

A CURA DI

Giuseppe Corasaniti \ Giovanni Casartelli \
Susanna Galesso \ Roberto Schiesari \

Fisco Crisi d'impresa ESG

Un “bilancio” oltre le riforme
tra criticità e prospettive

Il Sole

24 ORE

ACB Academies
& Consultants
for Business

25
anni

A CURA DI

Giuseppe Corasaniti

Giovanni Casartelli

Susanna Galesso

Roberto Schiesari

Fisco Crisi d'impresa ESG

Il Sole

24 ORE

Il Sole 24 ORE

Progetto grafico di copertina: Francesco Narracci

ISBN 979-12-5484-6193

GRUPPO  ORE

© 2025 – Il Sole 24 Ore S.p.A.

Sede legale, redazione e amministrazione: Viale Sarca, 223 – 20126 Milano
Per informazioni: Servizio Clienti 02.30300600

Realizzazione editoriale: Emmegi Group, via F. Confalonieri, 36 – 20124 Milano

Prima edizione: novembre 2025

Tutti i diritti sono riservati.

I testi e l'elaborazione dei testi, anche se curati con scrupolosa attenzione, non possono comportare specifiche responsabilità dell'Editore per involontari errori e/o inesattezze; pertanto il lettore è tenuto a controllare l'esattezza e la completezza del materiale utilizzato. Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941, n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da EDISER Srl, Società di servizi dell'Associazione Italiana Editori, attraverso il marchio CLEARedi, Centro licenze e Autorizzazioni Riproduzioni Editoriali, Corso di Porta Romana n. 108 - 20122 Milano.

Informazioni: www.clearedi.org

SOMMARIO

Presentazione

ACBGroup, noi e la nostra storia..... » XI

Introduzione » XIX

I curatori..... » XXIII

Gli autori..... » XXV

Parte prima – Fisco

Capitolo 1 - Dallo statuto dei diritti del contribuente all'accertamento
con adesione e agli altri istituti deflattivi del processo tributario..... » 3

Giuseppe Corasaniti

1. Le principali modifiche apportate allo Statuto dei diritti del contribuente in attuazione
della delega per la riforma fiscale..... » 4
2. Il diritto al contraddittorio endoprocedimentale » 5
3. La codificazione del principio di proporzionalità nei procedimenti tributari » 7
4. Il *favor* per gli istituti deflattivi del contenzioso nel nuovo contesto normativo
post-riforma fiscale » 8
5. La nuova disciplina dell'accertamento con adesione » 8
6. Il “miglioramento” del beneficio sanzionatorio degli strumenti deflattivi del contenzioso..... » 10
7. Le invalidità, l'inesistenza e l'irregolarità degli atti tributari alla luce della nuova disciplina
statutaria..... » 11
 - 7.1 Annullabilità e irregolarità..... » 12
 - 7.2 La nullità degli atti tributari..... » 14
 - 7.3 Nullità e annullabilità: il diverso regime di elisione degli effetti » 16
 - 7.4 I vizi istruttori..... » 18
 - 7.5 I vizi di notificazione..... » 21

Capitolo 2 – L'opinabile reazione della giurisprudenza di legittimità alle novità
normative introdotte dalla legge delega e l'interpretazione nella prassi
amministrativa..... » 23

Giuseppe Corasaniti

Premessa » 24

1. L'efficacia del giudicato penale nel processo tributario: l'opinabile lettura interpretativa della Corte di cassazione.....	» 24
2. La deroga al <i>favor rei</i> in ambito di sanzioni amministrative tributarie secondo la giurisprudenza di legittimità.....	» 32
2.1 Profili di criticità delle argomentazioni utilizzate nella Relazione illustrativa al D.Lgs. n. 87/2024 e dalla giurisprudenza di legittimità per giustificare la deroga al principio del <i>favor rei</i>	» 33
3. L'atto di indirizzo sull'abuso del diritto	» 42
4. L'atto di indirizzo in tema di crediti d'imposta non spettanti o inesistenti.....	» 43
5. Il tema controverso dell'autotutela sostitutiva	» 46
5.1 Il "rafforzamento" dell'obbligo di motivazione in attuazione della delega per riforma fiscale e gli effetti sulla disciplina dell'autotutela sostitutiva	» 46
5.2 L'autotutela sostitutiva secondo la (opinabile) interpretazione della giurisprudenza di legittimità.....	» 51

Capitolo 3 – Il Tax Control Framework: novità e opportunità di uno strumento interessante sulla via della compliance..... » 55

