

L'AMMINISTRATORE DI CONDOMINIO: DALLA PROFESSIONE ALL'IMPRESA

Organizzazione, fiscalità, responsabilità,
crescita e continuità generazionale



Dott. Raffaele Piras

INDICE

L'amministratore di condominio: dalla professione all'impresa

PARTE I — L'AMMINISTRATORE DI CONDOMINIO: DALLA PROFESSIONE ALL'ORGANIZZAZIONE.....	4
1.1 Una professione in evoluzione.....	4
1.2 La dimensione della categoria	4
1.3 Il quadro civilistico dell'incarico	5
1.4 La riforma del condominio e l'art. 71-bis.....	6
1.5 Una professione regolamentata ma non ordinistica	6
1.6 Associazioni professionali e assenza di iscrizione obbligatoria	7
1.7 La società può essere amministratore di condominio	7
1.8 La società non elimina i requisiti personali	8
1.9 Titolarità, organizzazione e professionalità	8
1.10 Dal professionista allo studio organizzato	9
1.11 L'evoluzione del ruolo del titolare	9
1.12 La formazione di un valore autonomo.....	10
1.13 La struttura deve seguire l'attività	10
PARTE II — DALL'ATTIVITÀ PROFESSIONALE ALLA SOCIETÀ.....	12
2.1 La società come evoluzione dell'organizzazione.....	12
2.2 Che cosa viene realmente trasferito.....	12
2.3 Il trasferimento dell'attività esistente non è un fatto neutro per definizione	13
2.4 Il riferimento del conferimento d'azienda: l'art. 176 TUIR	13
2.5 La nuova disciplina dell'art. 177-bis TUIR	13
2.6 Il punto critico per l'amministratore di condominio.....	14
2.7 Tre percorsi da non confondere.....	15
2.8 L'avviamento: né ignorarlo né presumere che esista sempre	15
2.9 La trasformazione deve essere pianificata.....	15
PARTE III — QUALE SOCIETÀ SCEGLIERE.....	17
3.1 Prima della forma societaria vengono gli obiettivi	17
3.2 Le società di persone	17
3.3 La S.a.s.: separazione dei ruoli, ma con limiti strutturali	18
3.4 La S.r.l. e l'autonomia patrimoniale.....	18
3.5 Socio, amministratore e professionista non sono necessariamente la stessa persona	18
3.6 La società come contenitore del valore organizzativo.....	19
3.7 L'ingresso di nuovi soci e della famiglia	19
3.8 Governance: chi possiede non deve necessariamente gestire tutto	20
3.9 Il confronto tra le principali forme	20
3.10 Quando la S.r.l. acquista maggiore significato	20
3.11 La scelta societaria prepara fiscalità e previdenza	21
PARTE IV — FISCALITÀ E PREVIDENZA.....	22
4.1 L'attività individuale: reddito professionale, IRPEF e contribuzione	22
4.2 La S.r.l.: il reddito appartiene innanzitutto alla società	22
4.3 Utile trattenuto e utile distribuito: la vera differenza organizzativa	23
4.4 Compenso dell'amministratore e dividendo non sono la stessa cosa	23
4.5 Il socio lavoratore: partecipazione e lavoro sono piani distinti.....	24
4.6 La posizione tradizionale dell'INPS sugli utili della S.r.l.	24
4.7 L'ordinanza interlocutoria n. 4489/2026	24
4.8 Le sentenze della Cassazione del 16 settembre 2026	24
4.9 Le ulteriori pronunce del 17 settembre 2026.....	25
4.10 Il regime di trasparenza costituisce un caso diverso.....	25
4.11 Simulazioni: metodo e cautele	26

4.12 Scenario A: distribuzione integrale dell'utile della S.r.l.	26
4.13 Scenario B: metà dell'utile resta nella società.....	26
4.14 La struttura ottimale non coincide con il prelievo minimo	27
4.15 Una matrice pratica di confronto	27
4.16 Il collegamento con protezione e governance	28
PARTE V — RESPONSABILITÀ, PROTEZIONE DEL VALORE E GOVERNANCE	28
5.1 Proteggere il valore significa prima individuarlo	29
5.2 La S.r.l. non è uno scudo assoluto.....	29
5.3 Tre livelli di responsabilità	30
5.4 Dalla delega informale alla procedura	30
5.5 Segregazione delle funzioni e controlli sui flussi	30
5.6 Il conto corrente del condominio e la separazione delle risorse.....	31
5.7 Scadenze, documenti e continuità informativa.....	31
5.8 Assicurazione: complemento, non sostituto dell'organizzazione.....	31
5.9 Protezione dell'attività e protezione del patrimonio accumulato.....	32
5.10 Governance: proteggere il valore significa proteggere le decisioni.....	32
5.11 Statuto e patti: non solo clausole formali.....	32
5.12 Fondatore, nuovi soci e mantenimento dell'indirizzo.....	33
5.13 La dipendenza dal fondatore è un rischio organizzativo	33
5.14 Protezione dei dati e sicurezza digitale	33
5.15 Un sistema di protezione integrato	34
5.16 Dalla protezione alla continuità	34
PARTE VI — CONTINUITÀ E PASSAGGIO GENERAZIONALE.....	36
6.1 La successione patrimoniale non garantisce la continuità.....	36
6.2 Proprietà, gestione e professionalità devono essere separate.....	36
6.3 L'ingresso della nuova generazione deve essere progressivo	37
6.4 Il fondatore cambia ruolo prima di uscire.....	37
6.5 Dall'avviamento personale alle partecipazioni	37
6.6 Lo statuto come strumento di continuità	37
6.7 Il patto di famiglia.....	38
6.8 Non tutti i figli devono fare lo stesso mestiere	38
6.9 La holding: uno strumento possibile, non un punto di partenza.....	39
6.10 La holding non sostituisce i requisiti dell'art. 71-bis	39
6.11 Holding, dividendi e reinvestimento	39
6.12 La continuità richiede anche persone esterne alla famiglia.....	40
6.13 Il percorso completo	40
6.14 La struttura deve seguire l'attività	40
RIFLESSIONI FINALI.....	41
NOTE EDITORIALI E COPYRIGHT	42

PARTE I

L'AMMINISTRATORE DI CONDOMINIO: DALLA PROFESSIONE ALL'ORGANIZZAZIONE

La prima parte ricostruisce il passaggio dalla dimensione personale della professione alla progressiva formazione di una vera organizzazione. Il percorso parte dalla disciplina civilistica dell'incarico, distingue titolarità del mandato e requisiti professionali e arriva al punto nel quale persone, procedure, tecnologia e deleghe possono formare un valore non più integralmente coincidente con la persona del fondatore.

1.1 Una professione in evoluzione

L'attività dell'amministratore di condominio ha conosciuto negli ultimi anni una progressiva trasformazione. Alla tradizionale gestione amministrativa e contabile si sono affiancate funzioni sempre più articolate. L'amministratore gestisce rapporti con proprietari, fornitori, dipendenti, professionisti, istituti bancari e pubbliche amministrazioni; governa flussi finanziari anche rilevanti; coordina manutenzioni ordinarie e interventi straordinari; affronta adempimenti fiscali, problematiche tecniche, assicurative e legali e attività di recupero dei crediti.

La crescita dell'attività non determina quindi soltanto un aumento del numero dei condomini amministrati. Aumentano contemporaneamente le informazioni da governare, le persone coinvolte, il valore delle risorse gestite e la complessità delle decisioni.

Superata una determinata dimensione, il problema non consiste più soltanto nello svolgere correttamente la professione. Diventa necessario organizzare l'attività professionale.

AREA AMMINISTRATIVA	AREA FINANZIARIA	AREA TECNICA	AREA LEGALE/FISCALE
Contabilità, assemblee, anagrafiche e documentazione	Incassi, pagamenti, morosità e rapporti bancari	Manutenzioni, lavori, fornitori e professionisti	Adempimenti, contenzioso, assicurazioni e recupero crediti

Tavola sinottica 1 - La pluralità delle funzioni dell'amministratore contemporaneo.

CHIAVE DI LETTURA

L'evoluzione dell'amministratore non riguarda soltanto il numero degli incarichi. Riguarda il passaggio da una prestazione prevalentemente personale a una struttura nella quale persone, procedure, tecnologia e responsabilità devono essere coordinate.

1.2 La dimensione della categoria

La stessa consistenza numerica della categoria presenta una particolarità significativa. Non esiste in Italia un albo pubblico nazionale obbligatorio degli amministratori di condominio e non è quindi disponibile un dato amministrativo ufficiale che consenta di determinarne con precisione il numero.

Una delle stime più recenti è contenuta nel Rapporto annuale sulla certificazione energetica degli edifici 2025 predisposto da ENEA e CTI. Nell'ambito di un'indagine realizzata con la collaborazione di ANACI, il rapporto assume come ordine di grandezza circa 60.000 amministratori di condominio professionisti in Italia, precisando la natura estimativa del dato.

Il questionario ha raccolto le risposte di 1.505 amministratori, pari a circa il 21% della platea alla quale era stato diffuso e al 2,5% della popolazione professionale nazionale stimata. Il dato dei 60.000 deve pertanto essere utilizzato per ciò che rappresenta: una stima della dimensione della categoria e non un censimento ufficiale.

≈ 60.000	1.505	≈ 2,5%
Amministratori professionali stimati	Risposte all'indagine	Quota della popolazione professionale stimata

Tavola sinottica 2 - Dimensione stimata della categoria e campione dell'indagine ENEA-CTI 2025.

Dietro un'unica definizione professionale convivono realtà profondamente differenti: dal professionista che amministra personalmente un numero contenuto di condomini a studi con dipendenti e collaboratori, fino a organizzazioni nelle quali contabilità, gestione tecnica, assemblee, rapporti con i fornitori e amministrazione interna sono distribuiti tra funzioni differenti.

La dimensione numerica introduce quindi il vero tema dell'analisi: una stessa professione può essere esercitata attraverso modelli organizzativi profondamente diversi.

1.3 Il quadro civilistico dell'incarico

La disciplina dell'amministratore deve essere ricostruita partendo dal Codice civile e dalle relative disposizioni di attuazione. Gli artt. 1129 e seguenti disciplinano gli aspetti essenziali dell'incarico e consentono di distinguere il piano dell'esercizio della funzione da quello dei requisiti necessari per assumerla.

L'art. 1129 regola in particolare la nomina e la revoca dell'amministratore e individua una serie di obblighi collegati all'assunzione e allo svolgimento dell'incarico. L'art. 1130 individua le attribuzioni dell'amministratore, collocandolo al centro dell'attuazione delle deliberazioni assembleari, della gestione ordinaria, della disciplina dell'uso delle cose comuni, della riscossione dei contributi e dell'erogazione delle spese necessarie. L'art. 1131 disciplina la rappresentanza del condominio nei limiti delle attribuzioni stabilite dalla legge e dei maggiori poteri eventualmente conferiti.

A questo complesso normativo, relativo principalmente all'esercizio dell'incarico, si affianca l'art. 71-bis delle disposizioni per l'attuazione del Codice civile. La disposizione opera su un piano differente e preliminare, individuando i soggetti che possono svolgere l'incarico e i requisiti necessari.

NORMA	FUNZIONE NEL SISTEMA	RILIEVO ORGANIZZATIVO
Art. 1129 c.c.	Nomina, revoca e obblighi	Rapporto tra condominio e soggetto incaricato
Art. 1130 c.c.	Attribuzioni gestorie	Nucleo operativo della funzione
Art. 1131 c.c.	Rappresentanza	Poteri verso i terzi
Art. 71-bis disp. att. c.c.	Soggetti ammessi e requisiti	Apertura anche all'esercizio societario

Tavola sinottica 3 - Accesso alla funzione ed esercizio dell'incarico.

L'inquadramento giuridico dell'amministratore nasce pertanto dal coordinamento tra disciplina dell'accesso alla funzione e disciplina dell'esercizio dell'incarico.

La distinzione assume rilievo anche nella lettura sistematica dell'incarico. L'assemblea individua il soggetto al quale affidare l'amministrazione; il soggetto nominato opera poi nel perimetro delle attribuzioni legali e delle ulteriori competenze conferite. L'eventuale organizzazione societaria non modifica questo impianto: modifica il soggetto che riceve il mandato e la struttura attraverso la quale vengono adempiute le funzioni.

Ne consegue che il passaggio dalla persona fisica alla società non trasforma la funzione condominiale in una diversa attività. La funzione rimane quella delineata dalla disciplina del condominio; cambia il modello organizzativo mediante il quale essa viene esercitata.

1.4 La riforma del condominio e l'art. 71-bis

L'art. 71-bis delle disposizioni per l'attuazione del Codice civile è stato introdotto dall'art. 25 della legge 11 dicembre 2012, n. 220, nell'ambito della riforma della disciplina del condominio.

La disposizione individua una serie di requisiti necessari per lo svolgimento dell'incarico. Accanto ai requisiti di onorabilità vengono previsti requisiti relativi al titolo di studio e, salve le eccezioni stabilite dalla stessa norma, alla formazione iniziale e all'aggiornamento periodico.

Il legislatore ha quindi configurato una figura professionale sottoposta a condizioni soggettive e formative determinate dalla legge, pur senza inserirla all'interno di un Ordine o Collegio professionale.

Il D.M. Giustizia 13 agosto 2014, n. 140 disciplina criteri, modalità e contenuti dei corsi di formazione iniziale e periodica degli amministratori di condominio. Ne deriva una figura particolare: una professione priva di albo pubblico obbligatorio, ma sottoposta a precisi requisiti legali per l'esercizio dell'attività.

Il sistema dei requisiti può essere letto distinguendo affidabilità personale, formazione di base e formazione professionale. La distinzione diventa particolarmente utile quando l'incarico viene assunto da una società, perché consente di individuare le condizioni che continuano a dover essere verificate sulle persone fisiche rilevanti.

AREA	CONTENUTO ESSENZIALE
Affidabilità personale	Requisiti di onorabilità e assenza delle condizioni ostative previste dalla norma
Formazione di base	Titolo di studio richiesto, salve le eccezioni previste
Formazione professionale	Formazione iniziale e aggiornamento periodico, salve le eccezioni
Amministratore interno	Regime specifico per l'amministratore nominato tra i condomini
Regime transitorio	Disciplina dedicata a chi aveva già esercitato l'attività nel periodo previsto

Tavola sinottica 4 - I requisiti dell'art. 71-bis letti per aree logiche.

1.5 Una professione regolamentata ma non ordinistica

L'inquadramento deve essere coordinato con la legge 14 gennaio 2013, n. 4, relativa alle professioni non organizzate in Ordini o Collegi.

La legge definisce la professione non organizzata come attività economica, anche organizzata, volta alla prestazione di servizi o opere a favore di terzi ed esercitata abitualmente e prevalentemente mediante lavoro intellettuale o comunque con il suo concorso.

La disposizione assume particolare rilievo anche sotto il profilo organizzativo perché prevede espressamente che la professione possa essere esercitata in forma individuale, associata, societaria, cooperativa o mediante lavoro dipendente.

L'attività professionale e l'organizzazione societaria non sono quindi concetti incompatibili. La natura professionale riguarda il contenuto dell'attività e i requisiti richiesti per il suo esercizio; la struttura attraverso la quale tale attività viene organizzata può invece evolvere.

