



**Edizione di mercoledì 14 Gennaio 2026**

## **OPERAZIONI STRAORDINARIE**

**Trust familiare, conferimenti di pacchetti azionari di controllo, applicabilità dell'azione di riduzione: Cassazione n. 5073/2023**

di **Cosimo Zuccaro, Elisa Famà**

## **IVA**

**Regime IVA transfrontaliero in franchigia: finalmente arrivano i chiarimenti ufficiali**

di **Luca Caramaschi**

## **REDDITO IMPRESA E IRAP**

**Cambia la tassazione dei dividendi percepiti da società controllate**

di **Marco Bargagli**

## **REDDITO IMPRESA E IRAP**

**Iperammortamento, alcuni aspetti da chiarire**

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

## **OPERAZIONI STRAORDINARIE**

**La riforma apre al conferimento di usufrutto ex art. 177, comma 2-bis?**

di **Ennio Vial**

## **COMPETENZE E ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO**

**3 segnali che il tuo studio ha bisogno di budget**

di **Matteo Marengi – Consulente di BDM Associati SRL**

**OPERAZIONI STRAORDINARIE*****Trust familiare, conferimenti di pacchetti azionari di controllo, applicabilità dell'azione di riduzione: Cassazione n. 5073/2023***di **Cosimo Zuccaro, Elisa Famà**

Rivista AI Edition - Integrata con l'Intelligenza Artificiale

**LA RIVISTA DELLE  
OPERAZIONI STRAORDINARIE**

**IN OFFERTA PER TE € 117 + IVA 4%** anziché € 180 + 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'ordinanza n. 5073/2023, della Corte di Cassazione, sancisce l'applicabilità dell'azione di riduzione in capo al legittimario leso anche nel caso in cui la "disposizione" ritenuta lesiva sia un trust.

Trust familiare, conferimenti di pacchetti azionari di controllo di S.p.A., successione ab intestato del disponente, lesione dei diritti dei legittimari, azione di nullità del trust e degli atti di disposizione versus azione di riduzione, legittimazione attiva e passiva, liberalità indiretta, mandato a donare e atipicità dell'istituto del trust, norme inderogabili, queste sono solo le principali questioni giuridiche dibattute nei 2 gradi del giudizio di merito approdato poi in Cassazione e che sono state sinteticamente esposte nel presente contributo.

Le Suprema Corte si distingue per la capacità di sintesi e per l'enunciazione – la prima a quanto consta sul tema – dell'applicabilità dell'azione di riduzione anche nel caso in cui il legittimario assuma di essere stato leso dall'atto istitutivo di trust e dagli atti di dotazione del medesimo, statuendo che «le disposizioni patrimoniali correlate e consequenziali al trust, ove in ipotesi lesive della riserva del legittimario, debbano essere aggredite unicamente con l'azione di riduzione».

**Il caso**

Tizio costituisce a Londra con la moglie, con cui ha avuto 2 figli, un trust in cui conferisce le partecipazioni di controllo di un gruppo di società. Deceduto *ab intestato* Tizio, la causa viene intentata dalla figlia minorenni nata fuori dal matrimonio (*i.e.* dalla di lei madre, quale esercente la potestà genitoriale) per la declaratoria di nullità (a vario titolo) dell'atto istitutivo di trust e degli atti di dotazione in quanto volti a determinare la lesione dei diritti successori dell'attrice.

**Il primo grado di giudizio**

Citati in giudizio avanti al Tribunale di Udine sono la moglie e i figli (legittimi) del *de cuius* e i trustee, affinché: «a) *dichiarati nulli per illiceità della causa e comunque per frode alla legge i negozi attraverso cui il defunto affidò ai trustees del trust le partecipazioni societarie di cui era titolare, sia direttamente che tramite interposta persona o società fiduciarie, in quanto preordinati a ledere i suoi diritti successori o comunque a renderne difficile se non impossibile l'esercizio; b) dichiarati nullo il trust per causa illecita e frode alla legge o, comunque, non riconoscibile in Italia per ciò che attiene alla volontà negoziale; c) dichiarati nulli per mancanza di causa tutti i negozi finalizzati a porre le partecipazioni societarie sotto il controllo dei trustees in quanto preordinati a ledere i suoi diritti successori; d) dichiarati che tutti i cespiti intestati ai trustee erano rimasti nella titolarità del disponente e quindi facevano parte del suo asse ereditario*»[\[1\]](#).

A quanto si legge nell'ordinanza in commento, la Corte di Cassazione aveva già avuto modo di conoscere in via pregiudiziale la vicenda sia pure nei termini ristretti della decisione relativa alla giurisdizione del giudice italiano, positivamente affermata dalla Suprema Corte.

Altra questione pregiudiziale che sembra esser stata *incidenter* risolta in primo grado è quella dell'interesse ad agire dell'attrice a fronte del fatto che il trust oggetto di contestazione appariva come un trust discrezionale e – si leggerà più avanti nell'ordinanza in commento – con durata di 80 anni dopo la morte del disponente. Nell'ordinanza in commento viene così riassunto quanto valutato dal Tribunale di Udine: «*Alla luce dei poteri riservati ai trustee, si era poi al cospetto di un trust discrezionale (parte I, art. 4: "Discretionary trust of capital and income"), che permetteva ai trustee di pagare il capitale del trust a tutti i beneficiari o ad uno di loro, a vantaggio di tutti o di uno soltanto, nelle proporzioni e nel modo da loro ritenuto opportuno (parte I, art. 6.1: "The Trustees may pay or apply the whole or any part. of the capital of the Trust Fund to or for the benefit of all or such of the Beneficiaries, in such share and in such manner generally as the Trustees shall in their discretion think fit.")*».

E così prosegue l'ordinanza nel ripercorrere la vicenda processuale: «*Tale precisazione giustificava, in termini di interesse ad agire, la proponibilità delle domande da parte della figlia e, quindi, erede legittimaria, in ragione del rilievo per cui il trust discrezionale non garantisce all'erede legittimario quella quota certa e determinata del patrimonio del de cuius che le attribuisce inderogabilmente il diritto italiano*».

La precisazione non è di poco conto e tocca l'aspetto della lesione qualitativa della quota di legittima che spetta al legittimario, su cui si tornerà *infra*, per cui: «*Ancorché il comportamento futuro dei trustee avrebbe potuto determinare un vantaggio economico per l'attrice, potendole essere riservata una quota del capitale in trust anche superiore rispetto alla quota di legittima, tuttavia, ricorreva l'interesse della parte a chiedere il ripristino di una condizione di certezza e ritenuta dalla parte stessa preferibile rispetto ad una situazione di incertezza*»[\[2\]](#).

A quanto si legge nell'ordinanza in commento – nella parte dedicata allo svolgimento della vicenda processuale –, affermata la legittimazione attiva e l'interesse ad agire della figlia minore a far dichiarare la eventuale nullità degli atti che avessero determinato la riduzione del patrimonio relitto del *de cuius*, il Tribunale di Udine ritenne le domande attoree infondate

quanto alla nullità: *«del trust perché non riconoscibile in Italia, per contrarietà ai limiti posti dall'ordinamento interno al “mandato a donare” (art. 778 c.c.) e per violazione delle norme inderogabili che riguardano “i testamenti e la devoluzione dei beni successori, in particolare la legittima” (art. 15, comma 1, lett. c, della Convenzione dell'Aja 1.7.1985, ratificata dalla L. 16.10.1989, n. 364), ed il Tribunale reputava che la risoluzione di tale questione assorbisse anche quella relativa alla eventuale nullità degli atti con cui il gruppo di società fu posto sotto l'egida del trust, in quanto solo con riferimento al trust, e non anche agli altri atti negoziali, si poneva un profilo di nullità intrinseca, che prescinde dal collegamento funzionale con gli altri atti».*

Il Tribunale di Udine si limitò a esaminare le domande dell'attrice relative:

1. alla nullità del trust perché non riconoscibile in Italia;
2. alla nullità del trust per contrarietà ai limiti posti dall'ordinamento interno al “mandato a donare” (art. 778, c.c.); e
3. alla nullità del trust per violazione delle norme inderogabili che riguardano i testamenti e la devoluzione dei beni successori, in particolare la legittima (art. 15, comma 1, lett. c), Convenzione dell'Aja 1° luglio 1985, ratificata dalla Legge n. 364/1989),

e ritenne che la risoluzione di tali questioni assorbisse anche quella relativa alla eventuale nullità degli atti di dotazione con cui il controllo del gruppo di società del *de cuius* fu posto sotto l'egida del trust, *«in quanto solo con riferimento al trust, e non anche agli altri atti negoziali, si poneva un profilo di nullità intrinseca, che prescinde dal collegamento funzionale con gli altri atti»* (così si legge nell'ordinanza in commento). E anche in punto di atti oggetto di impugnativa da parte di un legittimario si tornerà *infra*.