Caterina Corrado Oliva

Premessa	» 56
1. Quadro normativo.....	» 56
2. Gli obiettivi.....	» 57
3. L'ampliamento dei soggetti che possono accedere all'adempimento collaborativo e che, quindi, devono dotarsi del TCF certificato in via ordinaria.....	» 58
4. Il nuovo obbligo di certificazione: l'intervento di un professionista abilitato	» 59
5. Il regime opzionale di TCF.....	» 62
6. Principali benefici di adempimento collaborativo con TCF ordinario e TCF volontario.....	» 63
7. Conclusioni. Il TCF, una "tortuosa" via verso la collaborazione	» 66

Capitolo 4 – Il principio di derivazione rafforzata: obiettivi raggiunti, aree di miglioramento e incertezze applicative..... » 69

Michele Casò

Premessa	» 70
1. Il legame tra normativa civilistica e fiscale: il principio di derivazione rafforzata	» 70
2. La crescente completezza e articolazione dei Principi Contabili	» 72
2.1 La rilevazione dei ricavi.....	» 73
2.2 Le operazioni straordinarie	» 75
2.3 La rilevazione dei costi.....	» 79
3. Conclusioni.....	» 82

Capitolo 5 – La fiscalità e il commercio internazionali dopo Trump

» 83

Paolo de' Capitani di Vimercate

Premessa	» 84
----------------	------

1. Le origini: il rapporto degli economisti della Società delle Nazioni (1923) e la logica dell'imposta sul reddito, la stabile organizzazione e la ripartizione del prelievo in base all' <i>arm's length principle</i>	» 84
2. I vincoli dell'ordinamento UE: l'unanimità in materia di imposizione diretta e gli interessi divergenti dei singoli Stati membri.....	» 92
3. Conclusioni	» 94

Capitolo 6 – Holding familiari, tra gestione del patrimonio, fiscalità e abuso del diritto	» 97
<i>Andrea Bonechi</i>	

Premessa	» 98
1. Contesto storico, origini e sviluppo delle holding familiari	» 99
2. Definizione e natura giuridica delle holding familiari	» 101
3. Rapida disamina su funzioni e finalità delle holding familiari	» 103
4. Dinamicità delle holding familiari e qualificazione fiscale.....	» 105
5. Versatilità nella gestione di partecipazioni, operazioni straordinarie e attrazione di capitali ..	» 108
6. Principali problemi interpretativi e contenziosi emergenti.....	» 111
7. Abuso del diritto e pianificazione aggressiva.....	» 114
8. Criteri di legittimità dell'uso delle holding familiari e delle holding statiche	» 116
9. Aspetti comparativi con modelli di holding in altri ordinamenti (Francia, Germania, USA)	» 119
10. Prospettive, auspici e riforma fiscale	» 121
11. Conclusioni.....	» 124

Capitolo 7 – Le novità in materia di imposta sulle successioni e donazioni	» 127
<i>Matteo Tambalo</i>	

Premessa	» 128
1. La modifica dell'articolo 3, co. 4-ter, del D.Lgs. 346/1990	» 128
1.1 Integrazione del controllo già esistente	» 129
1.2 Fattispecie delle società c.d. "senza impresa"	» 130
1.3 Trasferimenti di quote o azioni di società estere	» 132
2. Modalità di presentazione e liquidazione dell'imposta di successione.....	» 133
3. Imposta di successione e donazione in materia di trust.....	» 134
4. Donazioni e liberalità indirette.....	» 135
5. Conclusioni	» 135

Parte seconda – Crisi d'impresa

Capitolo 1 – Composizione negoziata: luci e ombre tra prassi e diritto vivente	» 139
<i>Gianfranco Peracini</i>	

Premessa	» 140
1. Un primo bilancio: evidenze qualitative e tendenze emergenti.....	» 140

2. L'Esperto indipendente: ruolo, responsabilità, aspettative.....	» 141
3. Punti di forza e potenzialità da consolidare.....	» 142
3.1 Flessibilità procedurale e velocità di intervento.....	» 142
3.2 Coinvolgimento virtuoso del sistema bancario.....	» 143
3.3 Crescita della consapevolezza organizzativa.....	» 144
3.4 Prolungamento degli effetti e coerenza del percorso (art. 22, co. 1-bis CCII).....	» 145
4. Le principali criticità operative.....	» 146
4.1 Attivazione tardiva del percorso.....	» 146
4.2 Misure protettive e cautelari: il difficile equilibrio tra tutela dell'impresa e protezione dei creditori.....	» 146
4.3 Utilizzo improprio del concordato semplificato e rischi per la composizione negoziata.....	» 148
4.4 Costi indiretti e sostenibilità economica.....	» 149
4.5 Complessità nella gestione dei debiti bancari garantiti da Mediocredito Centrale.....	» 149
5. Conclusioni: un cantiere aperto verso l'ordinaria gestione della crisi.....	» 150

Capitolo 2 – I punti di forza del concordato preventivo in continuità aziendale »153