L'inquadramento nella legge n. 4/2013 consente di leggere in modo coerente una professione sottoposta a requisiti legali ma priva di Ordine o Collegio. L'assenza di un sistema ordinistico non elimina la professionalità dell'attività e, nello stesso tempo, non impedisce che essa venga esercitata attraverso una struttura organizzata e societaria.

PROFILO	CONFIGURAZIONE
Requisiti legali	Previsti dall'art. 71-bis
Ordine o Collegio	Assente
Albo pubblico obbligatorio	Assente

Associazione professionale obbligatoria	No
Forma societaria	Espressamente ammessa dalla disciplina civilistica

Tavola sinottica 5 - Professione regolamentata nei requisiti, ma non ordinistica.

PRINCIPIO GIURIDICO

L'amministratore di condominio esercita una professione regolamentata quanto ai requisiti, ma non appartenente al sistema ordinistico. Questa distinzione assumerà rilievo anche sul piano fiscale nell'analisi dell'art. 177-bis TUIR.

1.6 Associazioni professionali e assenza di iscrizione obbligatoria

La legge n. 4/2013 riconosce alle associazioni professionali funzioni di qualificazione, rappresentanza, formazione e tutela dell'utenza, senza trasformarle in Ordini professionali.

L'adesione a un'associazione della categoria non costituisce pertanto il titolo legale necessario per assumere l'incarico di amministratore. L'appartenenza associativa può rappresentare un elemento di qualificazione e organizzazione della professione, ma l'esercizio dell'attività rimane fondato sul possesso dei requisiti stabiliti dalla legge.

Questa caratteristica distingue nettamente il sistema dell'amministrazione condominiale dal sistema ordinistico.

1.7 La società può essere amministratore di condominio

Il passaggio decisivo ai fini dell'evoluzione organizzativa è contenuto nello stesso art. 71-bis. La norma stabilisce che possono svolgere l'incarico di amministratore di condominio anche le società di cui al Titolo V del Libro V del Codice civile.

La previsione ha una portata sostanziale. Non significa semplicemente che il professionista possa utilizzare una società per sostenere costi, assumere personale o acquistare servizi. È la società stessa che può assumere l'incarico di amministratore.

Il mandato può pertanto essere conferito al soggetto societario, consentendo una prima e fondamentale separazione tra la persona del fondatore e il soggetto titolare dell'organizzazione.

Il richiamo alle società del Titolo V del Libro V non introduce una forma societaria speciale riservata agli amministratori di condominio. La scelta deve essere effettuata tra le forme ammesse, valutandone responsabilità, governance, fiscalità e adeguatezza rispetto alla dimensione raggiunta dall'attività.



Schema grafico A - La società può essere direttamente titolare del mandato.

ESERCIZIO PERSONALE	ESERCIZIO SOCIETARIO
Mandato alla persona fisica	Mandato direttamente alla società
Organizzazione riferita al professionista	Organizzazione imputata al soggetto societario
Continuità fortemente legata alla persona	Maggiore possibilità di continuità organizzativa
Valore prevalentemente personale	Possibile progressiva formazione di valore societario

Tavola sinottica 6 - Cambiano il soggetto e l'organizzazione, non la funzione professionale.

PASSAGGIO DECISIVO
La società non costituisce soltanto un supporto organizzativo del professionista. Può essere direttamente titolare del mandato di amministrazione condominiale.

1.8 La società non elimina i requisiti personali

La possibilità di attribuire l'incarico alla società non comporta una completa spersonalizzazione della funzione.

Per le società richiamate dall'art. 71-bis, i requisiti previsti dalla disposizione devono essere posseduti dai soci illimitatamente responsabili, dagli amministratori e dai dipendenti incaricati di svolgere le funzioni di amministrazione dei condomini a favore dei quali la società presta i servizi.

Possono quindi coesistere titolarità societaria del mandato e personalità dei requisiti professionali. La società assume l'incarico e organizza l'attività; le persone fisiche individuate dalla legge devono continuare a possedere i requisiti richiesti.

SOCIETÀ TITOLARE DEGLI INCARICHI CONDOMINIALI		
↓ requisiti professionali da presidiare sulle persone indicate dall'art. 71-bis ↓		
SOCI ILLIMITATAMENTE RESPONSABILI	AMMINISTRATORI DELLA SOCIETÀ	DIPENDENTI INCARICATI DELLE FUNZIONI
↓	↓	↓
REQUISITI PERSONALI	REQUISITI PERSONALI	REQUISITI PERSONALI
≠		
IL SOCIO DI CAPITALE PRIVO DELLE FUNZIONI INDICATE non è richiamato dalla norma per il solo fatto di essere socio		

Schema grafico B - Titolarità societaria dell'incarico e permanenza dei requisiti personali.

SOGGETTO NELLA SOCIETÀ	RAPPORTO CON I REQUISITI
Soci illimitatamente responsabili	Rientrano tra i soggetti indicati dalla norma
Amministratori della società	Rientrano tra i soggetti indicati dalla norma
Dipendenti incaricati delle funzioni condominiali	Rientrano tra i soggetti indicati dalla norma
Soci di capitale privi delle funzioni indicate	Non sono richiamati per il solo status di socio

Tavola sinottica 7 - La titolarità societaria non elimina la dimensione personale dei requisiti.

1.9 Titolarità, organizzazione e professionalità

L'intero quadro civilistico può essere ricondotto a tre livelli distinti, che accompagneranno anche le successive Parti della relazione.

TITOLARITÀ DELL'INCARICO	ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ	REQUISITI PROFESSIONALI
Persona fisica oppure società	Persone, procedure, strumenti e funzioni	Persone fisiche individuate dall'art. 71-bis

Tavola sinottica 8 - I tre livelli della disciplina.

Il mandato può essere conferito alla persona fisica oppure, ricorrendone le condizioni, alla società. La prestazione può essere realizzata attraverso personale, procedure, strumenti informatici e funzioni specializzate. I requisiti professionali restano invece riferiti alle persone fisiche individuate dall'art. 71-bis.

Questa separazione costituisce la cerniera giuridica tra professione e organizzazione d'impresa. Non viene meno la natura professionale dell'attività; cambia il soggetto attraverso il quale l'attività può essere organizzata e diventa possibile un progressivo distacco tra il valore dell'organizzazione e la persona del fondatore.

La distinzione diventa particolarmente utile nella prospettiva della crescita e della successione. Le partecipazioni sociali possono rappresentare la proprietà economica dell'organizzazione; la gestione può essere attribuita agli amministratori della società; le funzioni professionali devono continuare a essere presidiate da persone in possesso dei requisiti richiesti. Proprietà, gestione e professionalità possono quindi essere coordinate senza essere necessariamente concentrate nella medesima persona.



Schema grafico C - Proprietà, gestione, organizzazione e professionalità possono essere coordinate senza coincidere.

1.10 Dal professionista allo studio organizzato

Nelle fasi iniziali l'attività tende normalmente a coincidere con la persona del professionista. Il titolare acquisisce gli incarichi, mantiene i rapporti con i condomini, organizza le assemblee, controlla la contabilità, coordina i fornitori e assume direttamente gran parte delle decisioni.

Con l'aumento dei condomini amministrati compaiono collaboratori, personale amministrativo, strumenti informatici più evoluti e prime forme di specializzazione delle funzioni. Il professionista non svolge più direttamente ogni attività. Una parte viene delegata e aumenta il tempo dedicato al coordinamento e al controllo.

Non esiste una soglia automatica di fatturato o di condomini amministrati che determini il passaggio da una fase all'altra. Assumono rilievo il personale impiegato, il numero delle unità gestite, la quantità dei flussi finanziari, la specializzazione interna, gli investimenti tecnologici, la presenza di procedure e la capacità di delega.



Schema grafico D - L'evoluzione dell'attività modifica progressivamente il ruolo del titolare.

FASE	CARATTERISTICHE PREVALENTI	RUOLO DEL TITOLARE
Professionista	Attività concentrata sulla persona	Esecuzione diretta
Studio	Prime deleghe e collaborazioni	Esecuzione e coordinamento
Studio organizzato	Personale stabile, procedure, software	Organizzazione e controllo
Organizzazione d'impresa	Funzioni distribuite e autonomia crescente	Direzione e sviluppo

Tavola sinottica 9 - Non esiste una soglia numerica: cambia il grado di organizzazione.

1.11 L'evoluzione del ruolo del titolare

La crescita modifica anche la natura del lavoro del professionista. In una struttura molto piccola il valore del titolare deriva prevalentemente dalla capacità di svolgere personalmente l'attività.

Quando la struttura cresce assumono progressivamente maggiore importanza la capacità di selezionare collaboratori, attribuire responsabilità, definire procedure, controllare risultati e assumere decisioni.

ATTIVITÀ DIRETTA	ATTIVITÀ E DELEGA	ORGANIZZAZIONE E CONTROLLO	DIREZIONE
Il titolare esegue	Il titolare esegue e affida	Il titolare governa processi	Il titolare dirige la struttura

Tavola sinottica 10 - L'evoluzione del ruolo del titolare.

Il professionista passa progressivamente dall'essere il principale esecutore dell'attività a essere il soggetto che dirige l'organizzazione che la svolge.

L'evoluzione del ruolo è rilevante anche ai fini della valutazione economica dello studio. Quanto maggiore è la quota di attività che può essere svolta attraverso procedure e persone diverse dal fondatore, tanto maggiore è la possibilità che una parte del valore economico venga attribuita all'organizzazione anziché esclusivamente alla prestazione personale.

1.12 La formazione di un valore autonomo

Questa trasformazione produce conseguenze anche sul piano economico. Uno studio totalmente dipendente dal titolare possiede certamente un valore professionale, ma una parte significativa di quel valore rimane inseparabile dalla persona.

Una struttura dotata di personale formato, procedure, tecnologia, know-how, reputazione e capacità di garantire continuità anche durante una prolungata assenza del fondatore presenta caratteristiche differenti.

Il rapporto fiduciario rimane essenziale, ma può progressivamente evolvere dalla relazione esclusiva con il professionista alla relazione con il professionista e con la sua organizzazione. Comincia così a formarsi un valore che non coincide più integralmente con la capacità personale del titolare.

La società non crea automaticamente questo valore. Può però diventare il contenitore giuridico di un valore già progressivamente formatosi nell'organizzazione.

PERSONALE FORMATO	PROCEDURE	TECNOLOGIA
KNOW-HOW	REPUTAZIONE	CAPACITÀ DI DELEGA
↓ integrazione e continuità ↓		
ORGANIZZAZIONE AUTONOMA		
VALORE NON PIÙ INTEGRALMENTE COINCIDENTE CON LA PERSONA DEL FONDATORE		

Schema grafico E - La formazione progressiva di un valore organizzativo autonomo.

FATTORE DI VALORE	EFFETTO SULL'AUTONOMIA
Personale formato	Riduce la dipendenza dall'esecuzione personale
Procedure codificate	Rende replicabili attività e controlli
Tecnologia e banche dati	Conserva informazioni e continuità operativa
Reputazione della struttura	Affianca l'organizzazione alla persona
Capacità di delega	Trasforma conoscenza personale in processo
Continuità in assenza del fondatore	Segnala la progressiva autonomia

Tavola sinottica 11 - Gli elementi che trasformano capacità personale in valore organizzativo.

1.13 La struttura deve seguire l'attività

La crescita non costituisce un obiettivo necessario. Un professionista può scegliere consapevolmente di mantenere una struttura contenuta, redditizia e fortemente personale.

Il problema nasce quando l'attività evolve mentre la struttura attraverso la quale viene esercitata rimane immutata.

Personale stabile, distribuzione delle responsabilità, investimenti, nuovi soci, coinvolgimento familiare, autonomia operativa e necessità di continuità possono rendere opportuno ripensare la forma.

PERSONA	PROFESSIONE	ORGANIZZAZIONE	SOCIETÀ
Competenze individuali	Incarichi e responsabilità	Persone, procedure, tecnologia e deleghe	Possibile contenitore giuridico dell'organizzazione

Tavola sinottica 12 - Il percorso della Parte I prepara il passaggio alla società.

La scelta societaria non deve precedere l'organizzazione reale, ma può darle una forma giuridica coerente quando l'attività ha già maturato esigenze di autonomia, continuità, governo e valorizzazione.

PERSONA		PROFESSIONE		ORGANIZZAZIONE		SOCIETÀ
Competenze	→	Incarichi	→	Persone + processi	→	Contenitore giuridico
valore personale		valore professionale		valore organizzativo		valore societario

Schema grafico F - Il percorso logico della Parte I e il collegamento con la Parte II.

PRINCIPIO CONCLUSIVO
La struttura deve accompagnare l'evoluzione dell'attività, senza anticiparne inutilmente la complessità e senza diventare, nel tempo, un limite alla sua crescita.

Riferimenti essenziali della Parte I

Codice civile, artt. 1129, 1130 e 1131; disposizioni per l'attuazione del Codice civile, art. 71-bis; legge 11 dicembre 2012, n. 220, art. 25; legge 14 gennaio 2013, n. 4; D.M. Giustizia 13 agosto 2014, n. 140; ENEA-CTI, Rapporto annuale sulla certificazione energetica degli edifici 2025.

La Parte I costituisce il fondamento civilistico e organizzativo del percorso. Le successive Parti svilupperanno il trasferimento dell'attività alla società, la scelta della forma societaria, la fiscalità e previdenza, la protezione del valore e la continuità generazionale.

PARTE II

DALL'ATTIVITÀ PROFESSIONALE ALLA SOCIETÀ

La Parte I ha mostrato che la società può essere direttamente titolare dell'incarico di amministratore di condominio e che la crescita dello studio può determinare la formazione di un'organizzazione progressivamente autonoma dalla persona del fondatore. La questione successiva non è quindi se la forma societaria sia astrattamente consentita, ma come trasferire in modo giuridicamente e fiscalmente corretto un'attività professionale già esistente verso il nuovo soggetto.

Il passaggio non coincide con la semplice apertura di una società. Quando esistono personale, procedure, archivi, tecnologia, rapporti contrattuali, know-how, reputazione e capacità reddituale, occorre comprendere quale complesso organizzato venga effettivamente trasferito e quale valore abbia già maturato.

2.1 La società come evoluzione dell'organizzazione

La società acquista significato quando diventa il soggetto nel quale vengono progressivamente concentrati gli elementi dell'organizzazione: personale, contratti, investimenti, strumenti informatici, procedure, rapporti con i fornitori e, nei limiti consentiti dalla disciplina civilistica, gli stessi incarichi di amministrazione condominiale.

La possibilità riconosciuta dall'art. 71-bis delle disposizioni di attuazione del Codice civile consente di costruire un'organizzazione nella quale il mandato non sia necessariamente intestato alla persona fisica del fondatore. È questo il passaggio che rende possibile, sul piano civilistico, una più netta distinzione tra professionista e struttura.

La costituzione della società non cancella tuttavia la storia economica dello studio. Se l'attività individuale ha già formato un complesso organizzato e un valore autonomo, il trasferimento verso la società deve essere esaminato come un'operazione avente contenuto patrimoniale ed economico.



Schema grafico G - La società come possibile evoluzione di un'organizzazione già formata.

2.2 Che cosa viene realmente trasferito

Nel passaggio alla società non viene trasferito soltanto un insieme di beni materiali. In uno studio evoluto, gli elementi più rilevanti possono essere immateriali: procedure, banche dati, archivi, software e configurazioni operative, know-how, organizzazione del personale, reputazione, capacità di acquisire e conservare incarichi e continuità dei rapporti.