Il Tribunale di Udine, ribadito che non si era di fronte a un trust interno, con riferimento alla nullità di cui al precedente punto 1): *«reputava che non vi fosse nessun ostacolo alla riconoscibilità e validità in astratto dal trust, occorrendo al più verificare se la sua “causa concreta” si rivelasse contraria ai principi e alle norme inderogabili del nostro ordinamento».*

Con riferimento alla nullità del trust per contrarietà ai limiti posti dall'ordinamento interno al «mandato a donare» (art. 778, c.c.), secondo il Tribunale di Udine: *«Non ricorreva la pretesa violazione delle norme in materia di mandato che, pur contemplando la possibilità di donare a favore di persona scelta da un terzo nell'ambito di una pluralità di persone indicate dal donante o rientranti in una determinata categoria di persone (art. 778, comma 2, c.c.), prevedono l'estinzione del mandato in caso di morte del mandante (art. 1722, n 4, c.c.), mentre l'atto istitutivo del trust “Buncher” prevede una durata massima del vincolo di 80 anni (sopravvivendo dunque al de cuius), con facoltà di estinzione anticipata solo a discrezione dei trustee. Ma secondo il Tribunale l'istituzione di un trust è atto diverso dal mandato a donare e, quindi, una volta ammesse l'astratta riconoscibilità nell'ordinamento interno, il riconoscimento non può essere negato o limitato soltanto perché la disciplina del trust risulta difforme da quella di altro e diverso istituto dell'ordinamento interno, la cui differente disciplina non può di per sé essere considerata un tertium comparationis per giudicare la validità del trust».*

Con riferimento, infine, alla nullità del trust per violazione delle norme inderogabili che riguardano i testamenti e la devoluzione dei beni successori, il Tribunale rilevava che non si trattava di verificare se il trust avesse comportato una lesione della legittima spettante all'attrice – non essendo stata proposta azione di riduzione –, bensì di accertare se il trust fosse stato rivolto allo scopo, o avessero comunque avuto l'effetto, di eludere o rendere inattuabile la tutela dell'erede legittimaria. E su questo punto il Tribunale ritiene che la risposta debba essere negativa dovendo ritenersi che la “causa concreta” del trust fosse squisitamente *«imprenditoriale e commerciale e non patrimoniale e successoria»*. Il Tribunale aggiunge altresì: *«Quanto all'ulteriore considerazione per cui l'illegittimità della costituzione del trust “Buncher” sarebbe comunque ricollegabile all'effetto oggettivo di rendere impraticabile l'esercizio dell'azione di riduzione, perché essendo l'attrice tra i (possibili) beneficiari delle discrezionali elargizioni dei trustee, non sarebbe in condizione di denunciare, finché perdura il trust, una effettiva concreta e misurabile lesione della sua legittima, il Tribunale rilevava che, una volta istituito il trust, ogni singolo atto di trasferimento di cespiti ai trustee (perché lo gestiscano secondo le regole del trust) è a tutti gli effetti un atto di disposizione patrimoniale astrattamente assoggettabile ad azione di riduzione (purché, ovviamente, sussistano tutti i relativi presupposti e, in primo luogo, che si tratti di un atto di liberalità, non necessariamente in forma di donazione: art. 809, comma 1, c.c.)»*.

## **L'appello**

Nel giudizio di appello, promosso dalla figlia minore, la Corte d'Appello di Trieste nel merito rilevava che: *«anche a voler in astratto ipotizzare che il trasferimento della partecipazione azionaria del de cuius al trust fosse volto a pregiudicare i futuri diritti della legittimaria, l'ordinamento italiano non sanziona tale condotta con la nullità, avendo apprestato diversi rimedi, finalizzati a rendere inefficaci gli atti lesivi. Stante l'assimilazione degli atti denunciati a delle liberalità indirette, la reazione dell'attrice ben poteva trovare soddisfacimento nell'esercizio dell'azione di riduzione, che però nella specie non risultava essere stata proposta. Né poteva accedersi alla tesi dell'appellante secondo cui doveva negarsi il riconoscimento in Italia del trust in quanto lesivo dei diritti successori, posto che la tutela di tali diritti riceve adeguata assicurazione proprio tramite il ricorso all'azione di riduzione»*.

## **Il giudizio avanti alla Corte di Cassazione**

Il ricorso in Cassazione si fonda su 3 motivi di ricorso, che vengono dalla Corte trattati congiuntamente e dichiarati infondati, il primo e il terzo, e inammissibile il secondo, per giungere alla statuizione, centrale nella vicenda in esame, in base alla quale la Corte di Cassazione ritiene che deve: *«affermarsi, conformemente alla soluzione cui sono pervenuti i giudici di merito, che il rimedio assicurato al legittimario che assuma essere stato leso dal trust e dai suoi atti di dotazione, resti quello del ricorso all'azione di riduzione»*.

**L'ordinanza n. 5073/2023, della Corte di Cassazione**

L'ordinanza in commento identifica i tratti fondamentali del trust oggetto di impugnativa quale:

1. atto *inter vivos*;
2. discrezionale riguardo all'individuazione dei beneficiari e riguardo alla misura delle attribuzioni; e
3. con durata di 80 anni ed effetti *post mortem* del disponente.

Questi 3 aspetti assumono tutti un'importante specifico rilievo nella vicenda in esame, come nel prosieguo di volta in volta si evidenzierà.

Così individuati i tratti distintivi del trust, i giudici di legittimità inquadrano anzitutto il trust familiare tra quei negozi che realizzano una liberalità: e, infatti, le attribuzioni ricevute dai beneficiari a opera del trustee danno luogo a un arricchimento voluto dal settlor per spirito di liberalità nei loro confronti. L'ordinanza in commento si pone esattamente nel solco dell'orientamento espresso dalle Sezioni Unite della Corte di Cassazione con la sentenza n. 18831/2019, espressamente citata, laddove afferma che il trust *inter vivos*, con effetti *post mortem*, quale quello oggetto della vicenda giudiziaria in esame: «*deve essere qualificato come donazione indiretta, rientrante, in quanto tale, nella categoria delle liberalità non donative ai sensi dell'art. 809 c.c., poiché l'attribuzione ai beneficiari del patrimonio che ne costituisce la dotazione avviene per atto del "trustee", cui il disponente aveva trasferito la proprietà, sicché l'avvenuta fuoriuscita del "trust fund" dal patrimonio di quest'ultimo quando era ancora in vita esclude la natura "mortis causa" dell'operazione, nella quale l'evento morte rappresenta mero termine o condizione dell'attribuzione, senza penetrare nella giustificazione causale della stessa (Cass. S.U. n. 18831 del 12/07/2019)*».

**Il trust in Italia: cenni in tema di effetti segregativi**

Come noto, il trust, istituto di origine anglosassone che ha trovato riconoscimento in Italia tramite la ratifica della Convenzione dell'Aja del 1° luglio 1985 (avvenuta a opera della Legge n. 364/1989), può essere ricondotto nel novero dei negozi di destinazione, nei quali tipicamente un soggetto destina tutte o alcune delle proprie sostanze a un interesse meritevole di tutela e in vista di un'attribuzione a uno o più beneficiari secondo il "programma" dedotto nell'atto istitutivo del trust.

Anche l'ordinanza in commento evidenzia come: «*il meccanismo del trust si componga di due segmenti, in quanto nel primo il disponente fissa le finalità del trust, attribuisce al trustee i beni in trust e fissa il contenuto dell'incarico gestorio, uscendo poi definitivamente di scena, mentre nel*

*secondo segmento, si verifica l'attribuzione programmata, che lega il trustee allo scopo del trust ovvero alla figura dei beneficiari».*

A voler essere precisi, nel primo segmento si possono distinguere (anche se spesso sono contestuali), un atto di istituzione del trust che contiene le regole del trust e uno o più (contestuali o successivi) atti di destinazione con cui i beni vengono conferiti nel trust.

L'effetto del conferimento in trust dei beni è segregativo, nel senso che i beni escono "definitivamente" (anche se in alcuni casi non "perpetuamente", come nei casi ad esempio di revoca, o di trust con beneficiario il disponente stesso o eventi patologici, in cui i beni potranno rientrare nel patrimonio del disponente) dal patrimonio del disponente per entrare in proprietà del trustee che tuttavia non ne dispone in modo pieno, essendo vincolato alle finalità e al programma impresso nell'atto di istituzione del trust.

L'attribuzione a uno o più beneficiari, che avviene nel secondo segmento di cui si compone il meccanismo del trust, non è immediata come avviene nella donazione di uno o più beni di cui il donatario diventa immediatamente proprietario, o nel patto di famiglia, quando l'imprenditore trasferisce in vista del passaggio generazionale la proprietà dell'azienda o delle quote societarie a uno o più discendenti che ne divengono proprietari. Nel trust l'attribuzione è normalmente dilazionata/frazionata, rinviata/condizionata o anche rimessa a vario titolo alla decisione del trustee. Il trust dà vita, come i negozi di destinazione, a un rapporto di durata, nel quale il trust fund viene destinato secondo le finalità individuate dal settlor per essere attribuito, poi, ai beneficiari, in base ai termini e alle condizioni previste nell'atto istitutivo del trust, al più tardi al termine finale di durata del trust stesso[3].

Per fare gradualmente zoom avvicinandoci alla vicenda in esame, vista l'ampia gamma di sfumature di cui il trust può connotarsi, si evidenzia che il trust può essere costituito con atto *inter vivos* o *mortis causa*, e questa differente costituzione influirà sulle norme che potranno trovare applicazione. Inoltre, il trust, come i negozi di destinazione a cui va ricondotto, trovano causa nella presenza di uno o più interessi meritevoli di tutela secondo l'ordinamento giuridico. La presenza di tale interesse meritevole di tutela è molto importante in considerazione dell'effetto segregativo dei beni conferiti in trust che si determina. Molto frequentemente vengono costituiti trust familiari, per la protezione e gestione del patrimonio per il futuro della famiglia e in funzione successoria[4].