Franco Michelotti

Premessa.....	» 154
1. Regole sui trattamenti ai creditori.....	» 154
1.1 Il principio della soglia minima di trattamento dei creditori.....	» 154
1.2 La ristrutturazione con le sole risorse interne.....	» 154
1.3 La continuità anche non prevalente.....	» 155
1.4 La continuità indiretta con l'affitto e la cessione di azienda.....	» 155
1.5 La continuità indiretta con il conferimento d'azienda.....	» 156
1.6 Il favor per la continuità aziendale.....	» 156
1.7 La degradazione dei prelatizi incapienti.....	» 157
2. Le regole sulla distribuzione del valore.....	» 157
2.1 La distribuzione del valore di liquidazione con l'APR.....	» 157
2.2 La distribuzione del valore eccedente quello di liquidazione con la RPR.....	» 157
3. Le altre regole sui trattamenti ai creditori.....	» 159
3.1 L'inefficacia ex lege delle ipoteche giudiziali iscritte nell'ultimo trimestre anteriore.....	» 159
3.2 La moratoria del trattamento ai creditori prelatizi.....	» 159
3.3 La mancanza di una percentuale minima di trattamento ai creditori.....	» 160
3.4 La mancanza di una percentuale minima di trattamento ai creditori tributari, contributivi e assicurativi.....	» 161
3.5 Il trattamento dei creditori con beni in natura.....	» 161
3.6 Il trattamento dei creditori con strumenti finanziari partecipativi.....	» 161
3.7 Il trattamento dei creditori con azioni o quote sociali.....	» 161
4. Regole sull'approvazione della proposta da parte dei creditori.....	» 162
4.1 L'assenza di peso nelle classi.....	» 162
4.2 La classe favorevole con 1/3 dei voti.....	» 163

5. Regole sulla omologazione	» 163
5.1 L'omologazione con la maggioranza delle classi favorevoli.....	» 163
5.2 Il cram down fiscale, contributivo e assicurativo o adesione forzata	» 163
5.3 L'omologazione con la minoranza delle classi favorevoli fino all'unica classe favorevole, purché svantaggiata	» 164
5.4 A parità di più proposte di concordato, approvate dai creditori, prevale per l'omologa quella in continuità.....	» 164
6. Regole sulla esecuzione	» 165
6.1 La modificabilità del piano di continuità dopo l'omologa	» 165
7. Regole tributarie.....	» 165
7.1 Il quasi-consolidamento fiscale.....	» 165
7.2 La nota di credito del creditore per IVA di rivalsa	» 165
8. Regole civilistiche	» 166
8.1 Lo scioglimento unilaterale del contratto pendente eccessivamente oneroso	» 166
8.2 La neutralizzazione dei rimedi contrattuali e il divieto di clausole ipso facto	» 166
8.3 La liberazione dell'acquirente dell'azienda, ceduta in esecuzione del concordato, dalla responsabilità per i debiti pregressi.....	» 166
8.4. La salvaguardia del fabbricato strumentale e del mutuo ipotecario.....	» 167
9. Regole processuali	» 167
9.1 Efficacia delle misure protettive nei confronti dei crediti di lavoro	» 167
10. Regole societarie.....	» 168
10.1 La sospensione degli obblighi di capitalizzazione.....	» 168
10.2 L'opposizione dei creditori alle operazioni di trasformazione, fusione e scissione come opposizioni al concordato	» 168

Capitolo 3 – Il concordato nella liquidazione giudiziale: funzione e opportunità correlate.....»169

Giorgio Aschieri

Premessa	» 170
1. La struttura del concordato finale	» 170
2. Punti di forza e potenzialità dello strumento.....	» 172
3. Punti di debolezza ovvero limiti del concordato finale.....	» 174

Capitolo 4 – I punti di forza e di debolezza dell'accordo di ristrutturazione dei debiti

»177

Giovanni Casartelli

Premessa	» 178
1. I caratteri principali degli accordi di ristrutturazione.....	» 178
2. L'adesione dei creditori e gli effetti	» 179
3. La presenza dei creditori o dei garanti pubblici	» 180
4. Gli accordi a efficacia estesa.....	» 182

5. La natura dell'accordo.....	» 183
6. La gestione dell'impresa e gli effetti sulle azioni previste nell'accordo di ristrutturazione.....	» 184
7. La vigilanza giudiziale	» 186
8. Le misure protettive.....	» 187
9. Benefici	» 188
10. La finanza a supporto degli accordi	» 188

Capitolo 5 – Il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione (PRO)..... »191