La clientela e gli incarichi professionali non devono essere trattati come un bene posseduto in senso proprietario. Il rapporto fiduciario e le regole proprie del mandato restano centrali. Ciò non impedisce, però, che il complesso organizzato attraverso il quale l'attività viene svolta possa esprimere una capacità reddituale e quindi un valore economico.

ELEMENTI MATERIALI	ELEMENTI ORGANIZZATIVI	ELEMENTI IMMATERIALI
Attrezzature, arredi e dotazioni	Personale, procedure, ruoli e sistemi di controllo	Know-how, reputazione, archivi, tecnologia e capacità reddituale

Tavola sinottica 13 - Il patrimonio trasferibile non coincide con i soli beni materiali.

PRINCIPIO DI ANALISI

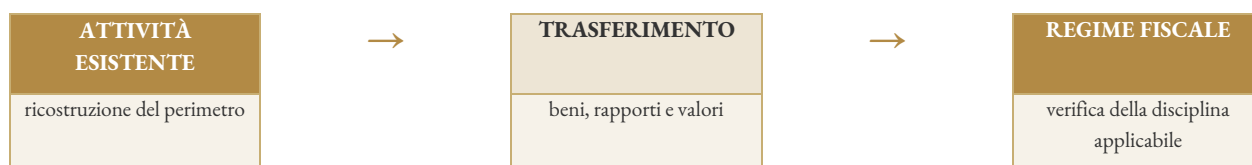
Prima di scegliere lo strumento giuridico occorre ricostruire il perimetro reale dell'attività: ciò che appartiene al professionista, ciò che è trasferibile, ciò che richiede il consenso o la rinnovazione dei rapporti e ciò che rappresenta un valore organizzativo già formato.

2.3 Il trasferimento dell'attività esistente non è un fatto neutro per definizione

La chiusura o il ridimensionamento della posizione individuale e l'avvio dell'attività attraverso una società non costituiscono, da soli, una garanzia di neutralità fiscale. L'assenza di un corrispettivo monetario non significa necessariamente assenza di trasferimento di valore.

L'analisi deve ricostruire l'operazione nella sua sostanza. Se il nuovo soggetto riceve un complesso organizzato che consente di proseguire l'attività e beneficia di elementi patrimoniali o immateriali già formati, occorre verificare quale disciplina fiscale governi il passaggio.

Allo stesso modo, non è corretto presumere automaticamente l'esistenza di un avviamento imponibile ogni volta che un professionista costituisce una società. La verifica deve essere concreta: dimensione dello studio, autonomia dell'organizzazione, elementi effettivamente trasferiti, continuità dell'attività e disciplina fiscale applicabile.



Schema grafico H - Prima del trasferimento viene l'analisi del complesso organizzato.

2.4 Il riferimento del conferimento d'azienda: l'art. 176 TUIR

Per comprendere il problema è utile partire dal modello classico del conferimento d'azienda. L'art. 176 TUIR disciplina, per i soggetti e alle condizioni previste dalla norma, un regime di neutralità fiscale del conferimento d'azienda, fondato sulla continuità dei valori fiscalmente riconosciuti.

Nel modello aziendale, il conferente riceve partecipazioni della società conferitaria e il complesso produttivo prosegue nel nuovo soggetto senza che il trasferimento determini, per il solo conferimento, l'emersione fiscale dei maggiori valori latenti secondo le regole della neutralità previste dalla disposizione.

Il richiamo all'art. 176 è particolarmente utile quando l'attività esercitata presenta natura d'impresa. Non può però essere automaticamente trasposto a un'attività che produce reddito di lavoro autonomo. Proprio questa differenza ha storicamente reso più delicato il passaggio degli studi professionali verso strutture societarie.

ATTIVITÀ D'IMPRESA	ATTIVITÀ PROFESSIONALE
Il conferimento d'azienda può ricadere nell'art. 176 TUIR se ne ricorrono i presupposti	Occorre verificare la specifica disciplina delle operazioni straordinarie relative alle attività professionali

Tavola sinottica 14 - Il modello dell'art. 176 e la necessità di qualificare correttamente l'attività.

2.5 La nuova disciplina dell'art. 177-bis TUIR

La riforma del reddito di lavoro autonomo ha introdotto l'art. 177-bis TUIR, dedicato alle operazioni straordinarie e alle attività professionali. La disposizione rappresenta un passaggio di grande rilievo perché riconosce espressamente, anche nel mondo professionale, la possibilità che esista un complesso unitario

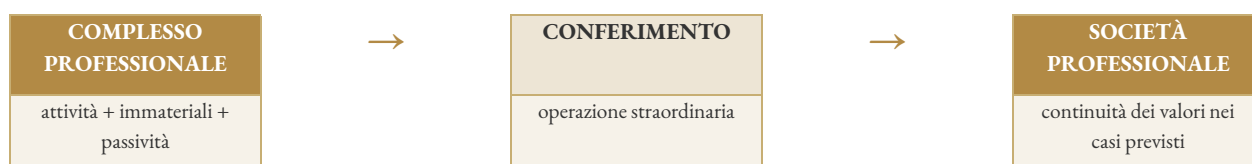
organizzato di attività materiali e immateriali, comprensivo della clientela e degli altri elementi immateriali, nonché delle passività.

Il comma 1 prevede, nel proprio perimetro applicativo, che il conferimento di tale complesso in una società per l'esercizio di attività professionali regolamentate nel sistema ordinistico non costituisca realizzo di plusvalenze o minusvalenze. La partecipazione ricevuta assume un valore fiscale collegato ai valori riconosciuti degli elementi trasferiti e la conferitaria subentra nelle relative posizioni fiscali.

La logica è quella della continuità: il valore economico può essere trasferito nell'organizzazione societaria senza che il solo passaggio giuridico determini l'immediata tassazione dei maggiori valori, quando l'operazione rientra nelle fattispecie disciplinate dalla norma.

NOVITÀ SISTEMATICA

L'art. 177-bis riconosce espressamente che anche un'attività professionale può essere costituita da un complesso unitario di elementi materiali e immateriali, inclusa la clientela. Il principio è importante; il suo perimetro soggettivo, però, deve essere verificato con particolare attenzione nel caso dell'amministratore di condominio.



Schema grafico I - La logica di neutralità dell'art. 177-bis TUIR.

2.6 Il punto critico per l'amministratore di condominio

È proprio nel confronto con l'art. 177-bis che emerge una specificità dell'amministratore di condominio. Come illustrato nella Parte I, l'attività è regolamentata quanto ai requisiti ma non appartiene a un Ordine o Collegio. La società può assumere direttamente l'incarico ai sensi dell'art. 71-bis, ma questa apertura civilistica non equivale automaticamente all'applicazione della neutralità fiscale prevista per ogni possibile conferimento professionale.

Il testo del comma 1 dell'art. 177-bis fa infatti riferimento al conferimento in una società per l'esercizio di attività professionali regolamentate nel sistema ordinistico, richiamando l'art. 10 della legge n. 183/2011. Il dato letterale impone quindi cautela nell'estendere il regime a una professione non ordinistica quale quella dell'amministratore di condominio.

La distinzione è decisiva: una cosa è affermare che la società possa civilisticamente essere amministratore; altra cosa è stabilire che il trasferimento dello studio individuale alla società possa avvenire in neutralità fiscale ai sensi dell'art. 177-bis. I due piani non devono essere sovrapposti.

PIANO CIVILISTICO	PIANO FISCALE
Art. 71-bis: la società può assumere l'incarico	Art. 177-bis: occorre verificare se la specifica operazione e la specifica professione rientrino nel perimetro della neutralità
Professione regolamentata ma non ordinistica	Il comma 1 richiama le attività professionali regolamentate nel sistema ordinistico

Tavola sinottica 15 - La possibilità civilistica di operare in società non determina automaticamente la neutralità fiscale.

AREA DA PRESIDARE

Per l'amministratore di condominio l'applicazione dell'art. 177-bis non deve essere data per acquisita. Nella pianificazione concreta occorre verificare il testo vigente, la qualificazione dell'attività, la forma societaria prescelta e gli eventuali chiarimenti interpretativi dell'Amministrazione finanziaria.

2.7 Tre percorsi da non confondere

Il trasferimento verso una società può quindi presentare presupposti fiscali differenti a seconda della natura dell'attività e del soggetto coinvolto. La corretta qualificazione precede la scelta dello strumento.

PERCORSO	RIFERIMENTO	LOGICA
Attività qualificabile come impresa	Art. 176 TUIR, se ricorrono i presupposti	Conferimento d'azienda in neutralità
Professione regolamentata nel sistema ordinistico	Art. 177-bis TUIR, nel relativo perimetro	Conferimento del complesso professionale in continuità fiscale
Amministratore di condominio non ordinistico	Verifica specifica del regime applicabile	La neutralità non va presunta

Tavola sinottica 16 - Tre percorsi distinti per natura dell'attività e disciplina applicabile.



Schema grafico L - La sequenza corretta della trasformazione organizzativa.

2.8 L'avviamento: né ignorarlo né presumere che esista sempre

Il tema dell'avviamento rappresenta uno dei punti più delicati. In uno studio fortemente personale il valore può essere prevalentemente legato alla reputazione e alla prestazione del singolo. In una struttura più evoluta, invece, la capacità di produrre reddito può dipendere anche dall'organizzazione, dal personale, dalle procedure, dalla tecnologia e dalla continuità dei rapporti.

Il passaggio alla società non consente quindi di ignorare un valore organizzativo già formato. Ma neppure consente di presumere, senza analisi, un avviamento autonomo di importo determinato.

Occorre distinguere il valore della persona dal valore dello studio e dal valore dell'organizzazione. È esattamente il percorso costruito nella Parte I: quanto più l'attività è autonoma dal fondatore, tanto più diventa necessario considerare il valore del complesso trasferito e il trattamento fiscale della sua movimentazione.



Schema grafico M - Il valore si sposta progressivamente dalla persona all'organizzazione.

2.9 La trasformazione deve essere pianificata

Il passaggio alla società deve quindi essere preparato prima di essere eseguito. Una trasformazione meramente formale, nella quale si apre una società e si spostano progressivamente fatture, personale e incarichi senza ricostruire il perimetro dell'operazione, espone a incertezze civilistiche, fiscali e valutative.

La pianificazione deve censire i beni materiali, i rapporti contrattuali, il personale, gli strumenti informatici, gli archivi, i costi anticipati, le eventuali passività, gli incarichi e gli elementi immateriali. Per ciascuno deve essere individuato il titolo del trasferimento e il relativo trattamento.

1. CENSIMENTO	2. QUALIFICAZIONE	3. VALUTAZIONE	4. STRUMENTO	5. ESECUZIONE
---------------	-------------------	----------------	--------------	---------------

Che cosa esiste nello studio	Che natura ha l'attività	Quali valori sono già formati	Conferimento, cessione o altra soluzione coerente	Contratti, incarichi, personale, contabilità e fiscalità
------------------------------	--------------------------	-------------------------------	---	--

Tavola sinottica 17 - Il percorso operativo per preparare il passaggio alla società.

Solo dopo questa ricostruzione diventa possibile scegliere la forma societaria più adatta. È il tema della Parte III: società di persone e società di capitali non rappresentano semplici alternative formali, ma producono effetti differenti in termini di responsabilità, governance, ingresso di nuovi soci, protezione del valore e continuità.

PRINCIPIO CONCLUSIVO DELLA PARTE II

Costituire una società è semplice. Trasferire correttamente nella società un'attività professionale già organizzata richiede invece di individuare ciò che viene trasferito, il valore già formato e il regime fiscale realmente applicabile.

Riferimenti essenziali della Parte II

D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (TUIR), artt. 176 e 177-bis; D.Lgs. 13 dicembre 2024, n. 192, recante revisione del regime impositivo dei redditi; legge 12 novembre 2011, n. 183, art. 10; art. 71-bis delle disposizioni per l'attuazione del Codice civile. Il perimetro applicativo dell'art. 177-bis alle professioni non ordinistiche deve essere verificato sulla base del testo vigente e dei chiarimenti interpretativi disponibili al momento dell'operazione.

PARTE III

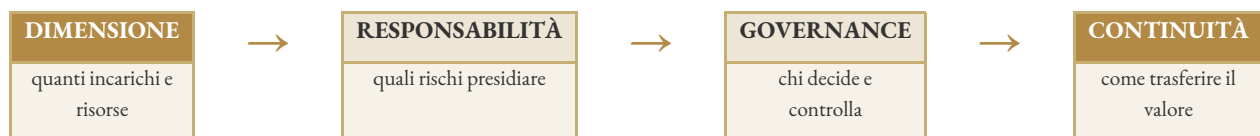
QUALE SOCIETÀ SCEGLIERE

Una volta chiarito che la società può essere titolare degli incarichi e che il passaggio dell'attività esistente deve essere pianificato, la scelta successiva riguarda la forma societaria. Non esiste una forma astrattamente migliore in ogni situazione. La struttura deve essere coerente con dimensione, responsabilità, numero dei soggetti coinvolti, fabbisogno finanziario, modalità decisionali, ingresso di nuovi soci e prospettive di continuità.

La scelta non può quindi essere ridotta al confronto tra aliquote fiscali. Una società è anzitutto una struttura giuridica destinata a separare ruoli, organizzare poteri, disciplinare responsabilità e rappresentare il valore economico costruito nel tempo.

3.1 Prima della forma societaria vengono gli obiettivi

La forma deve essere scelta partendo dall'organizzazione reale e dagli obiettivi. Uno studio ancora integralmente dipendente dal titolare presenta esigenze differenti da una struttura con personale stabile, più professionisti, investimenti tecnologici, nuovi soci o figli destinati a entrare progressivamente nell'attività.



Schema grafico N - Le quattro domande organizzative che precedono la scelta della forma societaria.

CRITERIO DI SCELTA

La società non deve essere scelta perché appare fiscalmente conveniente in un singolo esercizio. Deve essere in grado di accompagnare l'attività per un periodo sufficientemente lungo, senza diventare un vincolo alla crescita o alla successione.

3.2 Le società di persone

Le società di persone possono rappresentare una soluzione organizzativa semplice quando il numero dei soci è contenuto e il rapporto fiduciario tra essi è particolarmente forte. La struttura è normalmente meno complessa sul piano formale e mantiene una relazione molto stretta tra soci e attività.

Questa semplicità deve però essere confrontata con il regime di responsabilità. Nella società in nome collettivo i soci rispondono solidalmente e illimitatamente per le obbligazioni sociali. Nella società in accomandita semplice occorre distinguere tra soci accomandatari, ai quali compete l'amministrazione e che assumono responsabilità illimitata, e soci accomandanti, la cui responsabilità è limitata nei termini previsti dalla disciplina civilistica.

Per un'attività che cresce, gestisce numerosi rapporti e flussi finanziari e impiega personale, il tema della responsabilità assume un peso progressivamente maggiore. La semplicità iniziale non deve quindi essere valutata isolatamente.