### **I trust familiari quali liberalità non donative: l'insegnamento delle SS.UU. del 2019**

Ed ecco che, venendo al caso affrontato dall'ordinanza in commento, la Corte di Cassazione correttamente qualifica il trust in esame come trust familiare. La Corte riconduce il trust familiare nell'ambito delle liberalità, e in particolare delle liberalità non donative (art. 809, c.c.), nel solco della pronuncia delle Sezioni Unite della Corte di Cassazione n. 18831/2019, essendoci un arricchimento (benché futuro) dei beneficiari, retto da un interesse non



patrimoniale del settlor.

Come noto: «*si ha donazione indiretta, o atipica, quando le parti, per conseguire il risultato tipico della donazione contrattuale, vale a dire l'arricchimento del donatario e il depauperamento del donante, fanno ricorso a strumenti giuridici diversi dalla donazione, che ugualmente consentono di produrre, in via mediata, effetti economici di liberalità. L'espressione donazioni indirette, peraltro, rappresenta una terminologia di comodo, che non intende alludere ad una categoria giuridica unitaria ma ad una serie di condotte eterogenee poste in essere con la finalità di raggiungere gli stessi effetti economici del contratto di donazione*»[\[5\]](#).

È in ogni caso necessario il positivo riscontro dell'*animus donandi*, come costantemente affermato anche dalla giurisprudenza di legittimità[\[6\]](#).

Sono tipicamente liberalità non donative i contratti a favore di terzo, e tra di essi tipicamente il contratto di assicurazione sulla vita con beneficiario diverso dall'assicurato, ovvero tutti i casi – comuni alla prassi – in cui un soggetto in vario modo procura per un altro soggetto l'acquisto di un bene con denaro proprio[\[7\]](#).

E lo sono anche i trust familiari (accertato lo spirito di liberalità, che peraltro anima i trust in funzione successoria).

### **Trust e lesione della legittima: l'azione di riduzione**

Partendo dall'inquadramento del trust familiare come donazione indiretta, l'ordinanza aggiunge un tassello: se il trust familiare è trust *inter vivos* con effetti *post mortem* qualificabile come donazione indiretta, allora le conseguenze di un tale inquadramento sono 2.

Anzitutto, trattandosi di arricchimento del beneficiario attuato per spirito di liberalità "proveniente" dal disponente è potenzialmente[\[8\]](#) in grado di determinare una lesione dei diritti dei legittimari quando si aprirà la successione, esattamente come tutte le donazioni (anche indirette).

In secondo luogo, trattandosi di donazione indiretta (in cui sia l'atto istitutivo di trust che gli atti di dotazione siano atti *inter vivos*), saranno applicabili le norme sulle donazioni, ma certamente non avranno ingresso le norme dettate in tema di atti *mortis causa*, salvo quelle espressamente richiamate dalla disciplina delle donazioni. L'art. 809, c.c. dispone che: «*Le liberalità, anche se risultano da atti diversi da quelli previsti dall'articolo 769, sono soggette alle stesse norme che regolano la revocazione delle donazioni per causa d'ingratitude e per sopravvenienza di figli nonché a quelle sulla riduzione delle donazioni [c.c. 803] per integrare la quota dovuta ai legittimari*».

E così dunque troveranno applicazione le norme – rientranti nell'architettura delle norme sulle



successioni – a tutela dei legittimari in quanto espressamente richiamate dall'art. 809, c.c., testé citato, mentre non troveranno applicazione altre norme quale ad esempio quella dell'art. 549, c.c.[\[9\]](#), che vieta l'apposizione di oneri e condizioni alla legittima (invocata dalla ricorrente nella vicenda in esame).

Diversamente si dovrebbe opinare nel caso in cui l'atto istitutivo di trust sia atto *inter vivos* ma l'atto di dotazione sia atto *mortis causa* o addirittura nel caso in cui entrambi (atto di istituzione di trust e atto di dotazione) sia atti *mortis causa*. Nel primo caso, risulta applicabile il rimedio di cui all'art. 549, c.c., ma come osservato da attenta dottrina[\[10\]](#): «risulta applicabile, invece, in maniera diretta ma, questo, soltanto nel caso (improbabile) in cui la dotazione del trust sia posta a carico dello stesso legittimario (attraverso un onere o un sublegato a carico del medesimo). Solo in questo caso potrà dirsi integrato un peso a carico della legittima. Come accennato, però, è assai improbabile che il de cuius attribuisca, a titolo di eredità o legato, il suo patrimonio (o una parte) al legittimario (cui egli non vuole attribuire la titolarità e la gestione diretta, preferendogli il trustee) e – contemporaneamente – disponga l'obbligo o l'onere di dotare il trust a carico del legittimario stesso. Quando, invece, il “peso” della dotazione del trust è posto a carico di soggetti diversi dal legittimario leso o dell'intera eredità, la norma proprio per questi motivi non trova applicazione, e l'unico rimedio applicabile rimarrà quello della riduzione. Al di là delle ipotesi di scuola, quindi, l'azione di riduzione costituisce il principale rimedio volto a reintegrare i diritti di legittima anche avverso le disposizioni *mortis causa* di dotazione di trust già istituiti *inter vivos*».

Nel secondo caso (atto istitutivo di trust e atto di dotazione entrambi *mortis causa*) l'individuazione del rimedio applicabile dovrebbe centrarsi sull'art. 549, c.c., con il rebus di come sarebbe sanzionata la violazione del divieto: «In situazioni come questa non è chiaro se l'art. 549 c.c. sia in grado di “far saltare” le previsioni volte a limitare l'attribuzione immediata di diritti al beneficiario- legittimario. Se così fosse, il trustee sarebbe tenuto ad attribuire al beneficiario il contenuto della sua posizione immediatamente, senza dover più attendere i termini e le condizioni del trust. Un passaggio dell'ordinanza di commento sembra andare in tal senso. Sul punto, tuttavia, sembra prudente attendere ulteriori chiarimenti da parte della giurisprudenza»[\[11\]](#).

### **Lesione quantitativa e qualitativa della legittima**

La lesione della legittima può qualificarsi sia in termini quantitativi, ossia in termini di valori numerici attribuiti al legittimario, sia in termini qualitativi, ossia relativamente alla “libertà” della quota di legittima. Il principio cardine dell'ordinamento vuole che la legittima debba essere soddisfatta con beni in piena proprietà e disponibilità, non assoggettati a vincoli, oneri o condizioni che ne limitino il godimento o il potere dispositivo, anche se il valore economico di tali beni sia astrattamente capiente. Normalmente tale lesione qualitativa viene riportata al disposto dell'art. 549, c.c., che vieta per l'appunto al testatore di apporre oneri o condizioni alla legittima, pur senza esplicitarne la patologia (nullità o inefficacia, o altro?) né i rimedi esperibili[\[12\]](#). Ma quando, come nel caso di una lesione di legittima operata da un atto *inter*

*vivos*, non trovano applicazione le norme sugli atti *mortis causa*, come per l'appunto l'art. 549, c.c., dovrebbe ritenersi che la tutela – inderogabile – della quota di legittima passi attraverso l'azione di riduzione.

### **Segue: lesione quantitativa e la problematica valutazione del trust/degli atti di dotazione ai fini della riunione fittizia e risultato dell'azione di riduzione**

Tema non affrontato dall'ordinanza in commento ma di sicuro interesse per l'interprete e per l'esplicazione dell'azione di riduzione è quello relativo al valore della liberalità che ha origine nel trust familiare. Acclarato che il trust familiare del tipo di quello oggetto dell'ordinanza in commento è da considerarsi una donazione indiretta, ci si domanda quale è il valore da conteggiare nel *donatum* ai fini dell'operazione di riunione fittizia e dell'imputazione propedeutiche all'accertamento della lesione o meno della legittima.

In tema di successioni, la regola generale è che il valore da prendere in considerazione per le operazioni di riunione fittizia e imputazione è quello determinabile al momento dell'apertura della successione<sup>[13]</sup>. Facendo piana applicazione di questo principio, dovrebbe essere preso in considerazione il valore che i beni conferiti in trust hanno alla data di apertura della successione.

Peraltro, considerato che i trust familiari del tipo di quello oggetto di causa sono considerati donazioni indirette, si evidenzia che in tema di donazioni indirette, superando un orientamento risalente che considerava oggetto della donazione indiretta ciò di cui si era depauperato il disponente, si è affermata, a partire dalla pronuncia delle Sezioni Unite della Corte di Cassazione n. 9282/1992<sup>[14]</sup>, l'opinione, oramai dominante, secondo cui oggetto della donazione indiretta è ciò che di cui si è arricchito il donatario, ciò che è entrato nel suo patrimonio.

Trasferita quest'impostazione nel caso del trust, il valore da tenere in considerazione sarebbe quello del fondo in trust alla data di apertura della successione. Questo però significherebbe, trascurare del tutto la gestione "dinamica" del trust (nei trust a gestione dinamica, poco cambiando in quelli a gestione "statica"). C'è chi, valorizzando norme che nell'ordinamento danno rilievo alla gestione successiva allo spossessamento del donante, ha proposto di seguire il principio secondo il quale: «*la consistenza da tenere in considerazione – ai fini di riunione fittizia, imputazione e collazione – è quella assunta dal fondo in trust al momento della dotazione, ma valorizzato e attualizzato al momento di apertura della successione, senza tener conto di eventuali deterioramenti imputabili al trustee e con detrazione di eventuali migliorie*»<sup>[15]</sup>.