Fabio Battaglia

Premessa	» 192
1. L'origine europea e l'attuazione italiana	» 192
2. Prime reazioni dottrinali	» 192
3. Questioni di legittimità e di sistema	» 193
4. Il Piano di ristrutturazione soggetto a omologazione (PRO): disciplina positiva e natura giuridica	» 194
4.1 L'art. 64-bis: presupposti e contenuto del Piano	» 194
5. Prime applicazioni pratiche.....	» 196
6. Un bilancio intermedio.....	» 196
7. Il Piano di ristrutturazione soggetto a omologazione (PRO): commissario giudiziale e profili fiscali.....	» 197
8. Profili fiscali	» 198
9. Criticità emerse	» 198
10. Proposte di riforma: superare la rigidità dell'unanimità?.....	» 199
11. Teoria dei giochi e strumenti di regolazione della crisi: il caso del PRO.....	» 200
11.1 Gli accordi di ristrutturazione: un gioco esposto al free riding.....	» 200
11.2 Il concordato preventivo: coordinamento con arbitro	» 200
11.3 Il PRO: chicken game asimmetrico con veto.....	» 201
11.4 Il commissario giudiziale come "esperto evoluto"	» 201
11.5 Scenari di utilizzo con commissario attivo	» 202
11.6 Il non accordo come equilibrio fisiologico	» 202
11.7 Prospettive di riforma	» 202
11.8 Matrice comparativa con commissario attivo.....	» 203
11.9 Conclusioni.....	» 203

Capitolo 6 – Il trattamento dei crediti tributari e la fiscalità nella soluzione della crisi d'impresa

Lorenzo Galeotti Flori

Premessa	» 206
1. La transazione fiscale (e contributiva) nella disciplina concorsuale di soluzione e la gestione della crisi e dell'insolvenza d'impresa.....	» 207
2. L'ordine delle prelazioni e le priorità di soddisfazione rispetto alle masse mobiliari e immobiliari	» 211

3. Le sopravvenienze attive da riduzione debiti. La recente risposta all'interpello n. 179/2025 e l'intervento d'urgenza del Legislatore	» 213
4. La Circolare dell'Agenzia delle entrate n. 34/E del 29 dicembre 2020 e le Disposizioni di cui all'art. 63 CCII	» 214
5. Conclusioni e proposte evolutive.....	» 220

Capitolo 7 – La responsabilità del cessionario nel trasferimento di azienda nei contesti di crisi.....	»223
<i>Alessandro Savoia</i>	

Premessa	» 224
1. Responsabilità dell'acquirente, legislazione civilistica e CCII	» 226
2. Responsabilità dell'acquirente, legislazione tributaria e CCII.....	» 227
3. La riforma sistema sanzionatorio tributario: temi ancora aperti	» 230
4. Crisi di impresa e responsabilità del cessionario: stato dell'arte e prospettive di modifica	» 231

Capitolo 8 – Il “gruppo d’imprese” nel Codice della Crisi e dell’Insolvenza.....	»235
<i>Valerio Chignoli e Francesca Ghezzi</i>	

1. La definizione di gruppo.....	» 236
2. La composizione negoziata di gruppo	» 237
2.1 La conduzione unitaria delle trattative	» 237
2.2 Accessi dei gruppi di imprese alla CNC	» 238
2.3 Conclusioni	» 240
3. Le procedure di gruppo	» 240
3.1 Concordato di gruppo.....	» 242
3.2 Accordi di ristrutturazione di gruppo	» 246
3.3 La liquidazione giudiziale del gruppo d'imprese	» 247
4. Le soluzioni di gruppo: criticità	» 251

Capitolo 9 – Gli adeguati assetti.....	»253
<i>Salvatore Lauria</i>	

1. Inquadramento normativo	» 254
2. L'assetto organizzativo	» 254
3. L'adeguatezza degli assetti	» 255
4. La data certa: punto di non ritorno per le responsabilità.....	» 257
5. Debolezze: le principali sfide per le PMI e la destinazione delle risorse.....	» 258
6. Cambiare l'approccio culturale alla gestione dell'impresa.....	» 259
7. Linee guida e proposte	» 259

Parte terza – ESG

Capitolo 1 – Corporate Social Responsibility: il quadro normativo di riferimento....	»263
<i>Sarah Benettin, Alice Cerato, Erika Cresti, Susanna Galesso, Roberto Schiesari, Linka Zangara</i>	

1. Il quadro normativo e regolamentare europeo dalle origini alla CSRD (<i>Corporate Sustainability Reporting Directive</i>).....	» 264
2. Il contesto nazionale	» 267
3. Il pacchetto Omnibus e i possibili scenari futuri	» 268

Capitolo 2 – La sostenibilità, scelta strategica per la competitività aziendale.