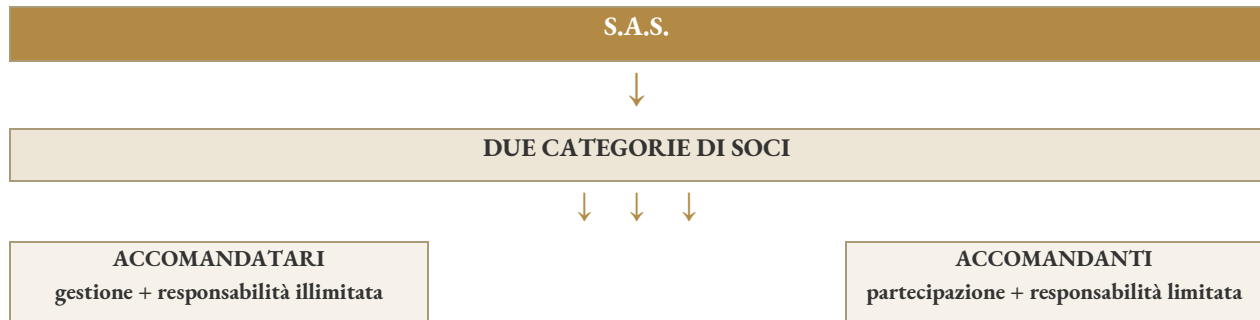


Schema grafico O - Nella S.n.c. la semplicità organizzativa si accompagna alla responsabilità personale dei soci.

3.3 La S.a.s.: separazione dei ruoli, ma con limiti strutturali

La società in accomandita semplice introduce una distinzione tra chi gestisce e assume responsabilità illimitata e chi partecipa come socio accomandante. Può risultare utile quando si vuole separare il socio operativo da quello prevalentemente finanziario.

La struttura presenta tuttavia rigidità che devono essere considerate in una prospettiva di crescita e passaggio generazionale. Il socio accomandatario concentra amministrazione e responsabilità; l'accomandante deve rispettare i limiti propri del suo ruolo. La separazione tra proprietà e gestione è quindi costruita attraverso categorie di soci giuridicamente differenti.



Schema grafico P - La S.a.s. separa le categorie di soci attraverso funzioni e responsabilità differenti.

3.4 La S.r.l. e l'autonomia patrimoniale

La società a responsabilità limitata introduce una separazione più netta tra patrimonio della società e patrimonio personale dei soci. Per le obbligazioni sociali risponde, in linea generale, la società con il proprio patrimonio, ferme le responsabilità personali che possono derivare da specifici comportamenti, garanzie rilasciate o funzioni esercitate.

La responsabilità limitata non deve essere presentata come una forma di immunità. Gli amministratori possono rispondere per violazione dei propri doveri; il professionista che svolge materialmente determinate attività resta esposto alle responsabilità collegate alla propria condotta; eventuali fidejussioni personali producono effetti autonomi.

Il vantaggio organizzativo della S.r.l. risiede soprattutto nella possibilità di distinguere con maggiore precisione patrimonio, partecipazione sociale, amministrazione e funzioni operative.



Schema grafico Q - Nella S.r.l. proprietà, gestione, organizzazione e professionalità possono essere strutturate su piani distinti.

3.5 Socio, amministratore e professionista non sono necessariamente la stessa persona

Uno degli elementi più importanti della forma societaria è la possibilità di separare ruoli che nello studio individuale coincidono. Il fondatore è contemporaneamente proprietario del valore economico, responsabile

dell'organizzazione e professionista che svolge gli incarichi. Nella società queste funzioni possono essere distribuite.

Il socio detiene la partecipazione; l'amministratore governa la società; le persone incaricate delle funzioni condominiali devono possedere i requisiti previsti dall'art. 71-bis. I tre piani possono coincidere nella fase iniziale, ma non devono necessariamente rimanere sovrapposti durante tutta la vita dell'organizzazione.



Schema grafico R - Tre ruoli distinti che possono coincidere oppure essere progressivamente separati.

Questa distinzione è particolarmente importante quando entrano nuovi soci, collaboratori qualificati o familiari. Un figlio può, ad esempio, diventare progressivamente proprietario di una quota senza che ciò significhi automaticamente attribuirgli funzioni professionali per le quali non possieda ancora i requisiti.

3.6 La società come contenitore del valore organizzativo

Nella struttura individuale il valore economico tende a rimanere collegato alla persona. Con la società, gli elementi organizzativi possono essere progressivamente imputati a un soggetto distinto: contratti, personale, sistemi informatici, procedure, marchio o segni distintivi, rapporti con fornitori e patrimonio strumentale.

Le partecipazioni sociali possono così rappresentare, con tutte le necessarie cautele valutative, una quota del valore economico dell'organizzazione. Questo passaggio rende più agevole disciplinare ingresso e uscita dei soci, investimenti, trasferimenti familiari e operazioni di aggregazione.



Schema grafico S - La società può trasformare il valore organizzativo in un valore rappresentato anche dalle partecipazioni.

3.7 L'ingresso di nuovi soci e della famiglia

La crescita può richiedere l'ingresso di nuovi soggetti: collaboratori destinati ad assumere responsabilità, professionisti con competenze complementari, investitori oppure componenti della famiglia.

Nella società l'ingresso può essere disciplinato attraverso cessione di partecipazioni o aumento di capitale. Lo statuto può inoltre regolare prelazione, gradimento, diritti particolari, maggioranze e circolazione delle quote, nei limiti consentiti dalla legge.

Questi strumenti consentono di evitare che l'ingresso nel capitale produca automaticamente un'alterazione non desiderata della governance. Proprietà economica e potere decisionale possono essere organizzati con maggiore precisione rispetto a una struttura integralmente personale.



Schema grafico T - L'ingresso di nuovi soggetti può essere governato attraverso capitale e statuto.

3.8 Governance: chi possiede non deve necessariamente gestire tutto

Una struttura che cresce richiede regole decisionali. Lo statuto non serve soltanto a costituire formalmente la società; può diventare uno strumento di governo dell'organizzazione.

Occorre distinguere le decisioni dei soci dalle decisioni gestorie. Possono essere disciplinate maggioranze, nomina degli amministratori, materie riservate, diritti particolari e regole di trasferimento delle partecipazioni. La governance diventa ancora più importante quando il fondatore vuole aprire il capitale senza perdere immediatamente il controllo dell'indirizzo strategico.



Schema grafico U - La crescita richiede di distinguere proprietà, governance, gestione e operatività.

3.9 Il confronto tra le principali forme

PROFILO	S.N.C.	S.A.S.	S.R.L.
Responsabilità dei soci	Illimitata e solidale	Illimitata per accomandatari; limitata per accomandanti	In linea generale limitata al patrimonio sociale
Separazione proprietà/gestione	Ridotta	Basata sulle due categorie di soci	Ampia possibilità di organizzazione
Ingresso di nuovi soci	Possibile ma fortemente personale	Vincolato alla struttura accomandatari/accomandanti	Gestibile attraverso quote, statuto e aumenti di capitale
Continuità e successione	Più legata alle persone	Intermedia ma strutturalmente rigida	Maggiore flessibilità organizzativa
Rappresentazione del valore	Partecipazione personale nella società	Quote con categorie di soci differenti	Partecipazioni trasferibili e regolabili statutariamente

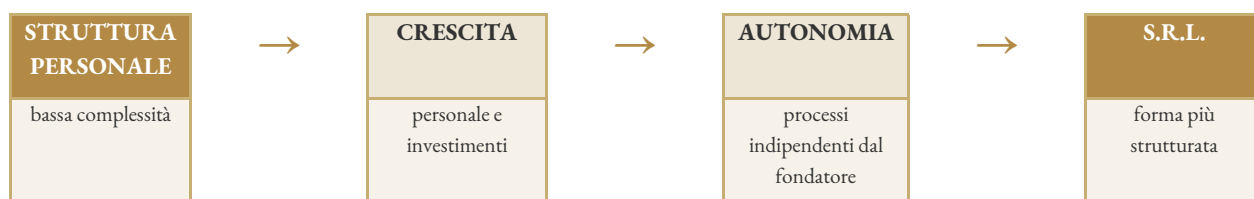
Tavola sinottica 18 - Confronto organizzativo tra S.n.c., S.a.s. e S.r.l.

La tabella non individua una forma vincente in assoluto. Evidenzia invece come, aumentando la complessità dell'attività, assumano progressivamente importanza autonomia patrimoniale, separazione dei ruoli, governance e trasferibilità del valore.

3.10 Quando la S.r.l. acquista maggiore significato

La S.r.l. tende ad acquistare maggiore significato quando l'attività non coincide più integralmente con il lavoro del fondatore. Personale stabile, funzioni specializzate, investimenti, necessità di capitalizzazione, ingresso di nuovi soci, coinvolgimento dei figli e obiettivi di continuità rendono più rilevanti le caratteristiche proprie della società di capitali.

Questo non significa che ogni amministratore debba costituire una S.r.l. Una struttura piccola e fortemente personale può non avere alcuna necessità di sostenere una maggiore complessità societaria.



Schema grafico V - La forma societaria deve seguire, e non precedere, la crescita dell'organizzazione.

3.11 La scelta societaria prepara fiscalità e previdenza

La forma giuridica produce conseguenze che non possono essere valutate soltanto sul piano civilistico. Società di persone e società di capitali presentano regimi differenti di imputazione del reddito, tassazione degli utili, remunerazione degli amministratori e contribuzione previdenziale.

La Parte IV svilupperà quindi il confronto economico e fiscale tra attività individuale e S.r.l., distinguendo utile prodotto, compenso dell'amministratore, utile trattenuto e utile distribuito. La comparazione sarà costruita anche attraverso simulazioni quantitative, evitando il confronto semplicistico tra aliquota IRPEF personale e aliquota IRES.

PRINCIPIO CONCLUSIVO DELLA PARTE III

La forma societaria non deve essere scelta isolando un solo vantaggio. Deve essere coerente con responsabilità, organizzazione, governance, fiscalità, ingresso di nuovi soci e continuità. Quanto più il valore si sposta dalla persona all'organizzazione, tanto più diventa importante una struttura capace di rappresentarlo e governarlo.

Riferimenti essenziali della Parte III

Codice civile, Libro V, Titolo V, con particolare riferimento alla disciplina delle società di persone e della società a responsabilità limitata; artt. 2251 e seguenti, 2291 e seguenti, 2313 e seguenti e 2462 e seguenti c.c.; art. 71-bis delle disposizioni per l'attuazione del Codice civile. I profili fiscali e previdenziali connessi alle diverse forme sono sviluppati separatamente nella Parte IV.

PARTE IV

FISCALITÀ E PREVIDENZA

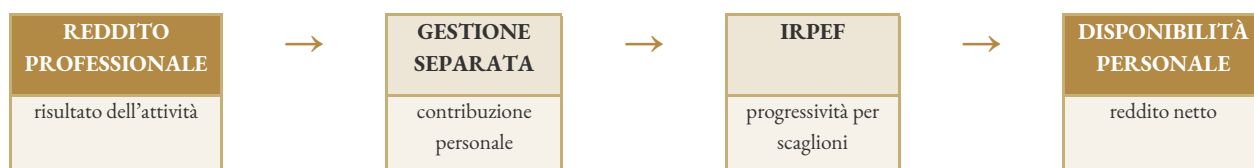
La scelta tra esercizio individuale e società non può essere compiuta confrontando semplicemente l'aliquota marginale IRPEF con l'aliquota IRES. Il carico effettivo dipende dalla natura del reddito, dalla contribuzione previdenziale, dal compenso dell'amministratore, dalla quota di utile trattenuta nella società, dalla quota distribuita e dalla posizione personale del socio.

La società modifica soprattutto il luogo nel quale il reddito viene prodotto e la possibilità di decidere quanta parte della ricchezza debba rimanere nell'organizzazione. Fiscalità, previdenza e politica di capitalizzazione devono pertanto essere lette insieme.

4.1 L'attività individuale: reddito professionale, IRPEF e contribuzione

Nell'esercizio individuale il risultato dell'attività confluisce direttamente nel reddito della persona fisica. Il reddito di lavoro autonomo, determinato secondo le regole del TUIR, concorre alla formazione del reddito complessivo ed è assoggettato all'IRPEF progressiva, oltre alle addizionali regionali e comunali.

Per il professionista privo di una Cassa previdenziale di categoria, la posizione ordinaria è la Gestione Separata INPS. Per il 2026 l'INPS ha confermato per i liberi professionisti senza altra copertura previdenziale obbligatoria l'aliquota complessiva del 26,07%; il massimale contributivo è pari a euro 122.295.



Schema grafico W - Nell'attività individuale reddito, contribuzione e imposizione convergono direttamente sulla persona.

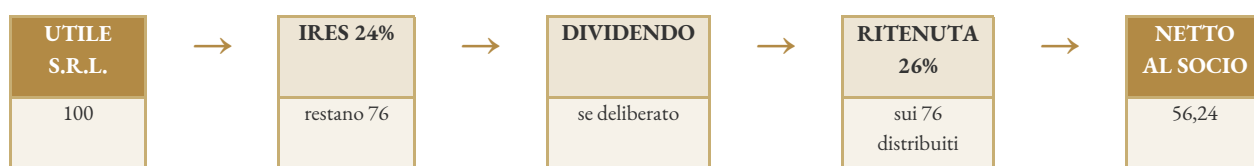
EFFETTO DELLA PROGRESSIVITÀ

All'aumentare del reddito professionale cresce il peso dell'IRPEF marginale. La contribuzione alla Gestione Separata incontra invece il massimale annuo previsto dall'INPS. Il confronto con la S.r.l. deve tenere distinti i due fenomeni.

4.2 La S.r.l.: il reddito appartiene innanzitutto alla società

Nella S.r.l. il reddito d'impresa è prodotto da un soggetto fiscalmente distinto dal socio. L'utile imponibile è assoggettato, in via ordinaria, a IRES con aliquota del 24%. L'utile successivo all'IRES rimane patrimonio della società fino a quando l'assemblea non ne delibera la destinazione.

Se l'utile viene distribuito a una persona fisica al di fuori dell'esercizio d'impresa, il dividendo è ordinariamente assoggettato a ritenuta a titolo d'imposta del 26%. La combinazione 24% IRES + 26% sul dividendo non equivale a una somma aritmetica del 50%: applicando il 26% sull'utile già ridotto dall'IRES, l'incidenza nominale combinata è pari al 43,76%.



Schema grafico X - Esempio teorico di distribuzione integrale: la tassazione combinata nominale è 43,76%.

Questo dato, tuttavia, non costituisce da solo un confronto con il professionista individuale: nella S.r.l. occorre considerare anche il lavoro effettivamente svolto dal socio, l'eventuale compenso di amministratore e il relativo trattamento previdenziale.

4.3 Utile trattenuto e utile distribuito: la vera differenza organizzativa

Il punto economicamente più rilevante della S.r.l. è la possibilità di separare l'utile prodotto dalla somma immediatamente prelevata dal socio. L'utile non distribuito resta nella società e può finanziare personale, tecnologia, acquisizioni, capitale circolante, investimenti e rafforzamento patrimoniale.



Schema grafico Y - Dopo l'IRES l'utile può essere destinato a consumo personale, patrimonio o sviluppo.

La convenienza della struttura societaria tende quindi ad aumentare quando una parte significativa del risultato non deve essere consumata dal titolare, ma può restare stabilmente nell'organizzazione. Se invece tutto il risultato deve essere trasferito ogni anno alla persona fisica, una parte importante del vantaggio di differimento e capitalizzazione viene meno.

4.4 Compenso dell'amministratore e dividendo non sono la stessa cosa

Il compenso dell'amministratore remunera una funzione gestoria; il dividendo remunera il capitale e presuppone un utile distribuibile e una deliberazione di distribuzione. Le due componenti non sono intercambiabili e devono essere determinate in modo coerente con le funzioni effettivamente svolte.