Un altro rilevante tema non affrontato dall'ordinanza in commento è quello relativo al risultato dell'azione di riduzione. Esercitata l'azione di riduzione, fatta l'operazione di riunione fittizia e acclarata in ipotesi la lesione della legittima, come concretamente viene soddisfatto il legittimario leso (o pretermesso)?

È stato affermato in dottrina che andrebbero distinti anche a tali fini i casi di trust “statico” e trust “dinamico”, di talché: *«Se alla morte del disponente la gestione del trustee sia stata di tipo statico, e dunque, il bene costituito in trust sia tuttora presente nel fondo in trust, divenuta senza causa l'attribuzione al trustee, detto bene sarà recuperato al patrimonio del disponente (id est, all'asse ereditario), e su di esso potranno essere fatte valere le pretese del legittimario. Laddove, invece, come dovrebbe avvenire nella più parte dei casi, la gestione del trustee sia stata dinamica, il legittimario potrà pretendere il valore patrimoniale dell'investimento operato dal disponente, investimento che, andando oltre la disponibile, ha determinato la lesione dei diritti del legittimario»*[\[16\]](#).

Su entrambe queste rilevanti questioni relative alla valorizzazione dell'apporto in trust ai fini dell'esercizio dell'azione di riduzione e al risultato dell'azione di riduzione aspettiamo che la giurisprudenza sia chiamata a pronunciarsi.

### **Segue: lesione qualitativa e azioni esperibili**

L'ordinanza in commento riguarda un caso in cui le attribuzioni sono rimesse alla discrezionalità del trustee, sono dilazionate nel tempo, non è dato sapere da quanto esposto nell'ordinanza in quale modo sono dilazionate, ma è certo che il trust ha una durata di 80 anni. Orbene, ipotizzato che le partecipazioni conferite nel trust superino la disponibile del *de cuius*, i legittimari si troverebbero all'apertura della successione a non poter disporre della parte di legittima loro spettante per legge.

A parere degli scriventi, sarebbe stato interessante che l'ordinanza in commento si fosse pronunciata sulla lesione qualitativa della legittima per effetto delle disposizioni limitative alla libertà di disporre dei legittimari.

### **Cosa va “ridotto”: l'atto istitutivo di trust, gli atti di dotazione o entrambi?**

Considerato che l'azione di riduzione è volta a ottenere la dichiarazione di inefficacia delle liberalità che – sulla base della riunione fittizia – risultino essere state lesive della quota di legittima spettante, gli scriventi sono concordi nel ritenere che il funzionamento vada assimilato a quello dell'azione revocatoria[\[17\]](#) e che sulla base di tale assunto parrebbe corretto che *«l'azione revocatoria vada rivolta non solo nei confronti degli atti dispositivi, quelli che logicamente hanno contenuto patrimoniale e producono la lesione, ma anche riguardo l'atto istitutivo del trust, cioè di quell'atto che contiene al suo interno l'intero assetto di interessi e che, funzionalmente, determina la lesione. Infatti, gli atti di apporto al trustee da parte del disponente sono strumentali all'incarico gestorio attribuitogli e l'atto di trasferimento non ha causa propria, ma trae la propria giustificazione causale nel regolamento contenuto nell'atto istitutivo di trust»*, ritenendo in conclusione sulla base di tale ricostruzione che *«l'azione di riduzione andrà*

*indirizzata non solo contro l'atto di dotazione (e di attribuzione ai beneficiari se già intervenuti), ma anche verso l'atto istitutivo»[\[18\]](#).*

### **Chi è il legittimato passivo dell'azione di riduzione del "trust"**

La Corte di Cassazione, nell'ordinanza in commento, aggiunge un ultimo tassello, relativamente al legittimato passivo dell'azione di riduzione per lesione di legittima da parte di un trust (e in particolare del suo atto istitutivo e degli atti di dotazione, secondo la ricostruzione testé ipotizzata). Benché nel caso in esame l'azione di riduzione non fosse stata esperita, la Suprema Corte, a fronte di diverse opinioni sul punto, ritiene di adottare *«un approccio elastico che si adegui alle peculiarità delle vicende del trust»* e su tali basi ritiene non accoglibile la tesi che: *«individua sempre nel trustee il destinatario dell'azione di riduzione, trattandosi peraltro, soprattutto laddove i beneficiari abbiano già ricevuto assegnazioni dal trustee, di conclusione che contrasta con il fatto che [...] sono i beneficiari a fruire dell'arricchimento scaturente dal complessivo ricorso al meccanismo del trust, e debbono quindi essere le disposizioni dai medesimi ricevute a dover essere rese inefficaci»*.

E allora è un principio di ragionevolezza che porta la Corte a distinguere le diverse casistiche che si possono presentare stabilendo che:

1. *«se il trustee abbia già provveduto ad eseguire il programma del disponente, e ad esercitare, in caso di trust discrezionale, il proprio potere, allora l'azione di riduzione andrà rivolta nei confronti dei beneficiari»;*
2. *«Ove invece il trust sia ancora "in fase di esecuzione", non essendosi esaurito il programma destinatorio, di talché il trustee è ancora titolare del trust fund, al fine di ovviare alle difficoltà sopra evidenziate, appare ragionevole ammettere l'esercizio dell'azione di riduzione nei confronti dello stesso trustee».*

Prosegue l'ordinanza in commento evidenziando che: *«Occorre però altresì reputarsi che sia del pari legittimato il beneficiario, anche in caso di trust non ancora completamente eseguito, nel caso in cui sia certa l'individuazione del beneficiario, perché in ipotesi già operata dal disponente»*.

### **Alcune brevi considerazioni conclusive**

Alla luce di quanto sopra ampiamente esposto, gli scriventi ritengono che l'ordinanza n. 5073/2023, della Corte di Cassazione abbia certamente il pregio di aver ricostruito in maniera organica come vadano applicati taluni istituti giuridici interni all'ordinamento italiano di fronte al polimorfo istituto del trust. Confermata la ricostruzione dei trust familiari costituiti *inter vivos* come donazioni indirette, viene affermata la sovranità dell'azione di riduzione quale rimedio a disposizione del legittimario che assuma di essere stato leso dal trust e ne viene

definita la controparte, individuata con oculato rinvio “mobile” a trustee e/o beneficiari.

Restiamo in attesa di pronunce che chiariscano gli effetti dell’esercizio dell’azione di riduzione in simili casi e altresì dei valori da considerare ai fini della riunione fittizia, primo step dell’azione di riduzione.

[1] Così efficacemente riassumono le domande nel merito formulate in primo grado dall’attrice D. Muritano – C. Romano, *“Il trust discrezionale alla prova dell’azione di riduzione”*, in *Notariato*, n. 3/2023, pag. 283.

[2] Cfr. Cass. n. 5073/2023.

[3] In tal senso cfr. R. Sansoni, *“Tutela dei legittimari e trust: primo intervento della Cassazione, tra passi in avanti e aspetti ancora da chiarire”*, in *I Contratti*, n. 6/2023, pag. 673.

[4] Si segnala che in tema di trust familiare la Suprema Corte, in una pronuncia che risale al 19 novembre 2012 stabilì che il trust costituito per ragioni familiari non rappresenta un’elusione fiscale. Infatti, è contestabile dal Fisco solo nel caso in cui l’unico scopo della sua creazione sia l’indebito risparmio d’imposta. La Corte accolse il ricorso di una contribuente alla quale era stata contestata dall’Amministrazione finanziaria un’elusione fiscale per aver costituito un trust su un immobile di famiglia.

[5] Così “Art. 809 c.c.”, in G. Bonilini – M. Confortini – C. Granelli (a cura di), *Codice civile commentato*, Torino, 2012.

[6] *Ex multis*, cfr. Cass. civ., n. 10991/2013.

[7] *Ex multis*, per la riconduzione delle donazioni miste alle donazioni indirette cfr. Cass. civ., n. 23297/2009, n. 1955/2007, n. 19601/2004, n. 5333/2004, n. 642/2000 e n. 1214/1997.

[8] Si pensi al caso in cui nel trust dovessero essere stati conferiti solamente beni complessivamente rappresentanti la quota disponibile, ovvero al caso in cui le attribuzioni programmate nell’atto istitutivo di trust dovessero essere tali da far in modo che ogni legittimario risulti soddisfatto nella propria quota di riserva (sommato anche quanto eventualmente ricevuto in vita). Risulta tuttavia impervio determinare a priori i conferimenti in trust in modo tale da non ledere la legittima per lo iato temporale che spesso si può creare tra gli atti di dotazione del trust e l’apertura della successione. Sul risultato dell’azione di riduzione del trust si veda *infra*.

[9] L’art. 549, c.c., dispone che «*Il testatore non può imporre pesi o condizioni sulla quota spettante ai legittimari, salva l’applicazione delle norme contenute nel Titolo IV di questo Libro*» (i.e. le norme sulla divisione).

[10] Cfr. R. Sansoni, op.cit.

[11] Cfr. R. Sansoni, op.cit.

[12] Il tema delle conseguenze della violazione del divieto di cui all'art. 549, c.c., sono dibattute – cfr. “Art. 549 c.c.”, in G. Bonilini – M. Confortini – C. Granelli (a cura di), *Codice civile commentato*.

[13] Questo è il criterio dettato dall'art. 556, c.c., cui rinviano le norme sulle donazioni di cui agli artt. 747, c.c., per i beni immobili e 750, c.c., per i beni mobili.