Analisi sulle evidenze di una survey rivolta a un campione di PMI.....	» 271
--	-------

Sarah Benettin, Alice Cerato, Erika Cresti, Susanna Galessio, Roberto Schiesari, Linka Zangara

Premessa	» 272
1. Governance della sostenibilità: un approccio olistico	» 273
1.1 L'approccio olistico alla governance come motore della sostenibilità.....	» 273
1.2 Le evidenze della survey	» 274
1.3 Proposte per migliorare la governance ESG nelle PMI.....	» 275
1.4 Considerazioni conclusive.....	» 276
2. Analisi e gestione dei rischi ESG	» 276
2.1 La gestione dei rischi ESG: un imperativo strategico per il futuro delle imprese	» 276
2.2 Le evidenze della survey	» 278
2.3 Considerazioni conclusive.....	» 280
3. Il rapporto banca-impresa: la finanza a supporto delle strategie di sostenibilità	» 281
3.1 Le strategie di sostenibilità e i correlati fabbisogni finanziari: il ruolo della banca e dei mercati.....	» 281
3.2 Evoluzione della normativa sul rapporto banca-impresa ed evidenze della survey sulla percezione delle imprese	» 283
3.3 L'importanza della credibilità delle informazioni e della coerenza nel tempo tra comunicazione, azioni e risultati.....	» 284
3.4 Considerazioni conclusive.....	» 285
4. Sostenibilità, competitività e valore d'impresa: le esternalità positive	» 286
4.1 Il rapporto sinergico tra sostenibilità e vantaggio competitivo: impatti ed esternalità, un quadro introduttivo	» 286
4.2 Le evidenze della survey	» 287
4.3 Conclusioni e spunti di riflessione	» 289
5. Sostenibilità e rischio reputazionale: tra tutela del consumatore e lotta al <i>greenwashing</i>	» 290

Appendice

ACBGroup: identità, valori e competenze	» 295
---	-------

ACB Members	» 299
--------------------------	-------

I Personaggi	» 303
---------------------------	-------

Le Convention ACBGroup	» 313
-------------------------------------	-------



PRESENTAZIONE

ACBGroup, noi e la nostra storia

Parlare di sé e dei percorsi fatti comporta sempre il rischio di cadere nella retorica e di peccare di autoreferenzialità... ma l'occasione merita che questo rischio sia corso.

ACB compie 25 anni... e non sono pochi, per una realtà come la nostra, che trova ragioni importanti di confluenza in un unico brand ma che conserva, forte e distintiva, l'appartenenza alle tante identità dei suoi studi Member, ciascuno con la sua storia.

E le storie a volte si incrociano e compiono insieme i passi che allungano la strada.

Attraversare insieme 25 anni è stato possibile grazie al valore di un'unione tra persone – prima – e professionisti – poi – che, per legami di stima, di amicizia e di collaborazione, si sono riconosciuti nell'adesione a una stessa concezione etica dell'attività di dottore commercialista, di avvocato e di consulente d'impresa.

Questo, *in nuce*, ha reso possibile la realizzazione di un modello, strutturato e durevole, certamente unico nel panorama italiano, che puntualmente per 25 anni si è ritrovato, e si ritrova, a fare il punto sui tanti temi affrontati insieme, vive con entusiasmo la sua occasione di *team building* annuale e rinnova la sua coesione per darsi una spinta in avanti, verso la crescita.

Non vogliamo qui replicare la classica scansione storiografica delle tappe che abbiamo attraversato; desideriamo piuttosto guardare ad ACB in un'ottica valoriale, il portato più prezioso di ogni *entity*.

Nel corso di questi 25, mutevoli anni insieme, tutti gli Studi Member hanno dato prova di sapersi fidelizzare a un vincolo, di valori e interessi comuni, in un'ottica condivisa e resiliente di adattamento ai cambiamenti culturali, normativi, professionali e umani che ci hanno visto evolvere insieme.

Cifra singolare di questo “insieme” – in tempi di scissione e *disruption* – è stato, come spesso accade, il “movente” iniziale per il quale questo “sistema”, come ancora molti di noi dicono (in ossequio a un modo più tradizionale di esprimere noi stessi), questo *network*, come molti altri di noi dicono (in ossequio a un linguaggio più attuale), si

è formato: la volontà di perseguire un'ispirazione, quella suscitata dai Fondatori, i Professori Luigi Guatri, Cesare Ferrero, Piero Gnudi e Victor Uckmar, che per primi ebbero l'idea di realizzare una sintesi tra *Academics* e *Consultants* per orientarli univocamente verso il *Business*, inteso quale confluenza di *expertise* complementari che potessero rispondere alle esigenze del mercato attraverso l'approccio multidisciplinare e specialistico che la complessità richiede.