Il compenso dell'amministratore, se correttamente deliberato e nel rispetto delle condizioni fiscali, costituisce un costo per la società secondo le regole applicabili e un reddito personale per il percettore. Per gli amministratori iscritti in via esclusiva alla Gestione Separata, l'INPS indica per il 2026 l'aliquota complessiva del 35,03%, con ripartizione dell'onere tra società committente e amministratore secondo la disciplina della Gestione Separata.

COMPONENTE	FUNZIONE	EFFETTO PRINCIPALE
Compenso amministratore	Remunera l'attività gestoria	Costo societario e reddito personale; contribuzione Gestione Separata se dovuta
Dividendo	Remunera la partecipazione	Distribuzione di utile già tassato in società; tassazione del dividendo
Utile a riserva	Rimane nel patrimonio sociale	Capitalizzazione e capacità di investimento

Tavola sinottica 19 - Compenso, dividendo e riserva rispondono a funzioni economiche differenti.

CONGRUITÀ E SOSTENIBILITÀ

Il compenso dell'amministratore non deve essere costruito soltanto per ottenere un risultato fiscale. Devono essere considerati funzioni, responsabilità, tempo dedicato, dimensione della società, risultati, liquidità, patrimonializzazione e sostenibilità finanziaria.

4.5 Il socio lavoratore: partecipazione e lavoro sono piani distinti

Il possesso di una quota di S.r.l. non determina, da solo, l'iscrizione alla Gestione commercianti. La posizione previdenziale dipende dall'attività concretamente svolta e dalla ricorrenza dei requisiti previsti per l'iscrizione.

Nel caso in cui il socio partecipi personalmente al lavoro aziendale con carattere di abitudine e prevalenza e ricorrano i presupposti della gestione speciale, può sorgere l'obbligo contributivo nella Gestione commercianti. L'eventuale carica di amministratore costituisce un piano distinto: il compenso per la carica può essere soggetto alla Gestione Separata.



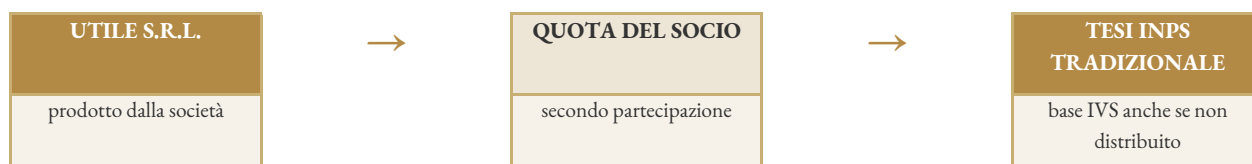
Schema grafico Z - La stessa persona può cumulare ruoli diversi; ciascun ruolo richiede una propria qualificazione.

Non è quindi corretto presentare la S.r.l. come strumento che elimina automaticamente la contribuzione previdenziale. La posizione deve essere ricostruita sulla base delle funzioni effettive.

4.6 La posizione tradizionale dell'INPS sugli utili della S.r.l.

Per i soci lavoratori iscritti alle Gestioni artigiani e commercianti, l'INPS ha tradizionalmente incluso nella base imponibile contributiva anche la quota del reddito d'impresa dichiarato dalla S.r.l. attribuibile al socio in ragione della partecipazione, indipendentemente dalla distribuzione. Tale impostazione è tuttora riportata nelle pagine informative dell'Istituto e trae origine, tra l'altro, dalla circolare INPS n. 102/2003 e dalla successiva prassi.

Questa impostazione ha prodotto per anni un effetto particolarmente rilevante: l'utile trattenuto nella S.r.l. poteva non essere percepito dal socio ma concorrere comunque, secondo l'INPS, alla sua base contributiva personale.



Schema grafico AA - L'impostazione amministrativa tradizionale dell'INPS.

4.7 L'ordinanza interlocutoria n. 4489/2026

Nel febbraio 2026 la Corte di cassazione, con l'ordinanza interlocutoria n. 4489/2026, ha rimesso alla pubblica udienza la questione relativa all'inclusione nella base contributiva del socio lavoratore degli utili prodotti dalla S.r.l. ma non distribuiti. La Corte ha riconosciuto la particolare rilevanza e la natura seriale del problema.

L'ordinanza non costituiva ancora la soluzione definitiva, ma ha preparato il successivo intervento della Sezione lavoro nel settembre 2026.

4.8 Le sentenze della Cassazione del 16 settembre 2026

Il 16 settembre 2026 la Sezione lavoro della Corte di cassazione ha depositato sette decisioni conformi, nn. 25377, 25378, 25379, 25380, 25381, 25382 e 25383. Le pronunce hanno escluso che il reddito prodotto dalla S.r.l. e

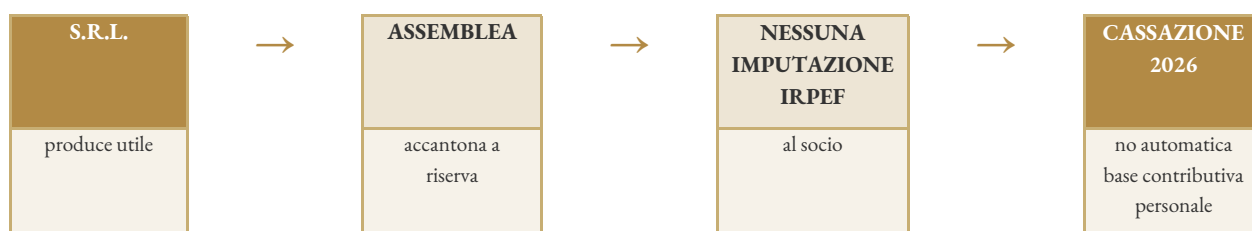
accantonato a riserva possa essere automaticamente incluso nella base contributiva personale del socio lavoratore per il solo fatto della partecipazione.

La Corte valorizza l'art. 3-bis del D.L. n. 384/1992, che collega la contribuzione alla totalità dei redditi d'impresa denunciati ai fini IRPEF. Nella S.r.l. ordinaria il reddito è imputato alla società e assoggettato a IRES; se l'utile non viene distribuito e non opera un regime fiscale di trasparenza, esso non diventa per ciò solo reddito d'impresa IRPEF del socio.

Il principio deve essere formulato con precisione. Non significa che il socio lavoratore versi contributi soltanto sugli utili materialmente incassati in ogni possibile situazione. Significa che gli utili non distribuiti e accantonati a riserva nella S.r.l. ordinaria non possono essere inclusi nella base contributiva personale del socio per il solo fatto della partecipazione societaria. Restano da verificare l'obbligo di iscrizione, il minimale, gli altri redditi d'impresa imputati al socio e gli eventuali regimi di trasparenza.

TESI INPS TRADIZIONALE	CASSAZIONE SETTEMBRE 2026
Quota del reddito della S.r.l. considerata anche se l'utile non è distribuito	Occorre che il reddito rilevi fiscalmente in capo al socio ai fini IRPEF
Destinazione a riserva non decisiva	L'utile della S.r.l. ordinaria accantonato e non imputato al socio resta reddito della società
Centralità della quota di partecipazione	La sola partecipazione non basta a trasformare il reddito IRES della società in reddito personale

Tavola sinottica 20 - Il contrasto tra prassi amministrativa e orientamento della Cassazione 2026.



Schema grafico AB - Il principio espresso dalle pronunce di settembre 2026.

CAUTELA OPERATIVA

Le pronunce sono recentissime e contrastano con la posizione amministrativa ancora pubblicata dall'INPS. Non modificano da sole le istruzioni dell'Istituto e non eliminano l'obbligo contributivo derivante dall'attività lavorativa. Avvisi, versamenti, dichiarazioni e posizioni previdenziali devono essere valutati caso per caso.

4.9 Le ulteriori pronunce del 17 settembre 2026

Il quadro si è ulteriormente consolidato il 17 settembre 2026 con altre tre decisioni conformi della Sezione lavoro, nn. 25465, 25466 e 25467. Il tema non è quindi affidato a una pronuncia isolata, ma a un blocco di decisioni ravvicinate che assume particolare rilievo interpretativo.

Resta comunque necessario distinguere la forza dell'orientamento giurisprudenziale dalla prassi amministrativa: al momento della redazione della presente Parte, le indicazioni pubbliche dell'INPS continuano a rappresentare la precedente impostazione.

4.10 Il regime di trasparenza costituisce un caso diverso

La conclusione sugli utili accantonati presuppone che il reddito della S.r.l. resti fiscalmente imputato alla società. Quando opera un regime di trasparenza fiscale ai sensi degli artt. 115 o 116 TUIR, il reddito viene imputato ai soci

indipendentemente dalla distribuzione. Il presupposto sul quale si fondano le pronunce deve quindi essere verificato diversamente.

DISTINZIONE ESSENZIALE

S.r.l. ordinaria con utile a riserva e S.r.l. in trasparenza fiscale non devono essere sovrapposte. La destinazione civilistica dell'utile e la sua imputazione fiscale sono due piani distinti.

4.11 Simulazioni: metodo e cautele

Le simulazioni che seguono hanno finalità esclusivamente didattica e servono a evidenziare i meccanismi. Non rappresentano un preventivo fiscale. Per rendere leggibile il confronto sono escluse addizionali regionali e comunali, detrazioni, deduzioni diverse dai contributi previdenziali, IRAP ove non applicabile, agevolazioni, costi societari e situazioni previdenziali personali.

Per l'attività individuale si assume, a fini esemplificativi, un professionista iscritto esclusivamente alla Gestione Separata 2026, aliquota 26,07% e massimale di euro 122.295; i contributi sono considerati deducibili dal reddito ai fini IRPEF. Per la S.r.l. viene prima isolato il solo livello societario: IRES 24% e, in caso di distribuzione, ritenuta del 26%. Il confronto non attribuisce alla S.r.l. l'assenza di contribuzione personale: compenso dell'amministratore e posizione del socio lavoratore devono essere aggiunti in base al caso concreto.

REDDITO/UTILE	INDIVIDUALE: CONTRIBUTI*	INDIVIDUALE: IRPEF*	NETTO INDIVIDUALE*	S.R.L.: IRES	UTILE POST- IRES
€ 100.000	€ 26.070	€ 24.430	€ 49.500	€ 24.000	€ 76.000
€ 200.000	€ 31.882	€ 64.931	€ 103.187	€ 48.000	€ 152.000
€ 500.000	€ 31.882	€ 193.931	€ 274.187	€ 120.000	€ 380.000

*Tavola sinottica 21 - Simulazione didattica 2026. *Valori arrotondati; Gestione Separata applicata fino al massimale €122.295; escluse addizionali e altre variabili.*

La tabella mostra perché il solo confronto IRPEF/IRES è insufficiente. L'utile post-IRES della S.r.l. non coincide con il netto disponibile del socio: è ancora patrimonio della società. Per trasformarlo in disponibilità personale occorre considerare la modalità di estrazione della ricchezza.

4.12 Scenario A: distribuzione integrale dell'utile della S.r.l.

UTILE ANTE IRES	IRES 24%	UTILE DISTRIBUIBILE	IMPOSTA DIVIDENDO 26%	NETTO DIVIDENDO
€ 100.000	€ 24.000	€ 76.000	€ 19.760	€ 56.240
€ 200.000	€ 48.000	€ 152.000	€ 39.520	€ 112.480
€ 500.000	€ 120.000	€ 380.000	€ 98.800	€ 281.200

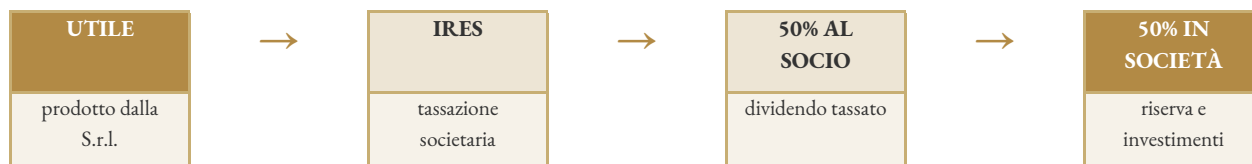
Tavola sinottica 22 - Distribuzione teorica integrale: incidenza combinata IRES/dividendo 43,76%, prima di considerare il lavoro del socio e la previdenza.

Lo scenario è volutamente teorico. Un socio che lavora nella società o ne è amministratore non può essere analizzato come un mero percettore passivo di dividendi. La tabella serve soltanto a rappresentare il doppio livello impositivo società-socio.

4.13 Scenario B: metà dell'utile resta nella società

UTILE ANTE IRES	UTILE POST-IREs	50% DISTRIBUITO	NETTO AL SOCIO DOPO 26%	50% TRATTENUTO IN S.R.L.
€ 100.000	€ 76.000	€ 38.000	€ 28.120	€ 38.000
€ 200.000	€ 152.000	€ 76.000	€ 56.240	€ 76.000
€ 500.000	€ 380.000	€ 190.000	€ 140.600	€ 190.000

Tavola sinottica 23 - Esempio di politica di capitalizzazione: metà dell'utile post-IREs distribuita e metà trattenuta.



Schema grafico AC - La S.r.l. consente di separare disponibilità personale e capitale destinato alla crescita.

È in questo scenario che emerge maggiormente la funzione organizzativa della società: la parte non distribuita non subisce nell'immediato il secondo livello di tassazione del dividendo e resta disponibile per finanziare la struttura. La valutazione previdenziale del socio lavoratore deve essere effettuata separatamente, tenendo conto del contrasto tra la prassi INPS e la giurisprudenza del settembre 2026.

4.14 La struttura ottimale non coincide con il prelievo minimo

Una pianificazione corretta non ricerca semplicemente il minor prelievo nell'anno. Deve mantenere equilibrio tra remunerazione personale del fondatore, copertura previdenziale, liquidità della società, investimenti, patrimonializzazione e capacità di distribuire utili.

Un compenso amministratore eccessivo può ridurre artificialmente il risultato societario ma indebolire liquidità e patrimonio; una distribuzione sistematica di tutti gli utili può impedire alla società di finanziare la crescita; un accantonamento totale può non rispondere alle esigenze personali del socio.



Schema grafico AD - La politica economica deve bilanciare persona, società e sviluppo.

4.15 Una matrice pratica di confronto

PROFILO	ATTIVITÀ INDIVIDUALE	S.R.L.
Reddito	Imputato direttamente alla persona	Prodotto dalla società
Imposta principale	IRPEF progressiva	IREs sul reddito societario
Previdenza	Gestione Separata se applicabile	Dipende da ruolo di amministratore e attività lavorativa del socio
Utili trattenuti	Nessuna separazione soggettiva dal titolare	Possono restare patrimonio della società
Dividendi	Non applicabili	Secondo livello impositivo in caso di distribuzione
Capitalizzazione	Coincide con patrimonio personale/professionale	Può avvenire stabilmente nel patrimonio sociale

Continuità	Più legata alla persona	Maggiore separazione tra persona e organizzazione
------------	-------------------------	---

Tavola sinottica 24 - Il confronto corretto è fiscale, previdenziale e organizzativo insieme.

4.16 Il collegamento con protezione e governance

La fiscalità non deve diventare il motivo esclusivo della scelta societaria. Il vero salto di qualità si realizza quando la società consente contemporaneamente di governare il reddito, capitalizzare una parte dei risultati, distinguere patrimonio e ruoli e preparare l'ingresso di nuovi soggetti.