[14] La citata pronuncia delle Sezioni Unite della Corte di Cassazione ha affermato, con riferimento a uno dei più classici esempi di donazione indiretta, ossia quello di acquisto di un immobile con denaro proprio del disponente e di intestazione dello stesso bene a un altro soggetto, il seguente principio di diritto: *«Nella ipotesi di acquisto di un immobile con denaro proprio del disponente e di intestazione dello stesso bene ad un altro soggetto, che il disponente ha inteso in tal modo beneficiare, costituendo la vendita mero strumento formale di trasferimento della proprietà del bene per l'attuazione di un complesso procedimento di arricchimento del destinatario del detto trasferimento, si ha donazione indiretta non già del denaro ma dell'immobile, poiché, secondo la volontà del disponente, alla quale aderisce il donatario, di quest'ultimo bene viene arricchito il patrimonio del beneficiario. Conseguentemente il conferimento, ai sensi dell'art. 737 c.c., avrà ad oggetto l'immobile e non il denaro impiegato per l'acquisto»*.

[15] Cfr. R. Sansoni, op.cit. L'Autore evidenzia altresì che *«Questo, in definitiva, è il principio che deve guidare la valutazione delle liberalità derivanti dal trust nel caso di gestione “dinamica” del fondo. Quello che precede sembra suscettibile di eccezione soltanto nei casi in cui l'atto istitutivo, oltre a prevedere la gestione dinamica del fondo, preveda, altresì, che al beneficiario vada attribuito un bene specifico. Si pensi al caso in cui l'atto istitutivo stabilisca che il trustee debba impiegare il fondo in trust per acquistare un immobile da attribuire, poi, ad un beneficiario e, all'apertura della successione del disponente, quest'immobile risulti acquistato dal trustee o già attribuito al beneficiario. In casi come questo la liberalità nei confronti del beneficiario è strutturata sin dall'origine (programmaticamente) per aver ad oggetto l'immobile (o altro bene specifico), sì che in questa circostanza il valore che appare coerente da prendere in considerazione è quello dell'immobile (rectius, del bene specifico acquistato o già attribuito al beneficiario) al momento di apertura della successione. Questa situazione, quindi, si presta alle medesime conclusioni sopra viste per i trust a gestione “statica”, l'attività del trustee, infatti, è meramente esecutiva della volontà programmatica del disponente»*.

[16] D. Muritano – C. Romano, “Il trust discrezionale alla prova dell'azione di riduzione”, in *Notariato*, n. 3/2023, pag. 283.

[17] Cfr. in R. Sansoni, op.cit.

[18] Cfr. in R. Sansoni, op.cit.





## ***Regime IVA transfrontaliero in franchigia: finalmente arrivano i chiarimenti ufficiali***

di Luca Caramaschi

Convegno di aggiornamento

### **Dichiarazione Iva 2026: novità e casi operativi**

Scopri di più

Con la [circolare n. 13/E/2025](#), l'Agenzia delle Entrate illustra le **modifiche apportate** dal D.Lgs. n. 180/2024, che recepisce le **modifiche recate alla Direttiva IVA** in tema di “**regime di franchigia per le piccole imprese**”. Il **regime di franchigia transfrontaliero** permette ai soggetti stabiliti all'interno dell'Unione Europea di **effettuare cessioni di beni e prestazioni di servizi** in altri Stati membri **senza applicazione dell'IVA** e **senza diritto alla detrazione**. Sono inoltre previsti **adempimenti amministrativi** semplificati. Per aderire al regime i soggetti interessati, previa autorizzazione, **sono identificati solo nel proprio Stato di stabilimento**.

In primo luogo, il recente documento di prassi spiega che il regime di **franchigia** trova applicazione per i soggetti passivi **stabiliti in Italia** che effettuano **cessioni di beni e prestazioni di servizi** in altri Stati membri dell'Unione Europea e che **l'accesso al regime è subordinato a:**

- **adempimenti procedurali:** il soggetto passivo invia all'Agenzia delle Entrate una **comunicazione preventiva di ammissione** al regime transfrontaliero con cui si chiede l'attribuzione del suffisso “EX”;
- **verifica dei requisiti stabiliti dallo Stato membro di esenzione:** principalmente, il soggetto passivo non deve aver superato la soglia annua di volume d'affari fissata da ciascuno Stato di esenzione;
- **rispetto dei requisiti unionali:** il soggetto passivo deve aver realizzato all'interno dell'Unione Europea un volume d'affari complessivo annuo non superiore a 100.000 euro

**Non possono aderire al regime:**

- le **stabili organizzazioni** in Italia di soggetti stabiliti **in altri Stati membri**;
- le **stabili organizzazioni** in Italia di soggetti stabiliti **fuori dall'Unione Europea**;
- i **soggetti passivi non stabiliti in Italia** che siano **identificati ai fini IVA**, ai sensi dell' [35-ter, Decreto IVA](#).

**Le comunicazioni periodiche**

I soggetti passivi stabiliti in Italia che si avvalgono del **regime di franchigia transfrontaliero** devono comunicare, **per ogni trimestre dell'anno civile**, l'ammontare delle cessioni di beni e delle prestazioni di servizi (oppure l'assenza di tali operazioni) effettuate in Italia e in ognuno degli altri Stati membri, compresi gli Stati membri diversi da quelli di esenzione.

#### **Il calendario:**

##### **Trimestre di riferimento**

Gennaio – febbraio – marzo

Aprile – maggio – giugno

Luglio – agosto – settembre

Ottobre – novembre – dicembre

##### **Termine ultimo di trasmissione**

30 aprile

31 luglio

31 ottobre

31 gennaio dell'anno successivo

Nel merito, la [circolare n. 13/E/2025](#) ribadisce che l'inosservanza del termine di presentazione della comunicazione è punibile con la **sanzione amministrativa** prevista dall'[art. 11, comma 1, lett. a\), D.Lgs. n. 471/1997](#), e che va **da 250 a 2.000 euro**.

#### **L'applicazione in Italia del regime transfrontaliero**

I **soggetti stabiliti in altri Stati membri dell'Unione Europea** applicano il **regime di franchigia** in Italia, in linea generale, alle stesse condizioni applicabili ai soggetti stabiliti in Italia per l'adesione al **regime forfetario nazionale**.

In particolare:

- sono ammesse al **regime transfrontaliero** in Italia le sole persone fisiche soggetti passivi d'imposta;
- per l'accesso al regime esse sono tenute al rispetto della **soglia nazionale di volume d'affari** annuo di **000 euro**;
- se il **soggetto è già identificato in Italia**, il numero di partita IVA italiano viene cessato per quanto concerne le operazioni attive effettuate in Italia in **regime di franchigia**, ma non anche per l'adempimento, in Italia, degli obblighi derivanti da operazioni per cui il soggetto stesso sia **debitore d'imposta** (quali gli acquisti effettuati in reverse charge);
- la cessazione del regime di franchigia può essere "volontaria" oppure "obbligatoria", ciascuna con effetti e decorrenze specifiche.

Con riferimento alla **soglia degli 85.000 euro**, la [circolare n. 13/E/2025](#) precisa che tale valore debba essere determinato sulla base delle regole dettate dalla Direttiva IVA e, pertanto, deve intendersi  **riferito al volume d'affari annuo** realizzato nel territorio dello Stato italiano e non già, quindi, **agli importi incassati**.

#### **Le implicazioni reddituali del regime forfetario nazionale**

Nella Direttiva IVA il **regime di franchigia** si articola su **2 livelli (nazionale e transfrontaliero)** e

il **soggetto passivo può optare**, qualora previsto dal proprio Stato di stabilimento, **per l'adozione di entrambi i regimi** o scegliere invece quello, tra i 2, che **più si adatta alle esigenze della propria attività**. La peculiarità del **regime di franchigia nazionale** è costituita dal fatto che – pur ispirandosi ai criteri dettati dalla Direttiva IVA – esso implica la **commistione** degli aspetti reddituali con la disciplina ai fini dell'IVA. Con la più volte richiamata [circolare n. 13/E/2025](#), l'Agenzia delle Entrate precisa che al fine di **coordinare** la disciplina nazionale del regime forfetario con il regime transfrontaliero, il Legislatore ha previsto che, ai fini IVA, i soggetti **stabiliti in un altro Stato membro dell'Unione Europea** applicano il regime di franchigia secondo quanto previsto dal Titolo V-ter del Decreto IVA. Da tale modifica normativa emerge che i soggetti stabiliti in un altro Stato membro, nel caso in cui soddisfino le condizioni di accesso e permanenza previste a livello nazionale e producano in Italia **almeno il 75% del reddito complessivo**, applicano il **regime forfetario nazionale** ai soli fini delle imposte dirette. Ai fini IVA, invece, tali soggetti, in Italia, sono tenuti ad applicare il **regime di franchigia transfrontaliero**.

Il **regime forfetario** è, quindi, riservato, **dal 1° gennaio 2025**:

- ai soggetti passivi d'imposta **stabiliti nel territorio dello Stato italiano** che operano in ambito nazionale;
- ai soggetti passivi d'imposta stabiliti in uno Stato aderente all'Accordo sullo Spazio economico europeo che assicuri un adeguato scambio di informazioni e che producono nel territorio dello Stato italiano **almeno il 75%** del loro reddito complessivo; e
- ai soli fini dell'imposizione diretta, **ai soggetti stabiliti in un altro Stato dell'Unione Europea** che producono nel territorio dello Stato italiano almeno il 75% del loro reddito complessivo.