L'idea, per tradursi in pratica, ha bisogno di strategie e pianificazione, risorse, metodo ed esecuzione; a ognuno di questi ambiti hanno dato il loro *imprinting* Presidenti capaci di grande *leadership*, i già Fondatori Luigi Guatri e Victor Uckmar, prima; il dottor Franco Asquini e l'ingegnere Giorgio Miani, poi; il dottor Angelo Casò, in tempi più recenti.

Gli **Academics**: lo studio, la competenza, la dedizione, l'empatia, la capacità di trasmettere con abilità – a volte didattica, altre volte divulgativa – gli insegnamenti tecnici, e non, trovando sempre ispirazioni e connessioni “umanistiche”: questo è il tratto distintivo e personale di chi diventa docente prima, professore poi, maestro infine. E i Maestri in ACB, i Maestri di ACB sono stati tra i più illustri dell'Accademia italiana – li abbiamo citati sopra e non hanno certo bisogno di presentazioni, – portatori di quegli stimoli culturali che solo nella cucina delle Università nascono, perché solo lì si crea quella dottrina che poi esce dai confini teorici e si diffonde nella comunità, nelle sedi istituzionali, nella governance delle società, nel Paese. Da lì viene quella corrente, di pensiero e di conoscenza, quella favilla di innovazione che va poi trasfusa nell'esercizio della pratica professionale.

La traduzione empirica del *know-how* scientifico si realizza per la prossimità degli *Academics* ai **Consultants**, vicini al tessuto produttivo del Paese, capaci di un'assistenza tecnicamente rigorosa ma anche umana, attenta alle realtà imprenditoriali e alle loro storie, assistenza che diventa rapporto e si fa dialogo tra professionista e cliente.

Un binomio **for Business**; sì, il *business* naturalmente, retto – è indubbio – da logiche di convenienza e di mercato ma sempre, nell'ottica ACB, orientato allo sviluppo e al valore durevole, permeato di valori personali e comportamentali, etici e deontologici.

L'etica, dunque, come un faro, come una bandiera; la *legacy* degli Studi Member, la trasparenza, l'indipendenza e l'aggiornamento costante sono tra i driver principali che guidano l'azione del nostro *network*.

La crescita è fatta di riscontri reciproci, di visioni messe a confronto, di relazioni e dialoghi, di pluralità e voci talvolta divergenti ma costruttive.

Come abbiamo realizzato la nostra crescita finora e attraverso quale strategia intendiamo crescere ancora?

Il nostro capitale sta nell'ingegno intellettuale e nella formazione

Il moderno *long life learning* si realizza oggi in ACB con una *modalità smart di connessione* tra persone che è più rapida ed efficace quando quelle stesse persone si conoscono da anni e da anni collaborano come squadra. Da questa modalità, *docendo discimus*, nascono incontri di approfondimento, seminari di formazione, tavoli di studio, *team* di lavoro. Gli argomenti che negli anni abbiamo affrontato insieme sono quelli che lo studio e la prassi ci indicavano di analizzare, quelli che le esigenze professionali ci proponevano.

Da questa modalità sono nati veri e propri *spin-off* che oggi vedono il brand ACB presente in vari ambiti professionali e sul mercato: ACB Valutazioni, ACB Sostenibilità, ACB Start Up... e nuove Reti tra professionisti saranno prossime a costituirsi, in base alle esigenze che emergeranno.

Modelli condivisi e partnership, reti tra professionisti e community favoriscono il raggiungimento dei risultati

L'aggregazione tra realtà professionali è una delle soluzioni possibili per affrontare le opportunità sfidanti e i ritmi incalzanti della digitalizzazione e della competitività ma anche per seguire il corso evolutivo delle nostre professioni che richiedono performance sempre più complesse e analitiche.

Soluzioni societarie e capitale umano, governance evolute e alleanze sinergiche, profili fiscali e gestione di capitali, *networking* e strategie di comune consolidamento possono diventare un acceleratore di crescita sostenibile.

“L'unica costante della vita è il cambiamento”

Uno dei cambiamenti più significativi – “*epocali*”, si potrebbe dire – per uno studio professionale come per un'azienda e per un *network* – è quello del passaggio generazionale. L'avvicendamento della governance, pur in un'ottica di continuità storica, è la fase, forse, più delicata di quel rinnovamento necessario per gettare un ponte tra solida esperienza e visioni innovative.

Consegnare il passato e la tradizione ai nuovi partner e ai nuovi *manager* suscita sempre molti interrogativi e grandi aspettative. Assecondare e condurre il cambiamento, che il tempo naturalmente impone, significa aprirsi all'inclusione dei giovani, veri protagonisti di una moderna e necessaria spinta in avanti della nostra professione, sfidata da tempi complessi e problematici. Solo i giovani possono salire sulle spalle dei giganti che li hanno preceduti per guardare al futuro.