La Parte V analizzerà quindi responsabilità, protezione del valore e governance. La S.r.l. non elimina il rischio professionale, ma può diventare il contenitore nel quale organizzazione, procedure, assicurazioni, deleghe e controlli vengono strutturati in modo più evoluto.

PRINCIPIO CONCLUSIVO DELLA PARTE IV

Il confronto non è tra 43% IRPEF e 24% IRES. Il confronto reale riguarda quanto reddito deve arrivare alla persona, quanto può restare nell'organizzazione, quali contributi derivano dai ruoli effettivamente svolti e quale struttura consente di finanziare crescita e continuità.

Riferimenti essenziali della Parte IV

D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (TUIR), disciplina IRPEF, IRES, dividendi e regimi di trasparenza; legge 8 agosto 1995, n. 335, art. 2, comma 26; D.L. 19 settembre 1992, n. 384, art. 3-bis, convertito dalla legge n. 438/1992; INPS, circolare 3 febbraio 2026, n. 8, Gestione Separata; INPS, circolare 9 febbraio 2026, n. 14, Gestioni artigiani e commercianti; INPS, circolare 12 giugno 2003, n. 102; Cass., Sez. lavoro, ord. interlocutoria n. 4489/2026; Cass., Sez. lavoro, nn. 25377-25383/2026 del 16 settembre 2026 e nn. 25465-25467/2026 del 17 settembre 2026.

PARTE V

RESPONSABILITÀ, PROTEZIONE DEL VALORE E GOVERNANCE

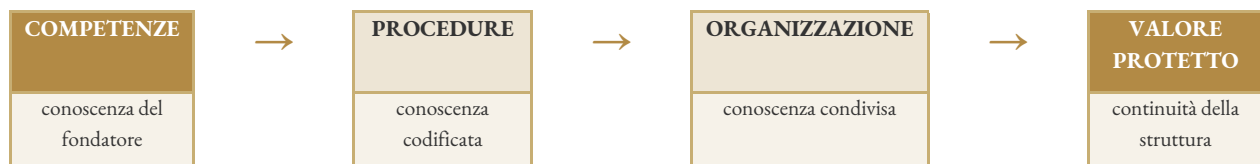
La crescita dell'attività e il passaggio alla società non hanno come unico obiettivo la fiscalità. Quando lo studio ha formato personale, procedure, reputazione, tecnologia, relazioni e capacità reddituale, il problema diventa anche proteggere ciò che è stato costruito e governarlo in modo coerente.

La protezione non coincide con la semplice costituzione di una S.r.l. La società può separare il patrimonio sociale da quello dei soci, ma non elimina le responsabilità derivanti dalla gestione, dalle funzioni professionali, dalle condotte personali, dalle garanzie rilasciate e dagli obblighi specifici dell'amministratore di condominio. La protezione efficace nasce dall'integrazione tra forma giuridica, procedure, assicurazione, deleghe, controlli e governance.

5.1 Proteggere il valore significa prima individuarlo

Il valore da proteggere non è soltanto il denaro accumulato. In una struttura evoluta comprende il capitale organizzativo: persone formate, procedure, archivi, sistemi informatici, know-how, reputazione, capacità di mantenere gli incarichi, relazioni con fornitori e professionisti e continuità operativa.

Quanto più questi elementi diventano autonomi dalla persona del fondatore, tanto più devono essere formalizzati e collocati in una struttura capace di conservarli.



Schema grafico AE - La protezione comincia trasformando conoscenza personale in patrimonio organizzativo.

5.2 La S.r.l. non è uno scudo assoluto

L'autonomia patrimoniale della S.r.l. rappresenta un elemento importante, ma deve essere descritta correttamente. Per le obbligazioni sociali risponde in via generale la società con il proprio patrimonio; ciò non significa che soci, amministratori o professionisti siano sempre immuni da responsabilità personali.

L'amministratore della società risponde nei casi previsti dalla disciplina societaria per violazione dei propri doveri. La persona che commette un illecito o svolge in modo negligente una funzione professionale può essere chiamata a rispondere della propria condotta. Le fidejussioni personali producono inoltre una esposizione autonoma rispetto alla limitazione di responsabilità societaria.



Schema grafico AF - La responsabilità deve essere letta su più livelli, non come un unico scudo societario.

PRINCIPIO DI PROTEZIONE

La forma societaria separa patrimoni e ruoli; non cancella le responsabilità personali che derivano dalla legge, dalla funzione esercitata o dalla condotta concretamente tenuta.

5.3 Tre livelli di responsabilità

Nella struttura societaria dell'amministratore di condominio è utile distinguere almeno tre piani. Il primo riguarda le obbligazioni assunte dalla società. Il secondo riguarda la responsabilità degli organi gestori verso la società, i soci, i creditori e, nei casi previsti, i terzi. Il terzo riguarda la responsabilità personale di chi svolge materialmente attività o funzioni professionali.

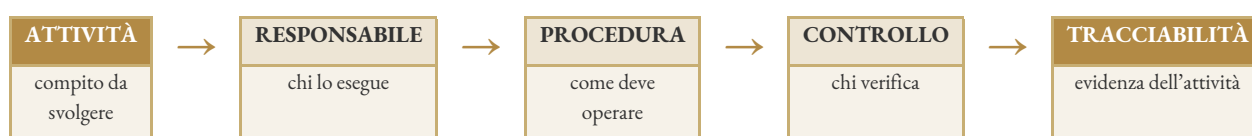
LIVELLO	SOGGETTO	AREA DI RISCHIO
1	Società	Contratti, dipendenti, fornitori, obbligazioni sociali e organizzazione
2	Amministratori della società	Gestione, assetti, decisioni, vigilanza e doveri societari
3	Persone incaricate delle funzioni	Condotte professionali, adempimenti e responsabilità personali

Tavola sinottica 25 - La separazione dei livelli evita di confondere autonomia patrimoniale e assenza di responsabilità.

La corretta attribuzione delle funzioni deve essere documentata. In una struttura complessa non è sufficiente sapere informalmente chi svolge un compito: occorre poter ricostruire responsabilità, autorizzazioni e controlli.

5.4 Dalla delega informale alla procedura

La crescita produce delega. Se la delega rimane soltanto verbale, il fondatore continua a essere il punto di passaggio di ogni informazione e il rischio operativo aumenta. La procedura serve a trasformare una modalità personale di lavoro in un processo replicabile e verificabile.



Schema grafico AG - Una delega efficace richiede responsabilità, procedura, controllo e tracciabilità.

Le procedure non devono diventare burocrazia interna fine a se stessa. Devono concentrarsi sulle aree nelle quali errore, omissione o abuso possono produrre conseguenze significative: pagamenti, incassi, contabilità, gestione delle scadenze, assemblee, affidamento dei lavori, rapporti con i fornitori, archivi e accessi informatici.

5.5 Segregazione delle funzioni e controlli sui flussi

La concentrazione dell'intero ciclo operativo nella stessa persona aumenta il rischio di errore e rende più difficile il controllo. Una struttura evoluta separa, per quanto proporzionato alla propria dimensione, chi dispone, chi esegue e chi verifica.



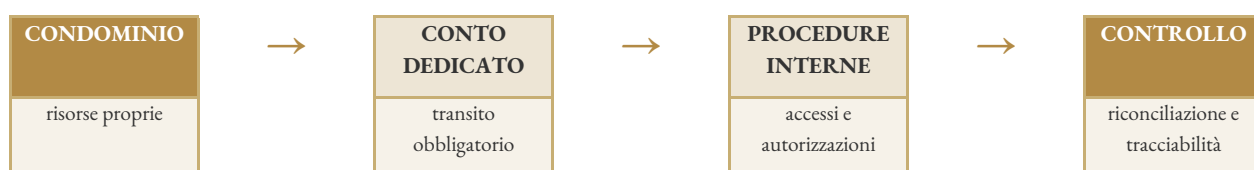
Schema grafico AH - La segregazione delle funzioni riduce il rischio operativo e rende il processo verificabile.

La separazione assume particolare rilievo nella gestione condominiale, dove l'amministratore opera su risorse appartenenti ai singoli condomini. I conti correnti condominiali, la riconciliazione dei movimenti, la corretta imputazione delle spese e la conservazione documentale devono essere governati attraverso procedure coerenti e verificabili.

5.6 Il conto corrente del condominio e la separazione delle risorse

L'art. 1129 c.c. impone all'amministratore di far transitare le somme ricevute a qualunque titolo dai condomini o da terzi, nonché quelle erogate per conto del condominio, su uno specifico conto corrente, postale o bancario, intestato al condominio.

Questa regola assume un significato organizzativo oltre che civilistico. La società amministratrice non deve confondere le proprie risorse con quelle dei condomini amministrati. La struttura deve quindi garantire segregazione dei flussi, corretta identificazione del condominio, poteri di accesso e autorizzazione coerenti, riconciliazioni e conservazione della documentazione.



Schema grafico AI - La separazione dei flussi condominiali deve essere anche organizzativa, non soltanto bancaria.

5.7 Scadenze, documenti e continuità informativa

Una parte rilevante del rischio professionale nasce dalla perdita o dalla frammentazione dell'informazione. Scadenze fiscali, adempimenti, contratti, verbali, preventivi, lavori, sinistri e contenziosi devono essere gestiti attraverso sistemi che non dipendano dalla memoria di una singola persona.

La digitalizzazione assume quindi valore non soltanto di efficienza ma di protezione. Un archivio strutturato, accessi profilati, copie di sicurezza, sistemi di scadenziario e tracciamento delle attività rendono l'organizzazione meno vulnerabile all'assenza del fondatore o di un collaboratore chiave.

RISCHIO	PRESIDIO ORGANIZZATIVO
Scadenza dimenticata	Scadenziario condiviso e responsabilità assegnata
Documento non reperibile	Archivio digitale strutturato e criteri uniformi
Accesso improprio	Profili autorizzativi e credenziali individuali
Assenza di una persona chiave	Procedure, sostituzioni e condivisione controllata delle informazioni
Errore non rilevato	Controlli di secondo livello e riconciliazioni

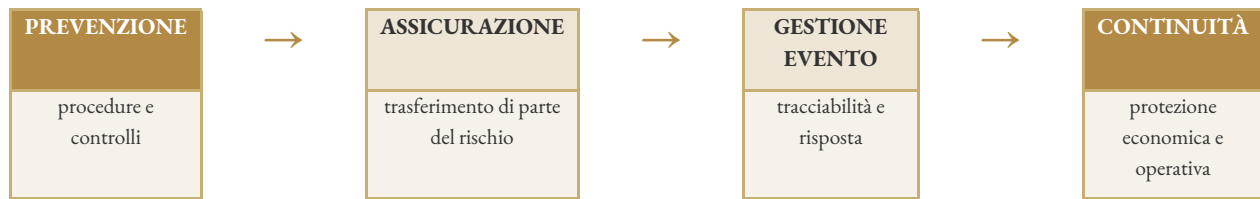
Tavola sinottica 26 - La tecnologia protegge quando è inserita in procedure e responsabilità definite.

5.8 Assicurazione: complemento, non sostituto dell'organizzazione

La copertura assicurativa della responsabilità professionale costituisce uno strumento di trasferimento di una parte del rischio economico. Non sostituisce però l'organizzazione e non trasforma una procedura inadeguata in una procedura sicura.

L'art. 1129 c.c. consente all'assemblea di subordinare la nomina dell'amministratore alla presentazione di una polizza individuale di responsabilità civile per gli atti compiuti nell'esercizio del mandato e disciplina l'adeguamento dei massimali quando nel periodo dell'incarico siano deliberati lavori straordinari.

Nella struttura societaria la copertura deve essere letta insieme ai soggetti assicurati, alle attività comprese, ai massimali, alle franchigie, alle esclusioni e alla dimensione degli incarichi gestiti.



Schema grafico AJ - L'assicurazione completa il sistema di controllo, non lo sostituisce.

5.9 Protezione dell'attività e protezione del patrimonio accumulato

Con la crescita emerge un'ulteriore distinzione: i beni necessari all'attività operativa e il patrimonio accumulato nel tempo non hanno necessariamente la stessa funzione e lo stesso profilo di rischio.

La società operativa deve disporre delle risorse necessarie a svolgere correttamente l'attività e a sostenere i propri impegni. La protezione patrimoniale non può consistere nello svuotamento della società o nella sottrazione di risorse necessarie ai creditori. Può invece richiedere, quando dimensione e patrimonio lo giustificano, una riflessione sulla corretta collocazione degli investimenti e degli asset non operativi.



Schema grafico AK - La protezione parte dalla distinzione tra ciò che serve all'attività e ciò che rappresenta patrimonio accumulato.

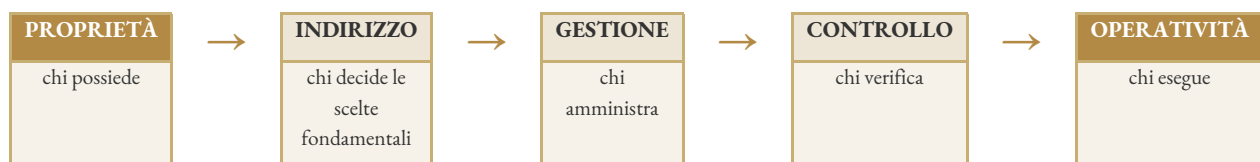
PROPORZIONALITÀ

Separare asset e attività può essere utile solo quando esiste una reale esigenza economica e patrimoniale. Strutture complesse create troppo presto aumentano costi e rigidità senza produrre una protezione effettiva.

5.10 Governance: proteggere il valore significa proteggere le decisioni

La governance non riguarda soltanto le grandi società. Quando più persone partecipano al capitale o alla gestione, la qualità delle regole decisionali diventa una componente del valore dell'organizzazione.

Occorre definire chi nomina gli amministratori, quali decisioni competono ai soci, quali poteri possono essere delegati, quali operazioni richiedono maggioranze rafforzate e quali regole governano ingresso e uscita dal capitale.



Schema grafico AL - Una governance chiara separa i livelli decisionali e riduce le aree di conflitto.

5.11 Statuto e patti: non solo clausole formali

Lo statuto può essere utilizzato per disciplinare la circolazione delle partecipazioni, la prelazione, eventuali clausole di gradimento, maggioranze, diritti particolari dei soci e modalità di nomina degli organi. In strutture con più soci, ulteriori accordi possono regolare aspetti che richiedono coordinamento tra i partecipanti.

La progettazione deve partire dagli scenari concreti: ingresso di un collaboratore, trasferimento a un figlio, morte o incapacità di un socio, volontà di uscita, conflitto tra soci, offerta di acquisto da parte di un terzo. Le clausole acquistano significato quando rispondono a eventi che possono realmente verificarsi.

EVENTO	DOMANDA DI GOVERNANCE
Ingresso nuovo socio	A quali condizioni e con quali diritti?
Cessione quota	Esiste prelazione o gradimento?
Decisione strategica	Quale maggioranza è richiesta?
Uscita di un socio	Come viene gestita e valorizzata la partecipazione?
Passaggio familiare	Come si coordinano proprietà, gestione e requisiti professionali?

Tavola sinottica 27 - Lo statuto deve anticipare i principali eventi della vita societaria.