#### **Clausola di salvaguardia**

Da ultimo, la [circolare n. 13/E/2025](#) afferma che, ai sensi delle disposizioni contenute nello Statuto dei diritti del contribuente gli uffici valuteranno, caso per caso, **la non applicabilità delle sanzioni**, qualora riscontrino condizioni di obiettiva incertezza in relazione a **comportamenti difformi adottati dai contribuenti anteriormente alla pubblicazione del presente documento** di prassi e cioè **fino al 15 dicembre 2025**.

## Cambia la tassazione dei dividendi percepiti da società controllate

di Marco Bargagli

OneDay Master

### Redditi di natura finanziaria, redditi da immobili esteri e le criptovalute

Scopri di più

Nel **supplemento ordinario n. 42/L alla Gazzetta Ufficiale**, Serie generale, n. 301 del 30 dicembre 2025, è stata pubblicata la **Legge n. 199/2025**, recante: «*Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2026 e bilancio pluriennale per il triennio 2026-2028*».

Di rilevante interesse appare l'intervento legislativo riferito alla **tassazione dei dividendi**, con particolare rilevanza ai requisiti di **accesso al "regime di parziale esclusione"**.

Le recenti novità pongono infatti **precisi limiti** per l'accesso al c.d. **regime di parziale esclusione** da tassazione (nel tempo fissato nella misura pari al 41,86% per i soggetti IRPEF e del 95% per i soggetti IRES).

Le nuove disposizioni, previste dall'[art. 1, commi 51–55, Legge di bilancio 2026](#), si applicano alle distribuzioni di utili, delle riserve e degli altri fondi, **deliberate a decorrere dal 1° gennaio 2026**.

In estrema sintesi, viene definitivamente abbandonato il precedente **"regime generalizzato di parziale esenzione da tassazione"** in capo alla società percipiente degli utili distribuiti, introdotto nel nostro ordinamento giuridico con il precipuo scopo di **evitare fenomeni di doppia imposizione**.

Il **regime di esenzione**, pari al 95% degli utili percepiti, viene confermato se la società che percepisce i redditi da partecipazione detiene in un'altra impresa una **partecipazione**:

- **in misura non inferiore al 5% del capitale della società che distribuisce gli utili** (rilevando, a tal fine, anche il c.d. effetto demoltiplicativo derivante dalle partecipazioni detenute – **indirettamente** – tramite società controllate);
- **ovvero di importo pari o superiore a 500.000 euro**.

Le novità riguardano anche i **dividendi di provenienza estera**.

Simmetricamente, all'[art. 89, TUIR](#), dopo il comma 2, è inserito il seguente: «2.1. *L'esclusione di*

cui al comma 2 si applica agli utili relativi: **a) a una partecipazione diretta nel capitale non inferiore al 5 per cento o di valore fiscale non inferiore a 500.000 euro; ai fini della determinazione della soglia del 5 per cento, si considerano anche le partecipazioni detenute indirettamente all'interno dello stesso gruppo**, intendendo per tale quello costituito da soggetti tra i quali sussiste il rapporto di controllo ai sensi dell'articolo 2359, primo comma, numero 1), e secondo comma, del codice civile, tenendo conto dell'eventuale demoltiplicazione prodotta dalla catena partecipativa di controllo; **b) ai contratti di cui all'articolo 109, comma 9, lettera b), di valore fiscale non inferiore a 500.000 euro».**

Le **modifiche interessano anche l'art. 59, TUIR**, prevedendo che gli utili relativi alla partecipazione al capitale o al patrimonio delle società concorrono, per le imprese individuali e le società di persone, alla formazione del reddito d'impresa, nella misura del 58,14% del loro ammontare, a condizione che il soggetto che percepisce i redditi **detenga**:

- **almeno al 5% del capitale della società che distribuisce gli utili** (rilevando, anche in questa circostanza, il citato “effetto demoltiplicativo” derivante dalle partecipazioni detenute – **indirettamente** – tramite società controllate);
- **una partecipazione uguale o superiore a 500.000 euro.**

Sul punto, infatti, **l'art. 59, comma 1**, è sostituito dai seguenti: «1. Gli utili relativi alla partecipazione al capitale o al patrimonio delle società e degli enti di cui all'articolo 73, nonché quelli relativi ai titoli e agli strumenti finanziari di cui all'articolo 44, comma 2, lettera a), e le remunerazioni relative ai contratti di cui all'articolo 109, comma 9, lettera b), **concorrono per l'intero ammontare alla formazione del reddito complessivo dell'esercizio in cui sono percepiti**, ad eccezione di quelli di cui al comma 1-bis del presente articolo, che **concorrono a formare il reddito dell'esercizio nella misura del 58,14 per cento**. Si applica l'articolo 47, per quanto non diversamente previsto dal primo periodo. 1-bis. **L'esclusione di cui al comma 1 si applica agli utili relativi: a) a una partecipazione diretta nel capitale non inferiore al 5 per cento o di valore fiscale non inferiore a 500.000 euro; ai fini della determinazione della soglia del 5 per cento, si considerano anche le partecipazioni detenute indirettamente all'interno dello stesso gruppo**, intendendo per tale quello costituito da soggetti tra i quali sussiste il rapporto di controllo ai sensi dell'articolo 2359, primo comma, numero 1), e secondo comma, del codice civile, tenendo conto dell'eventuale demoltiplicazione prodotta dalla catena partecipativa di controllo; b) ai titoli e agli strumenti finanziari di cui all'articolo 44, comma 2, lettera a), e ai contratti di cui all'articolo 109, comma 9, lettera b), di valore fiscale non inferiore a 500.000 euro».

Il medesimo trattamento è applicabile anche alle **plusvalenze derivanti dalla cessione di partecipazioni** che godono del peculiare “**regime di esenzione PEX**” ex **art. 87, TUIR**.

Anche in questo caso, per espressa disposizione normativa, all'**art. 87, TUIR**, dopo il comma 1, è inserito il seguente: «1.1. L'esenzione di cui al comma 1 si applica **esclusivamente alle plusvalenze realizzate in relazione a una partecipazione diretta nel capitale non inferiore al 5 per cento o di valore fiscale non inferiore a 500.000 euro; ai fini della determinazione della soglia del 5 per cento, si considerano anche le partecipazioni detenute indirettamente all'interno dello stesso**



***gruppo, intendendo per tale quello costituito da soggetti tra i quali sussiste il rapporto di controllo ai sensi dell'articolo 2359, primo comma, numero 1), e secondo comma, del codice civile, tenendo conto dell'eventuale demoltiplicazione prodotta dalla catena partecipativa di controllo».***

## *Iperammortamento, alcuni aspetti da chiarire*

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

Convegno di aggiornamento

### Novità fiscali Legge di Bilancio 2026

Scopri di più

Con il 1° gennaio 2026 ha preso **avvio l'agevolazione**, di cui all'[art. 1, commi 427 – 436, Legge n. 199/2025](#) (Legge di bilancio 2026), denominata gergalmente **iperammortamento**. L'agevolazione persegue l'obiettivo di **stimolare l'acquisto di beni tecnologicamente avanzati** che favoriscano la **transizione digitale**, oltre a beni/impianti destinati alla **produzione di energia da fonti rinnovabili**. La norma non è certamente nuova nel panorama tributario italiano, basti pensare al precedente, di cui alla Legge n. 232/2016, che ha **promulgato la medesima agevolazione vigente fino al 2019**. Tuttavia, vi sono **alcuni aspetti che attendono chiarimenti ufficiali in tempi**, auspicabilmente, brevi.

#### I vari momenti rilevanti

Dalla [circolare n. 4/E/2017](#) emerge che vi sono **3 momenti rilevanti ai fini della agevolazione**:

- **effettuazione dell'investimento**, che rileva per capire se l'investimento stesso è stato eseguito nel periodo agevolato (1° gennaio 2026/30 settembre 2028) e per il quale si utilizza la regola di cui all' [109, TUIR](#) (consegna o spedizione) senza applicare le **diverse disposizioni** in tema di derivazione rafforzata;
- **entrata in funzione del bene**, da cui deriva il **legittimo avvio del processo di ammortamento**;
- **interconnessione**, momento a partire dal quale **l'agevolazione inizierà a essere fruibile**.

La stessa circolare succitata afferma che, ai fini dell'agevolazione in questione, **non si applicano le regole di derivazione rafforzata**, per ciò che attiene **al momento di effettuazione dell'investimento**. Seguendo tale impostazione, certamente opinabile e non particolarmente motivata nella stessa circolare, si può concludere che, sempre dal punto di vista dell'Agenzia delle Entrate, **un investimento non ancora effettuato non potrà dare luogo ad alcuna agevolazione**, ancorché sia stato avviato il **processo di ammortamento** e, addirittura, **l'interconnessione**. Vediamo questo esempio: **30 dicembre 2026, il bene viene consegnato** con collaudo da eseguirsi **entro marzo 2027**. Il soggetto acquirente applica la **derivazione**



**rafforzata.** Con la consegna vengono trasferiti rischi e benefici relativi all'utilizzo, mentre il trasferimento della proprietà **avverrà dopo il collaudo.** Il 30 dicembre, ipotizziamo che il bene sia **atto all'uso e sia anche immediatamente interconnesso.** Il **processo di ammortamento può iniziare nel 2026,** ma, sempre ragionando nell'ottica opinabile dell'Agenzia delle Entrate, **risulta fortemente dubbio che un bene,** il cui investimento **non è definibile come "effettuato",** possa dare luogo **all'avvio della agevolazione nel 2026,** ancorché gli altri requisiti (entrata in funzione e avvio del processo di ammortamento e interconnessione) si siano realizzati. Il tema meriterebbe conferma e soprattutto necessiterebbe conferma il passaggio della [circolare n. 4/E/2017](#), in cui si affermava che i diversi **criteri che presidiano la derivazione rafforzata non siano applicabili** ai fini dell'iperammortamento.