Dire, fare, comunicare

Comunicare tante identità diverse sotto il segno distintivo di un unico brand è una scelta forte; l'abbiamo fatta tanto tempo nel rispetto dell'indipendenza e all'insegna di un canone di valori nel quale tutti ci rispecchiamo.

Abbiamo scelto di rendere riconoscibili le nostre identità, la nostra formazione e la nostra attività professionale attraverso una comunicazione di stile e sostanza, non di *slogan* commerciali, che non ci omologasse indistintamente.

La comunicazione è il canale privilegiato e ineludibile attraverso il quale trasmettiamo noi stessi e i nostri messaggi agli altri. Farla insieme, come *network* professionale e *community* di persone, rende più efficace e diffuso il nostro impatto nelle pubbliche relazioni e nelle *media relationship* e rafforza la nostra reputazione *corporate*.

Questi sono ancora oggi i caratteri che connotano la nostra visione di sviluppo.

ACB, un modello attuale dopo 25 anni

La storicità e la tradizione dei nostri singoli Studi sono un indiscusso capitale di valori per ciascuno di noi ma i tempi cambiano – come abbiamo già ribadito – e la chiave di un futuro davvero sostenibile e durevole per le nostre realtà professionali è certamente nelle soluzioni e formule aggregative di cui ACB, dopo 25 anni, si conferma modello di grande attualità.

Pur senza omologare e uniformare le soggettività, sia i Member che già ne fanno parte, sia altri Studi *prospect* interessati ad ACB trovano nel nostro *network* indubbi *plus* di valore.

In primis, un ambiente che garantisce il rispetto delle individualità indipendenti ma che fa confluire in un *unicum* motivazioni e obiettivi, energie e strategie per affrontare insieme gli aspetti evolutivi della professione che vede aumentare costantemente le difficoltà gestionali delle piccole realtà.

Il contesto di operatività degli Studi è quanto mai complesso; il mercato richiede servizi di consulenza sempre più puntuali, specialistici, articolati e solo una risposta integrata e multidisciplinare più dirsi veramente efficace. Queste istanze, affrontate *uti singuli*, possono generare crisi e difficoltà di sussistenza per le realtà piccole o “isolate”, che la concorrenza può fagocitare con facilità; gestite insieme, invece, consentono di adeguarsi alle dinamiche della competitività e migliorare le performance.

Nello scenario sistemico degli Studi, l'aggregazione e l'integrazione non sono solo una scelta di convenienza ma una effettiva strategia di tenuta, di consolidamento e di sviluppo.

È un dato di fatto che solo *identity* variegata e multifattoriale favoriscano la crescita delle singole *expertise* interne, si accreditino mag-

giormente sul mercato e producano naturalmente un effetto *refferal* che diventa volano di quella maggiore visibilità ed esposizione collettiva sul mercato che favorisce un virtuoso flusso di lavoro circolare tra gli Studi stessi.

Altro *plus* di valore è la brand reputation, che da tempo non riguarda più solo le aziende di prodotto ma anche quelle di servizi e che si consolida e si diffonde non solo grazie all'iconicità di un comune marchio distintivo ma per le *policy* di condotta, per le *best practices*, per gli *standard* di eccellenza che accrescono la fiducia di clienti, di istituzioni e di *partner* e aumentano riconoscibilità positiva, con oggettive ricadute vantaggiose sull'ampliamento del portafoglio-clienti e sullo sviluppo di comuni piattaforme commerciali.

Una delle esigenze più sentite dalle nostre professioni è quella sempre incalzante dell'innovazione e della digitalizzazione, con il suo necessario presupposto di alfabetizzazione digitale, la c.d. literacy digitale, non certamente empirica o ludica ma professionale e professionalizzante, pratica e progettuale.

In tempi di *digital transformation* e di AI, questo tema è ineludibile anche se richiede investimenti impegnativi: "ammodernare" l'esercizio della professione accedendo ai tool disponibili o contribuendo a progettare i prossimi, con *must* e *input* consapevoli, consente di fare economia di scala in questo ambito, sia che si guardi alle infrastrutture *hardware* e *software*, che alle banche dati o agli ambienti digitali di *knowledge management*, o ai linguaggi che la *compliance* richiede.

Si è detto più volte di quanto sia importante fare *recruiting* e *retention* delle nuove generazioni; attrarre e fidelizzare i giovani a una professione che, per quanto registri una flessione, necessita di un nuovo slancio pratico e motivazionale, richiede un cambiamento culturale che non si basi solo sull'inclusione ma sappia aprirsi ai criteri UE delle c.d. *Career Management Skills*. Far parte di uno Studio aderente a un *network* ne aumenta di riflesso l'*appeal* agli occhi dei giovani (e non solo), naturalmente interessati a un ambiente di lavoro vario, ricco, dinamico dove la pluralità favorisce la crescita, le opportunità e i percorsi di carriera.