5.12 Fondatore, nuovi soci e mantenimento dell'indirizzo

Uno dei problemi tipici della crescita è consentire l'ingresso di nuove persone senza perdere improvvisamente la coerenza dell'organizzazione costruita dal fondatore. L'apertura del capitale può essere graduale e accompagnata da regole di governance che distinguano partecipazione economica e attribuzione dei poteri.

La società consente di costruire percorsi progressivi: prima collaborazione, poi responsabilità operativa, eventuale ingresso nel capitale e, soltanto successivamente, maggiore partecipazione alla governance.



Schema grafico AM - L'ingresso nella proprietà può seguire, e non precedere, la maturazione delle responsabilità.

5.13 La dipendenza dal fondatore è un rischio organizzativo

Una società può essere formalmente distinta dal fondatore e rimanere, nella sostanza, totalmente dipendente da lui. Se soltanto il fondatore conosce i clienti, autorizza i pagamenti, gestisce i rapporti più delicati, possiede le password, risolve i problemi e prende ogni decisione, il valore non è ancora realmente autonomo.

La riduzione della dipendenza non significa estromettere il fondatore. Significa trasformare la sua esperienza in procedure, deleghe, formazione e sistemi di controllo, mantenendo su di lui le funzioni di indirizzo nelle quali produce maggiore valore.

DIPENDENZA DAL FONDATORE	AUTONOMIA ORGANIZZATIVA
Informazioni concentrate	Informazioni strutturate e accessibili secondo ruoli
Decisioni quotidiane tutte al vertice	Deleghe operative con limiti definiti
Rapporti esclusivamente personali	Relazione trasferita progressivamente anche alla struttura
Conoscenza non documentata	Procedure e formazione
Assenza del fondatore = blocco	Continuità operativa anche in assenza

Tavola sinottica 28 - Il valore diventa trasferibile quando l'organizzazione può funzionare senza dipendere da una sola persona.

5.14 Protezione dei dati e sicurezza digitale

La gestione condominiale concentra una quantità rilevante di dati personali, informazioni patrimoniali, coordinate bancarie, documenti e credenziali. La protezione del valore organizzativo comprende quindi necessariamente la sicurezza informatica e la corretta gestione dei dati.

Accessi individuali, autenticazione robusta, backup, procedure di revoca delle credenziali, gestione dei dispositivi e formazione del personale devono essere proporzionati alla quantità e sensibilità delle informazioni trattate. La continuità dell'attività dipende ormai anche dalla capacità di recuperare rapidamente sistemi e dati.



Schema grafico AN - La sicurezza digitale è parte della protezione dell'organizzazione.

5.15 Un sistema di protezione integrato

La protezione più efficace non deriva da un singolo strumento. È il risultato della combinazione tra forma societaria, autonomia patrimoniale, procedure, segregazione dei flussi, assicurazione, tecnologia, governance e formazione.



Schema grafico AO - La protezione del valore è un sistema, non una singola clausola.

Questo approccio prepara direttamente il tema della Parte VI. Una struttura è realmente protetta quando non soltanto resiste agli errori e ai rischi, ma può continuare a funzionare anche quando cambia la persona che la guida.

5.16 Dalla protezione alla continuità

La protezione del valore e il passaggio generazionale sono quindi due momenti dello stesso percorso. Non è possibile trasferire efficacemente ciò che non è stato prima organizzato, distinto dalla persona del fondatore e reso governabile.



Schema grafico AP - La Parte V conduce dalla protezione del valore alla continuità generazionale.

PRINCIPIO CONCLUSIVO DELLA PARTE V

La società protegge realmente il valore quando non è soltanto un involucro giuridico, ma il luogo nel quale responsabilità, persone, procedure, patrimonio, assicurazione e decisioni sono organizzati in modo coerente. La continuità nasce dalla capacità di far funzionare questa struttura oltre la presenza quotidiana del fondatore.

Riferimenti essenziali della Parte V

Codice civile, artt. 1129, 1130, 1131 e disciplina della società a responsabilità limitata, con particolare riferimento agli artt. 2462 e seguenti, 2475 e seguenti e 2476 c.c.; art. 71-bis delle disposizioni per l'attuazione del Codice civile; Regolamento (UE) 2016/679 in materia di protezione dei dati personali. La concreta configurazione delle responsabilità, delle coperture assicurative e delle clausole statutarie deve essere verificata rispetto alla struttura effettiva e agli incarichi assunti.

PARTE VI

CONTINUITÀ E PASSAGGIO GENERAZIONALE

Il percorso iniziato dalla persona e proseguito attraverso professione, organizzazione e società trova nella continuità il suo punto di arrivo. Il passaggio generazionale non coincide con la successione ereditaria e non si esaurisce nel trasferimento delle quote. È un processo nel quale proprietà, capacità di governo, competenze professionali, relazioni e conoscenza dell'organizzazione devono essere trasferite con tempi e strumenti differenti.

La continuità si prepara mentre il fondatore è ancora pienamente presente. Una struttura che può essere trasmessa è una struttura che ha già imparato a funzionare senza concentrare ogni informazione, decisione e relazione in una sola persona.

6.1 La successione patrimoniale non garantisce la continuità

L'eredità trasferisce beni, diritti e partecipazioni. Non trasferisce automaticamente competenze, autorevolezza, capacità decisionale, conoscenza dei condomini amministrati o fiducia dei collaboratori. Per questo il passaggio generazionale deve essere costruito prima dell'evento successorio.

Quando l'attività coincide ancora con il fondatore, il trasferimento patrimoniale può lasciare agli eredi un valore difficilmente utilizzabile. Quando invece l'attività è organizzata, il valore può essere rappresentato da una struttura capace di proseguire.



Schema grafico AQ - La continuità richiede che il valore sia progressivamente separato dalla sola persona del fondatore.

6.2 Proprietà, gestione e professionalità devono essere separate

Il principio sviluppato nelle Parti precedenti assume qui la sua massima importanza. Il proprietario della partecipazione, l'amministratore della società e la persona che possiede i requisiti professionali richiesti dall'art. 71-bis possono essere soggetti differenti.

Un figlio può quindi entrare nel capitale della società senza diventare automaticamente amministratore di condominio. Può partecipare alla proprietà economica, mentre la gestione e le funzioni professionali restano affidate, in tutto o in parte, a soggetti che possiedono esperienza e requisiti adeguati.



Schema grafico AR - Proprietà, governo e requisiti professionali possono seguire percorsi generazionali differenti.

PUNTO ESSENZIALE

Il trasferimento delle quote non attribuisce di per sé i requisiti professionali. La continuità societaria e la continuità nell'esercizio degli incarichi devono essere coordinate, non confuse.

6.3 L'ingresso della nuova generazione deve essere progressivo

Il passaggio più solido non avviene in un unico momento. Il familiare destinato alla continuità può conoscere progressivamente l'organizzazione, assumere responsabilità operative, partecipare alle decisioni e soltanto successivamente ricevere una quota più significativa della proprietà o della governance.



Schema grafico AS - Il passaggio generazionale è un percorso di responsabilità crescente.

Questo percorso consente anche di verificare attitudini e volontà. La continuità familiare non deve essere imposta alla nuova generazione né presunta dal fondatore. L'organizzazione deve poter continuare anche se i figli scelgono di essere soltanto soci o di non partecipare direttamente all'attività.

6.4 Il fondatore cambia ruolo prima di uscire

Una transizione efficace modifica progressivamente il ruolo del fondatore. Nella prima fase egli concentra esecuzione, decisioni e relazioni; successivamente trasferisce attività operative e mantiene controllo e indirizzo; nella fase matura può concentrarsi sulle decisioni strategiche, sulla supervisione e sulla trasmissione delle relazioni più rilevanti.



Schema grafico AT - La continuità richiede un'evoluzione del ruolo del fondatore, non una sua improvvisa sostituzione.

6.5 Dall'avviamento personale alle partecipazioni

La società consente di rappresentare il valore organizzativo attraverso partecipazioni. Il passaggio generazionale può così riguardare quote di un soggetto che possiede contratti, personale, procedure, tecnologia, patrimonio e capacità reddituale, anziché tentare di trasferire separatamente i singoli elementi di uno studio personale.

Ciò non significa che il valore della quota sia automatico o coincida con il patrimonio netto contabile. La valutazione deve considerare redditività, dipendenza dal fondatore, stabilità degli incarichi, organizzazione, rischi, struttura finanziaria e prospettive.



Schema grafico AU - La societizzazione rende più rappresentabile e trasferibile il valore costruito.

6.6 Lo statuto come strumento di continuità

La continuità non dipende soltanto da chi possiede le quote, ma dalle regole che disciplinano il loro esercizio e trasferimento. Lo statuto può regolare prelazione, gradimento, maggioranze, nomina degli amministratori, diritti particolari e circolazione delle partecipazioni, nei limiti della disciplina societaria.

La progettazione deve considerare anche gli eventi difficili: morte, incapacità, conflitto, volontà di uscita, ingresso del coniuge o degli eredi, offerta di acquisto da parte di un terzo. Una buona governance riduce il rischio che un evento familiare diventi una crisi aziendale.

EVENTO	PROFILO DA GOVERNARE
Ingresso dei figli	Tempi, quote, diritti e funzioni
Morte del socio	Circolazione della quota e rapporti con gli eredi
Incapacità	Continuità delle decisioni e dell'amministrazione
Conflitto	Meccanismi decisionali e gestione dello stallo
Uscita	Valorizzazione e trasferimento della partecipazione
Terzo acquirente	Prelazione, gradimento e condizioni di vendita

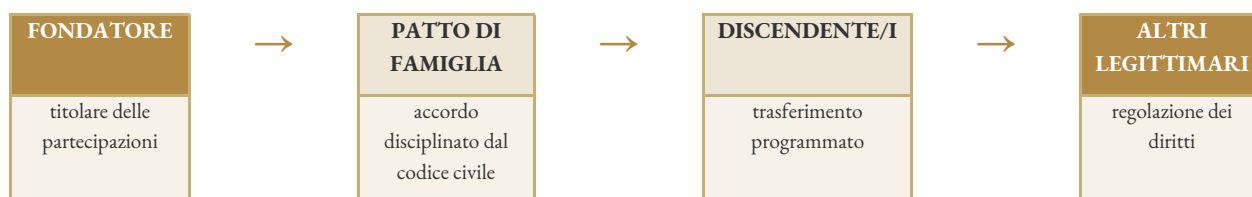
Tavola sinottica 29 - Lo statuto deve essere progettato pensando anche agli eventi non ordinari.

6.7 Il patto di famiglia

Il patto di famiglia, disciplinato dagli artt. 768-bis e seguenti del Codice civile, consente all'imprenditore di trasferire in tutto o in parte l'azienda e al titolare di partecipazioni societarie di trasferire in tutto o in parte le proprie quote a uno o più discendenti, nel rispetto delle condizioni previste dalla legge.

Lo strumento può assumere rilievo quando si vuole anticipare e stabilizzare il trasferimento dell'impresa o delle partecipazioni, coinvolgendo i soggetti che sarebbero legittimari se la successione si aprisse in quel momento e regolando i relativi diritti secondo la disciplina dell'istituto.

Non rappresenta una soluzione standard per ogni famiglia. La sua utilità dipende dalla composizione familiare, dal valore delle partecipazioni, dalla presenza di più discendenti, dalla volontà del fondatore e dall'assetto di governance desiderato.



Schema grafico AV - Il patto di famiglia può anticipare e stabilizzare il trasferimento generazionale.

6.8 Non tutti i figli devono fare lo stesso mestiere

Uno degli errori più frequenti nella continuità familiare è confondere uguaglianza patrimoniale e identità di funzioni. Più figli possono avere interessi, competenze e disponibilità differenti. La società consente di riconoscere partecipazioni economiche senza imporre a tutti il medesimo ruolo operativo.

La governance può essere costruita affinché chi possiede competenze e requisiti assuma funzioni gestorie o professionali, mentre altri familiari partecipino prevalentemente al capitale. L'equilibrio deve essere progettato nel rispetto dei diritti dei soci e delle regole successorie.



Schema grafico AW - Continuità familiare non significa necessariamente identità di ruoli.

6.9 La holding: uno strumento possibile, non un punto di partenza

Quando il patrimonio, le partecipazioni o le esigenze familiari diventano più articolate, può essere valutata una holding sopra la società operativa. La holding può concentrare la proprietà delle partecipazioni, separare il livello familiare da quello operativo e facilitare alcune scelte di governance, investimento e successione.

Non deve però essere introdotta come automatismo. In una struttura ancora piccola può aggiungere costi, adempimenti e complessità senza produrre benefici proporzionati. La holding diventa coerente quando esiste qualcosa da governare a livello superiore: più partecipazioni, patrimonio significativo, reinvestimenti, più rami familiari o una reale esigenza di separazione tra proprietà e gestione operativa.



Schema grafico AX - La holding può separare il livello proprietario-familiare da quello operativo quando la dimensione lo giustifica.

6.10 La holding non sostituisce i requisiti dell'art. 71-bis

L'eventuale presenza di una holding non modifica la disciplina professionale della società che assume gli incarichi condominiali. La società operativa resta il soggetto che esercita l'attività e deve rispettare le condizioni previste dall'art. 71-bis, comprese quelle relative alle persone fisiche individuate dalla norma.

La holding appartiene al livello proprietario e di governance. Non costituisce una scorciatoia rispetto ai requisiti professionali e non deve confondere il soggetto che detiene le partecipazioni con quello che assume ed esegue gli incarichi.



Schema grafico AY - La catena proprietaria non sostituisce il presidio professionale richiesto alla struttura operativa.

6.11 Holding, dividendi e reinvestimento

La presenza di una holding può assumere anche rilievo fiscale e finanziario nella gestione dei flussi partecipativi, ma ogni vantaggio deve essere letto nel contesto concreto e nel rispetto dei requisiti previsti dal TUIR. La possibilità di far risalire risorse dalla partecipata alla holding e di reinvestirle a livello superiore può essere utile quando esiste una vera strategia di investimento o diversificazione.

Non è invece corretto rappresentare la holding come strumento che elimina la tassazione o come passaggio necessario per ogni S.r.l. professionale. La fiscalità deve seguire la struttura economica, non crearla artificialmente.

PROPORZIONALITÀ DELLA HOLDING

Prima viene l'attività, poi l'organizzazione, poi la società operativa. La holding arriva soltanto quando proprietà, patrimonio, investimenti o successione richiedono realmente un livello superiore di governo.

6.12 La continuità richiede anche persone esterne alla famiglia

Una struttura capace di durare non deve necessariamente affidare tutte le funzioni alla famiglia. Collaboratori storici, professionisti qualificati e manager possono rappresentare un elemento decisivo di continuità, soprattutto quando la nuova generazione non possiede ancora esperienza o requisiti sufficienti.

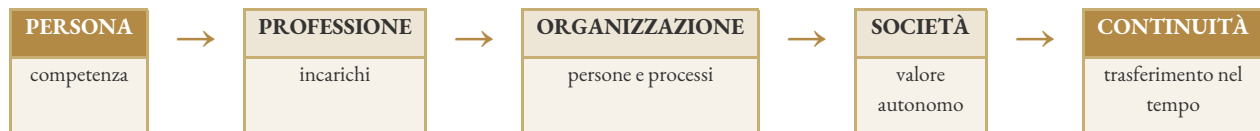
La vera continuità non consiste nel conservare ogni ruolo all'interno della famiglia, ma nel preservare qualità del servizio, capacità decisionale e valore economico dell'organizzazione.



