura quanto efficacemente lo studio trasforma il tempo disponibile in **lavoro effettivamente erogato ai clienti**.

Permette di analizzare:

- il rapporto tra **ore totali disponibili e ore imputate ai clienti**;
- il peso delle attività **non fatturabili** sul totale del monte ore.

È un indicatore cruciale per capire dove si generano inefficienze e dove intervenire per migliorare la distribuzione del lavoro.



Full cost di studio

Il full cost è il KPI che sintetizza in un unico valore il **costo complessivo di un'ora di lavoro** dedicata ai clienti. Include:

- **costi diretti** (professionisti e collaboratori),
- **costi indiretti non fatturabili**,
- **costi di struttura** (affitti, utenze, software, assicurazioni).

Senza questo dato, qualsiasi analisi della redditività è parziale: si rischia di applicare tariffe “di mercato” senza sapere se coprono i costi e generano margine.

Tariffa di studio

Indica **a quanto si sta vendendo** il tempo impiegato per i clienti. Confrontata con il full cost rivela immediatamente se ogni ora lavorata genera **utile o perdita**.

La tariffa deve evolvere verso una **tariffa obiettivo**, che copra i costi e garantisca un margine coerente, necessario per costruire preventivi sostenibili e rivedere i mandati storici.

I vantaggi di un monitoraggio strutturato

Introdurre un sistema di KPI richiede un cambiamento di abitudini e processi, ma una volta superata la fase iniziale i benefici sono evidenti e concreti:

- **maggior trasparenza** su dove si generano davvero margini e valore;
- riduzione delle decisioni basate su percezioni soggettive;
- capacità di **intercettare tempestivamente** situazioni critiche;
- migliore distribuzione del lavoro nel team, con impatto positivo sul clima interno;
- maggiore qualificazione del servizio offerto ai clienti;
- più sicurezza nel definire tariffe, investimenti e nuove assunzioni.

In un contesto di digitalizzazione, automazione e crescente concorrenza, dotarsi di **KPI, dashboard e strumenti di controllo di gestione** non è più un'opzione. È una scelta strategica per operare con metodo, prevenire criticità e guidare la crescita.

Che si tratti di uno studio di piccole dimensioni o di realtà più strutturate, la logica resta la stessa: chi **raccoglie, analizza e utilizza i dati** può gestire i cambiamenti in modo proattivo; chi non lo fa sarà costretto a subirli.