### **Il bene costruito in economia e l'aliquota dell'iperammortamento**

L'agevolazione in questione si traduce, come noto, in un **incremento figurativo del costo del bene,** che rileva ai fini del processo di ammortamento così come nell'acquisto in leasing (in tal caso, l'ammontare incrementato è la quota capitale del canone periodico). L'incremento, tuttavia, **non è di unico ammontare,** bensì è previsto in **misura decrescente** rispetto al costo del **bene oggetto di investimento.** Sicché, a norma dell'[art. 1, comma 427, Legge n. 199/2025](#), **l'incremento si ha nella misura del 180%,** fino a un costo del bene pari a **2,5 milioni di euro, del 100%,** da **2,5 milioni di euro a 10 milioni di euro,** infine nella misura **del 50%,** da **10 milioni di euro a 20 milioni di euro.** Considerato che **l'arco temporale di effettuazione dell'investimento è di 2 anni e 9 mesi** (dal 1° gennaio 2026 al 30 settembre 2028), un tema di immediata comprensione è capire se, gli scaglioni sopra citati **si applicano limitatamente alla annualità,** oppure se riguardano **l'intero periodo di 2 anni e 9 mesi.** In verità, c'è un precedente interpretativo che **depone a favore dell'assunzione dell'arco temporale limitato alla annualità.** Si tratta della [circolare n. 14/E/2022](#) che aveva come oggetto l'agevolazione del credito d'imposta, di cui all'**art. 1, Legge n. 234/2021,** **ma il tema** (al di là del meccanismo dell'agevolazione), **è assolutamente identico.** Ebbene, nella citata circolare si è affermato che: *«Tuttavia, evidenti ragioni di interpretazione logico-sistematica lasciano intendere che si tratti di una diversa formula redazionale che non dovrebbe incidere sul diritto all'agevolazione qualora si calcolasse il plafond come riferito a investimenti effettuati su base annuale.*

*Depone in tal senso la relazione tecnica alla legge di bilancio 2022, nella quale gli effetti della proroga triennale e della rimodulazione del credito di imposta relativo agli investimenti de quibus sono stati illustrati in un'apposita tabella, indicando il limite massimo di 20 milioni di euro distintamente per ciascun anno interessato dalla proroga (i.e., 2023, 2024 e 2025).*

*In tal senso si ritiene, quindi, che il plafond previsto per gli investimenti in beni strumentali materiali compresi nell'**allegato A** sia da intendersi riferito alla singola annualità e non all'intero triennio».*

Nella fattispecie dei **beni costruiti in economia,** il tema si complica, perché occorre chiedersi

se, il principio espresso dalla succitata circolare si può applicare anche se nel **periodo ultrannuale non vi sono diversi e autonomi investimenti**, bensì **è il medesimo bene che è oggetto di costruzione**. Sul punto, la [circolare n. 4/E/2017](#) ha stabilito che **la maggiorazione del costo spetta**, per i beni costruiti in economia, **per la quota di costo maturata nel singolo periodo d'imposta**, anche la costruzione del medesimo bene fosse stata iniziata precedentemente all'1° gennaio 2026 o l'ultimazione fosse successiva al 30 settembre 2028. Quindi, è considerato investimento a sé stante la **quota di costo maturata nel singolo periodo d'imposta**, il che porterebbe a concludere che, ai fini dell'applicazione della misura dell'agevolazione, **sia rilevante la mera quota di costo maturata nel singolo esercizio**. Si veda il seguente esempio. Nel periodo 2026 inizia la costruzione del bene, **maturando un importo di 2,5 milioni di euro**. Nel 2027 viene **ultimato e interconnesso il bene** maturando un **ulteriore costo per 1 milione di euro**. Il tema sarà capire se, ai fini dell'iperammortamento, per la **maggiorazione del costo**, fissato in 3,5 milioni di euro, **si dovrà assumere il valore di 6,3 milioni di euro** ( $2,5 \times 180\% + 1 \times 180\%$ ), **oppure il valore di 5,5** ( $2,5 \times 180\% + 1 \times 100\%$ ). Se la chiave interpretativa corretta assume che l'effettuazione dell'investimento, per i beni costruiti in economia, sia **pari al dato maturato nel singolo esercizio**, poi sarebbe logico arrivare ad avallare la prima delle ipotesi succitate, ma è evidente, data la delicatezza del tema, che una **conferma ufficiale sarebbe necessaria**.

### Credito d'imposta e iperammortamento

L'[art. 1, comma 431, Legge n. 199/2025](#), è destinato a evitare che un **bene fruisca sia del credito d'imposta sia dell'iperammortamento**. Si afferma, infatti, che il bene la cui consegna è avvenuta **entro il 30 giugno 2026 ed è stato "prenotato" entro il 31 dicembre 2025**, può fruire solo dei **benefici del credito d'imposta**. In generale, la norma va interpretata nel senso che, ove si ottenga in concreto il credito d'imposta, per effetto della proroga degli effetti prevista dall'[art. 1, comma 446, Legge n. 207/2024](#), non si possa **ottenere anche l'iperammortamento**. Si è notato da più parti che tale previsione si rivela priva di conseguenze pratiche, nel senso che **già dall'11 novembre 2025 il MIMIT ha comunicato l'esaurimento dei fondi per il credito d'imposta 4.0** ed è, quindi, praticamente impossibile che un bene, per il quale **si è versato l'acconto del 20% entro il 31 dicembre 2025**, fruisca in concreto dell'agevolazione. Ciò porta a dire che, anche avendo prenotato il bene entro il 2025, **non si beneficerà di alcun credito d'imposta**, il che legittima la fruizione, sul medesimo bene, dell'iperammortamento. Ma la fattispecie è più articolata in **presenza di beni in economia**. Infatti, la costruzione di detto bene **potrebbe essere stata iniziata nel 2024** e aver già raggiunto il 20% di costi maturati (requisito "prenotazione" per beni in economia) **al 31 dicembre 2024**, il che assicura l'applicazione della norma esistente per **investimenti eseguiti nel 2024**, investimenti non soggetti al contingentamento delle risorse pubbliche. Ma un bene prenotato **entro il 2025 è certamente da intendersi "bene prenotato entro il 2025"**, il che porterebbe a dire che **spetta il credito d'imposta**; quindi, per la quota di **costo maturata al 30 giugno 2026**, è quest'ultima l'agevolazione concedibile, mentre per la quota di costo maturata dopo il **30 giugno 2026 e fino al 30 settembre 2028 spetta l'iperammortamento**. Anche su questa interpretazione

sarebbe auspicabile un veloce chiarimento ufficiale.

## OPERAZIONI STRAORDINARIE

## La riforma apre al conferimento di usufrutto ex art. 177, comma 2-bis?

di Ennio Vial

OneDay Master

### Casi di creazione della holding mediante conferimento

Scopri di più

È ormai passato un anno da quando è entrata in vigore la Riforma delle operazioni straordinarie e, in particolare, è entrata in vigore la **nuova versione del conferimento a realizzo controllato** ex [art. 177, commi 2 e 2-bis, TUIR](#). Purtroppo, diversi aspetti rimangono ancora incerti.

In questa sede, vogliamo svolgere qualche breve considerazione in relazione al **conferimento di un diritto di usufrutto** ex [comma 2-bis](#).

Innanzitutto, dobbiamo subito ricordare i casi in cui il **conferimento di usufrutto non è ammissibile**. In **vigenza della precedente previsione normativa l'usufrutto non poteva mai essere conferito a realizzo controllato** ai sensi del [comma 2-bis](#). Infatti, se singolarmente valutato, la [risposta a interpello n. 381/E/2020](#) aveva avuto modo di chiarire che «*la titolarità di un diritto reale di godimento quale l'usufrutto sulle partecipazioni della società conferita, ancorché munito dei corrispondenti diritti di voto, preclude la configurabilità di uno "scambio" tra le partecipazioni oggetto di conferimento (la titolarità delle quali permane in capo ai nudi proprietari, non conferenti), e le partecipazioni ricevute dal conferente. In tal senso, il conferimento di meri diritti di usufrutto non era idoneo ad integrare in capo al conferente l'esistenza di una partecipazione oggetto di scambio – quanto piuttosto di un diritto ai frutti ritraibili dalla partecipazione medesima – con conseguente inapplicabilità del regime a "realizzo controllato", di cui al comma 2-bis dell'articolo 177 del TUIR*».

Una possibile soluzione poteva essere quella di **conferire l'usufrutto contestualmente a un conferimento di nuda proprietà**. La [risposta a interpello n. 147/E/2019](#), peraltro, aveva avallato la soluzione nel caso del comma 2.

Purtroppo, in **vigenza della vecchia disciplina**, secondo l'Agenzia delle Entrate, il conferimento ex [comma 2-bis](#) doveva essere **operato da un unico conferente**.

La conclusione inevitabile, pertanto, era che, per una ragione o per l'altra, il **conferimento di usufrutto non trovava mai spazio** nel [comma 2-bis](#).