Su questo punto ritorneremo; rimane in animo la creazione di un'Academy ACB per i giovani professionisti... e il futuro ci dirà.

I *plus* fin qui indicati ne generano, infine, uno ulteriore, imprescindibile in un mondo dai confini aperti e globalizzati: quello della prospettiva internazionale.

La proiezione del proprio radicamento oltre la territorialità domestica consente agli Studi di assistere clienti che operano fuori dall'Italia, di accedere a mercati internazionali per sviluppare nuovi *business*, di estendere la propria attività oltre confine aprendosi a scenari *cross-border* e globali.

25 anni sono tanti e nel loro corso non tutto e non sempre è stato facile. Diversità di opinioni e di prospettive, di *mission* da perseguire e strategie da attuare sono gli aspetti che più ci hanno reso dialogici; abbiamo vissuto successi e battute d'arresto, affrontato criticità e novità, perdite e avvicendamenti ma ogni fase ci ha condotto alla mediazione e alla tenacia, alla resistenza e alla resilienza che ci consentono di ritrovarci insieme ancora oggi, a festeggiare un anniversario importante.

Gli anniversari portano con sé la soddisfazione di celebrarli ma offrono anche l'occasione per proiettarsi oltre, capire ciò che va cambiato e ciò che va capitalizzato; un anniversario è un traguardo raggiunto dal quale intravedere la prossima tappa, dal quale progettare il futuro.

Nel nostro venticinquesimo anniversario un libro non poteva mancare; altri ne abbiamo già scritti, ad altri importanti giri di boa della nostra storia.

Un libro è sempre il segno tangibile di una fatica dell'ingegno ma anche di un orgoglio intellettuale che sempre si prova quando si dà alle stampe un nuovo lavoro.

Un libro è il modo migliore per parlare di sé.

Un lavoro a più mani, a più penne, realizzato con la convulsione dei tempi, dei ritmi e delle scadenze che, al solito, ci stringono urgenti; un lavoro collettaneo, per usare un aggettivo che ha lo stesso prefisso di collaborazione. Quella che c'è tra noi di ACB.

In questo volume, dato alle stampe per questa speciale occasione, tra i tanti temi che pure impegnano e sollecitano le nostre attività, per necessaria selezione abbiamo concentrato l'attenzione su tre ampi settori di indagine che permeano tutti i nostri interessi professionali: il fisco, la crisi d'impresa, la sostenibilità.

Come le nostre competenze tra loro, anche questi filoni di indagine sono naturalmente interconnessi: l'intento di questa stesura è delinearne lo *status quo*, metterne a fuoco le criticità e prospettare eventuali soluzioni migliorative, come sempre è nella *mission* di ACB che vuole essere *maieutica* e *construens*.

L'attento lettore vorrà essere indulgente e apprezzare questo contributo, che abbiamo realizzato con passione e partecipazione, non senza fatica e sacrificio, e che è nato in seno al Comitato Culturale di ACB, un *hub* nel quale spesso ci ritroviamo per confrontarci sull'attualità normativa.

Ci corre l'obbligo, ma soprattutto il piacere, di ringraziare l'Editore, il più prestigioso e accreditato nei settori specialistici dell'economia, della finanza e delle pubblicazioni professionali: lo ringraziamo per aver creduto in questo progetto editoriale e averlo sostenuto, come pure ha fatto per altre iniziative culturali del nostro network.

Un grazie particolare al dottor Jean Marie Del Bo con il quale ci siamo confrontati sin da subito su questa idea e con il quale abbiamo parlato di attualità, di sistema-Paese, di fisco, di economia... e di altre scienze che oggi ci dicono – tutte – quanto siano importanti, *in primis*, la demografia, le persone, il capitale umano, vera ricchezza senza la quale nessuno sviluppo è possibile.

Un sentito grazie allo *staff* di ACB – Luisa Pagin, Roberta Guzzo e Barbara Foschini – che da anni si dedica con spirito di servizio e dedizione alle attività di questa *community*.

Questo libro è un omaggio ai Fondatori, a chi ci ha lasciato e che ricordiamo sempre con ammirazione e affetto, a chi incontreremo domani, a tutte le persone di ACB...

«Nessuno si senta escluso. La storia *di ACB* siamo noi».

E poiché la storia avanza sempre, vogliamo augurarci ancora:
“*crescit eundo*”.

Michele Casò, *Presidente di ACB*

Giuseppe Corasaniti, *Presidente Comitato culturale di ACB*

Fabio Giordano, *Amministratore Delegato di ACB*

Alberto Righini, *Amministratore Delegato di ACB*