Con la novella, il Legislatore sembrerebbe, in prima battuta, **negare sempre la conferibilità del diritto di usufrutto**, in quanto il [comma 2](#), di cui il [comma 2-bis](#), trova applicazione “**in caso di conferimenti di azioni o quote in società**” e, come abbiamo visto, **l’usufrutto non è una partecipazione, ma solo un diritto di godimento**.

Supponendo di voler superare a livello interpretativo questo aspetto, non senza qualche difficoltà, emerge l’ulteriore scoglio del **requisito dell’unico conferente** che, tuttavia, il Legislatore ha mitigato con la Riforma, aprendo, in ipotesi di conferente persona fisica, al **conferimento dei familiari**.

A questo stadio del nostro ragionamento, pertanto, **l’usufrutto e la nuda proprietà**, se conferibili ai sensi del [comma 2-bis](#), postulano un rapporto di parentela, **affinità o coniugio** come individuato dall’[art. 5, TUIR](#).

I problemi non sono, tuttavia, finiti, perché la Relazione illustrativa, peraltro in linea col dato normativo, ha precisato che **per beneficiare del realizzo controllato**, ai sensi del [comma 2-bis](#), è richiesto che **il conferimento del singolo familiare abbia a oggetto una partecipazione qualificata**.

**Nel caso della nuda proprietà**, l’esame risulta agevole e possiamo ricordare i chiarimenti dati con la [risoluzione n. 56/E/2023](#), secondo cui:

- nel caso in cui le quote detenute in nuda proprietà vengano **conferite unitamente a quelle detenute in piena proprietà**, e tale conferimento “complessivamente” integri **le soglie di qualificazione**, di cui alla [a\) dell’art. 177, comma 2-bis](#), il conferimento nel suo complesso **può beneficiare del regime di realizzo controllato**;
- la **quota detenuta in nuda proprietà** va rapportata al **coefficiente desumibile dall’apposito decreto ministeriale** in corrispondenza dell’età dell’usufruttuario.

Più complesso, invece, **è il caso dell’usufruttuario**. Accettata la tesi che la nuova formulazione della norma non risulti preclusiva e che il **nudo proprietario sia un familiare**, vi è da chiedersi come debba essere valutata la soglia di qualificazione della partecipazione (*rectius*: del diritto di godimento). Dovendosi a monte **escludere la soglia della partecipazione al capitale**, non resta che valutare i diritti di voto che, ovviamente, **devono essere superiori al 20%**.

Un ulteriore problema da affrontare, tuttavia, è se si renda necessario **ragguagliare la misura della “partecipazione” tenendo conto dell’età dell’usufruttuario**.

In altre parole, **se l’usufruttuario ha il 30% dei voti**, possiamo dire che la condizione risulta soddisfatta (ovviamente con una nuda proprietà di appoggio) o **dobbiamo ragguagliare la misura all’età dell’usufruttuario**? In caso di ragguaglio con usufruttuario sessantacinquenne, **la misura scenderebbe al 15%**.

Se dovesse passare questa seconda soluzione, si ridurrebbero al **luminico le ipotesi di**



**conferibilità a realizzo controllato.**

Nonostante la soluzione trovi conferma ai fini della valutabilità della natura qualificata della partecipazione nella [circolare n. 165/E/1998](#), si ritiene che il **ragguaglio non sia da operare ai fini della nostra analisi**. Infatti, a conclusioni differenti è giunta la [risposta a interpello n. 290/E/2019](#) che ha assimilato alla **piena proprietà la nuda con diritto di voto senza richiedere alcun tipo di ragguaglio**. Si legge, infatti, che *«La verifica della condizione di riunificazione dei diritti parziari, al contrario, non risulta necessaria nel caso in cui si sia in presenza di un conferimento (o di più conferimenti contestuali) [n.d.A.: la risposta aveva a oggetto il comma 2], aventi ad oggetto azioni o quote di partecipazioni in nuda proprietà cui siano associati, altresì, i diritto di voto esercitabili in assemblea ordinaria che consentano alla conferitaria di acquisire o incrementare il controllo della società scambiata»*.

In effetti, se i voti ci sono, **il ragguaglio appare incongruo**.

**COMPETENZE E ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO**

---

***3 segnali che il tuo studio ha bisogno di budget***di **Matteo Marengi** – Consulente di BDM Associati SRL

Il **budget** non è uno strumento riservato alle grandi aziende: è un supporto fondamentale anche per gli **studi professionali** per programmare la crescita e costruire **margini sostenibili**.

In termini concreti, il budget è **ciò con cui lo studio prevede e pianifica costi, ricavi e utilizzo delle risorse** per l'esercizio successivo, trasformando gli obiettivi strategici in **numeri misurabili e verificabili**. Non è un limite rigido, ma una **guida operativa** che orienta le decisioni e consente di governare lo studio con maggiore consapevolezza.

L'attività di budgeting è uno step cruciale che non si limita alla previsione economico-finanziaria, ma si estende alla pianificazione della **risorsa più scarsa dello studio: il tempo**. Questa pianificazione è diventata particolarmente importante nel nuovo contesto di mercato, caratterizzato da **costi crescenti, pressioni normative** e richieste dei clienti in continuo aumento, in cui lo studio professionale non può più permettersi una gestione "a vista".

Ci sono **tre segnali molto concreti** che, quando si presentano, indicano che è arrivato il momento di fermarsi e dotarsi di una **vera guida economica**, cioè di un budget strutturato.

**1. Non sai prevedere come chiuderai l'anno**

Il primo segnale è l'assenza di una **previsione affidabile** dell'andamento dello studio. Se a metà anno, o peggio negli ultimi mesi, non si riesce a stimare con un buon livello di precisione **ricavi, costi, margini e utile**, significa che si sta procedendo "a vista". Molti titolari scoprono il risultato dell'esercizio solo a **bilancio chiuso**, quando però non è più possibile intervenire.

Un **budget**, invece, permette di **anticipare cosa succederà**: definisce obiettivi di fatturato e struttura dei costi, fornisce una **traiettoria economica chiara**, consente il confronto tra **obiettivi e consuntivi** e permette di correggere la rotta quando serve, non quando è troppo tardi. Questo strumento consente di monitorare l'andamento delle principali **voci di costo** e di individuare tempestivamente eventuali **scostamenti** rispetto alle previsioni. La possibilità di



intervenire **in corso d'anno** rappresenta un vantaggio competitivo decisivo per la sostenibilità dello studio.

## 2. Non hai una stima della marginalità delle singole commesse

Un altro segnale evidente è la difficoltà nel determinare la **marginalità delle singole commesse**. Quando non si conoscono con precisione i **costi fissi e variabili**, il **tempo realmente impiegato** per gestire un cliente o il **costo pieno orario** dello studio, il rischio di applicare **tariffe sottostimate** diventa elevato.

Molti studi scoprono troppo tardi di lavorare in perdita perché non sono in grado di rispondere a domande basilari come **“Quanto mi costa questo servizio?”** o **“L'onorario copre davvero le ore lavorate?”**.

Il budget consente di superare questo limite attraverso i **budget orari**, che permettono di stimare il tempo necessario per le attività ricorrenti e confrontarlo con il **costo pieno orario** dello studio. In questo modo è possibile individuare con precisione il **punto di equilibrio economico** per ciascun servizio e verificare la sostenibilità delle tariffe.

Un esempio pratico: se il **full cost** orario dello studio è di 45 euro e per un cliente si stimano 100 ore annue, il costo interno è di 4.500 euro. Con un forfait di 4.000 euro, lo studio lavora in **perdita** già sulla carta.

Con il budget, queste dinamiche diventano **evidenti** e consentono scelte consapevoli: rivedere le tariffe, migliorare l'efficienza o accettare margini ridotti solo su clienti realmente strategici.

## 3. Le decisioni strategiche vengono prese “a sensazione”

Il terzo segnale emerge quando le **decisioni strategiche** vengono prese senza dati a supporto. Succede quando si assume una nuova risorsa, si rivedono i compensi o si lancia un nuovo servizio basandosi più sull'intuizione che su un'analisi numerica.

Un **budget ben costruito** permette di **simulare scenari** e valutare in anticipo l'impatto economico delle decisioni: quanto fatturato aggiuntivo serve per sostenere una nuova assunzione? Quale effetto ha un aumento tariffario sui margini? Quanti clienti sono necessari per rendere sostenibile un nuovo servizio specialistico?

La simulazione trasforma il processo decisionale da **intuitivo a razionale**, riducendo il rischio imprenditoriale e aumentando la probabilità di successo delle scelte effettuate.

## Conclusione



Mancanza di previsione, scarsa chiarezza dei margini e decisioni prese senza numeri: quando questi tre segnali si manifestano, lo studio sta di fatto **navigando senza un cruscotto**.

Il **budget** non è un esercizio teorico, ma uno **strumento di guida, controllo e consapevolezza**. Consente di prendere decisioni informate, proteggere la redditività e crescere in modo sostenibile.

Costruire un budget nello studio professionale significa, in sintesi, **definire gli obiettivi annuali**, tradurli in **volumi di lavoro e ore pianificate**, valorizzare il tempo con i **costi orari** e confrontare periodicamente i dati previsionali con quelli consuntivi, intervenendo sugli scostamenti.

Per gli studi che vogliono passare da una gestione **reattiva** a una **proattiva**, introdurre un budget non è solo utile: **è indispensabile**.