Schema grafico AZ - La continuità può integrare famiglia e professionalità esterne.

6.13 Il percorso completo

Le sei Parti della relazione descrivono un unico processo. La professione nasce dalla persona, cresce attraverso l'organizzazione, può trovare nella società un contenitore giuridico, deve essere valutata sotto il profilo fiscale e previdenziale, richiede protezione e governance e può infine diventare un valore trasferibile nel tempo.



Schema grafico BA - Il percorso complessivo: dalla persona a un'organizzazione capace di continuare.

6.14 La struttura deve seguire l'attività

Il principio che attraversa l'intero lavoro rimane quello fissato nella Parte I. Non esiste un obbligo di crescita e non esiste una forma societaria che debba essere adottata per principio. Un professionista può scegliere consapevolmente di mantenere una struttura personale, efficiente e redditizia.

Quando però l'attività cresce, impiega persone, sviluppa procedure, accumula valore, coinvolge nuovi soci o prepara il ricambio generazionale, la struttura giuridica deve evolvere insieme all'organizzazione. Una forma troppo semplice può diventare un limite; una struttura troppo complessa, adottata prima che esista una reale esigenza, può diventare un costo.

PRINCIPIO CONCLUSIVO

La struttura deve accompagnare l'evoluzione dell'attività, senza anticiparne inutilmente la complessità e senza diventare, nel tempo, un limite alla sua crescita.

Riferimenti essenziali della Parte VI

Codice civile, artt. 768-bis e seguenti in materia di patto di famiglia; disciplina della società a responsabilità limitata, artt. 2462 e seguenti c.c.; art. 71-bis delle disposizioni per l'attuazione del Codice civile; TUIR, disciplina applicabile ai dividendi, alle partecipazioni e ai rapporti tra società partecipate e società holding. La scelta degli strumenti successori, societari e fiscali richiede una verifica concreta della situazione familiare, patrimoniale e professionale.

RIFLESSIONI FINALI

L'amministratore di condominio rimane una professione fondata sulla fiducia. La crescita dimensionale, la tecnologia e la forma societaria non modificano questo elemento essenziale; ne cambiano, piuttosto, il modo in cui viene sostenuto. In una struttura piccola la fiducia è quasi interamente affidata alla persona. In una struttura evoluta deve diventare anche fiducia nell'organizzazione: nella capacità di rispettare le scadenze, conservare le informazioni, controllare i flussi, gestire le responsabilità e garantire continuità.

Il passaggio dalla professione all'impresa non deve quindi essere letto come l'abbandono dell'identità professionale. È, quando le dimensioni lo richiedono, il tentativo di preservarne il valore attraverso un'organizzazione più solida. La società non sostituisce il professionista; può consentire alla sua esperienza di diventare metodo, alla sua reputazione di diventare reputazione della struttura e alla sua capacità personale di trasformarsi in capacità organizzativa.

Anche la fiscalità assume un significato diverso se osservata in questa prospettiva. Non si tratta soltanto di individuare l'aliquota più bassa, ma di decidere quanta ricchezza debba essere consumata dalla persona e quanta possa rimanere nell'organizzazione per finanziare persone, tecnologia, investimenti e crescita. Allo stesso modo, protezione patrimoniale e governance non servono a sottrarre responsabilità, ma a renderle più chiare e controllabili.

Infine, la continuità rappresenta forse la verifica più concreta della qualità dell'organizzazione costruita. Un'attività che vale soltanto finché il fondatore è presente conserva un grande valore professionale, ma non ha ancora completato il passaggio verso un valore autonomo. Quando invece persone, procedure, governance e competenze consentono alla struttura di proseguire, il lavoro di una vita professionale può diventare patrimonio trasferibile.

Non tutte le attività devono compiere l'intero percorso e non tutte devono arrivare alla medesima struttura. La scelta corretta è quella proporzionata alla realtà, agli obiettivi e alle persone coinvolte. Il punto non è trasformare necessariamente una professione in impresa, ma evitare che la forma utilizzata ieri impedisca all'attività di esprimere domani il valore che ha saputo costruire.



Schema conclusivo - Dalla competenza individuale alla continuità dell'organizzazione.

CHIOSA FINALE

L'evoluzione della forma deve seguire l'evoluzione dell'attività. Non anticiparla e non ostacolarla.

NOTE EDITORIALI E COPYRIGHT

La presente relazione è stata curata dal Dott. Raffaele Piras ed è stata originariamente predisposta quale materiale di approfondimento in occasione del seminario «L'amministratore di condominio: dalla professione all'impresa», del 3 ottobre 2026.

Il documento viene successivamente reso disponibile sul sito dello Studio Dott. Raffaele Piras con finalità esclusivamente informative, formative e di approfondimento professionale.

I contenuti riflettono il quadro normativo, fiscale, previdenziale e giurisprudenziale esaminato alla data di redazione. Norme, prassi amministrativa, orientamenti giurisprudenziali e interpretazioni possono essere oggetto di modifiche o successive evoluzioni. Ogni utilizzo dei contenuti in ambito professionale richiede pertanto la preventiva verifica dell'attualità delle fonti e della loro applicabilità alla specifica fattispecie.

La relazione ha carattere generale e non costituisce, né può essere considerata, parere professionale, consulenza fiscale, legale, societaria o previdenziale riferita a singoli casi concreti. Le indicazioni e le valutazioni contenute nel documento non possono sostituire l'esame delle circostanze specifiche e l'assistenza professionale eventualmente necessaria.

La pubblicazione sul sito consente la consultazione del documento per uso personale, informativo e di studio, ma non comporta cessione, rinuncia o trasferimento dei diritti sui relativi contenuti.

Sono riservati all'autore tutti i diritti relativi ai testi, elaborazioni, schemi, tavole, grafici, rappresentazioni sinottiche, struttura espositiva e impostazione editoriale della relazione.

È vietata, salvo preventiva autorizzazione scritta dell'autore, la riproduzione integrale o sostanziale, la rielaborazione, pubblicazione, distribuzione, comunicazione o diffusione del documento e dei suoi contenuti, con qualsiasi mezzo e su qualsiasi supporto, nonché il loro utilizzo per pubblicazioni, siti internet, social media, corsi, seminari, materiale didattico o promozionale e attività formative o professionali di terzi.

È consentita la citazione di brevi estratti, nei limiti e secondo le condizioni previste dalla normativa vigente, purché sia chiaramente indicata la fonte e ne sia attribuita la paternità al Dott. Raffaele Piras – Studio Dott. Raffaele Piras e purché la citazione non alteri il significato originario del contenuto.

La disponibilità del documento sul sito dello Studio non autorizza pertanto l'appropriazione, la rielaborazione o il riutilizzo sistematico dei relativi contenuti da parte di terzi.

© 2026 — Dott. Raffaele Piras

Tutti i diritti riservati

TAVOLA

01

PARTE I

L'evoluzione dell'amministratore di condominio

Dalla dimensione personale all'organizzazione

L'amministratore di condominio, da figura prevalentemente individuale, può evolvere verso una struttura organizzata nella quale persone, procedure, tecnologia e responsabilità sono coordinate in modo sistematico, generando un valore non più interamente coincidente con la persona del fondatore.



PERSONA

Competenze e requisiti

- Requisiti di legge
- Formazione e aggiornamento
- Esperienza professionale
- Responsabilità personale



PROFESSIONISTA

Gestione diretta degli incarichi

- Assunzione degli incarichi
- Rapporto diretto con i condomini
- Gestione amministrativa e contabile
- Adempimenti fiscali, assicurativi e legali



STUDIO ORGANIZZATO

Collaboratori, procedure, tecnologia

- Team di collaboratori
- Procedure e controllo di qualità
- Utilizzo di strumenti informatici
- Gestione strutturata di più condomini
- Separazione delle funzioni



SOCIETÀ

Organizzazione d'impresa

- Separazione tra proprietà e gestione
- Autonomia patrimoniale
- Continuità organizzativa
- Possibilità di crescita e aggregazione
- Valorizzazione del know-how
- Pianificazione generazionale



MESSAGGIO CHIAVE

L'evoluzione della forma deve seguire l'evoluzione dell'attività: non anticiparla e non ostacolarla.



TAVOLA

02

PARTE I

Le quattro aree dell'amministratore di condominio contemporaneo

Una professione complessa, al centro di molteplici responsabilità

L'amministratore di condominio opera oggi in un contesto articolato, nel quale competenze amministrative, finanziarie, tecniche e legali devono integrarsi in modo sistematico per garantire una gestione efficace e trasparente.



MESSAGGIO CHIAVE

La complessità della funzione richiede un'organizzazione solida e competenze integrate.

TAVOLA

03

PARTE I

La dimensione della categoria

Un settore rilevante, ma senza albo pubblico obbligatorio

L'amministratore di condominio rappresenta oggi una componente significativa del tessuto professionale italiano, con una dimensione stimata di circa 60.000 professionisti, in continua evoluzione.



≈ 60.000

AMMINISTRATORI
DI CONDOMINIO
IN ITALIA

Stima contenuta nel Rapporto annuale
sulla certificazione energetica degli edifici 2025
(ENEA – CTI), realizzato con la collaborazione
di ANACI.



1.505

RISPONDENTI
ALL'INDAGINE

Questionario somministrato
nel 2024 nell'ambito del Rapporto
ENEA – CTI 2025.



≈ 2,5%

QUOTA SULLA
POPOLAZIONE
PROFESSIONALE NAZIONALE

Gli amministratori di condominio
rappresentano circa il 2,5%
della popolazione professionale italiana
stimata.



UN SETTORE IN CRESCITA

- Aumento del numero dei condomini amministrati.
- Maggiore complessità gestionale, tecnica, fiscale e normativa.
- Crescente attenzione alla trasparenza e alla professionalità.
- Ruolo sempre più centrale nella gestione del patrimonio immobiliare italiano.



MESSAGGIO CHIAVE

La dimensione numerica della categoria conferma la rilevanza economica, sociale e professionale dell'amministratore di condominio.



TAVOLA

04

PARTE I

Il quadro civilistico dell'incarico

Gli articoli 1129 – 1131 del Codice civile

La disciplina dell'amministratore di condominio è contenuta nel Codice civile e individua i profili essenziali dell'incarico, i doveri dell'amministratore e la rappresentanza del condominio.



ART. 1129 c.c. Nomina, durata e revoca

- Nomina da parte dell'assemblea
- Durata massima di un anno
- Rinnovabilità dell'incarico
- Revoca in ogni momento da parte dell'assemblea
- Obbligo di accettazione con dichiarazione di inesistenza di cause di ineleggibilità



ART. 1130 c.c. Attribuzioni e doveri

- Esecuzione delle deliberazioni assembleari
- Gestione ordinaria delle parti comuni
- Disciplina dell'uso delle cose comuni
- Riscossione dei contributi ed erogazione delle spese necessarie
- Conservazione della documentazione relativa alla gestione
- Adempimenti fiscali, assicurativi e legali



ART. 1131 c.c. Rappresentanza del condominio

- Rappresentanza attiva e passiva del condominio
- Stipula dei contratti in nome e per conto del condominio
- Facoltà di agire e resistere in giudizio
- Poteri nei limiti delle attribuzioni stabilite dalla legge e dall'assemblea
- Possibilità di conferire deleghe per specifici atti o categorie di atti



ART. 71-bis disp. att. c.c.

DISPOSIZIONE SPECIALE PER L'AMMINISTRATORE DI CONDOMINIO

La disposizione, introdotta dalla riforma del condominio, individua i requisiti di onorabilità, professionalità e formazione necessari per lo svolgimento dell'incarico, sia da parte della persona fisica sia, ove ammesso, della società.



MESSAGGIO CHIAVE

La figura dell'amministratore è definita dal Codice civile, che ne delinea funzioni, doveri e responsabilità.



TAVOLA

05

PARTE I

I requisiti dell'amministratore e la natura non ordinistica della professione

L'art. 71-bis disp. att. c.c. e il quadro normativo di riferimento

L'amministratore di condominio deve possedere specifici requisiti di onorabilità, professionalità e formazione, ma la professione non è ordinistica e non è previsto un albo pubblico obbligatorio.



I REQUISITI DELL'ART. 71-BIS DISP. ATT. C.C.

Onorabilità, professionalità e formazione



REQUISITI DI ONORABILITÀ

- Assenza di condanne per delitti non colposi contro la P.A.
- Assenza di condanne per reati contro il patrimonio, la fede pubblica, l'economia pubblica, l'industria e il commercio
- Assenza di misure di prevenzione nonché di interdizioni o inhabilitazioni



REQUISITI DI PROFESSIONALITÀ

- Diploma di scuola secondaria di secondo grado
- Svolgimento di attività di amministrazione per almeno un anno ovvero corso di formazione iniziale e aggiornamento periodico



OBBLIGO DI AGGIORNAMENTO

- Frequenza di corsi di aggiornamento periodico
- Contenuti conformi al decreto del Ministero della Giustizia n. 140/2014 (materie giuridiche, tecniche, contabili e fiscali)



UNA PROFESSIONE NON ORDINISTICA

Nessun albo pubblico obbligatorio



ASSENZA DI ALBO PUBBLICO

Non esiste in Italia un albo nazionale obbligatorio degli amministratori di condominio.



PROFESSIONE REGOLAMENTATA

La disciplina è dettata dal Codice civile e dalle relative disposizioni di attuazione, con requisiti specifici, ma non si tratta di una professione ordinistica.



ASSOCIAZIONI PROFESSIONALI

Sono presenti associazioni di categoria (es. ANACI) che rilasciano attestazioni e percorsi formativi, ma l'iscrizione non è obbligatoria per legge.



VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE

La credibilità professionale deriva dalla qualità dell'organizzazione, dalla formazione continua e dalla trasparenza della gestione.



IMPLICAZIONI OPERATIVE

- I requisiti devono essere verificati e mantenuti nel tempo.
- La professionalità si costruisce attraverso esperienza, formazione e qualità dell'organizzazione.
- L'assenza di un albo non riduce la responsabilità, ma richiede maggiore attenzione alla reputazione e alla trasparenza.



MESSAGGIO CHIAVE

Il rispetto dei requisiti e la formazione continua sono condizioni essenziali per una gestione professionale e affidabile.



TAVOLA

06

PARTE I

La società può essere amministratore di condominio

Una diversa forma, la medesima funzione

L'incarico di amministratore di condominio può essere affidato, oltre che a una persona fisica, anche a una società, nel rispetto della normativa e dei requisiti previsti.



MESSAGGIO CHIAVE

La legge consente che l'incarico sia affidato a una società: cambia il soggetto, non cambia la funzione.



TAVOLA

07

PARTE I

La società titolare degli incarichi non elimina i requisiti personali

Società e persone: un modello integrato

La società può essere nominata amministratore di condominio, ma i requisiti dell'art. 71-bis disp. att. c.c. devono essere posseduti dalle persone fisiche che svolgono concretamente le funzioni professionali.



MESSAGGIO CHIAVE

La società è un contenitore organizzativo. I requisiti professionali devono essere posseduti dalle persone fisiche.



TAVOLA

08

PARTE I

Titolarità, organizzazione e professionalità

Gli elementi chiave per una gestione efficace e conforme

La legittima assunzione e corretta gestione degli incarichi richiede la combinazione di requisiti personali, una struttura organizzativa adeguata e un costante presidio della qualità professionale.



MESSAGGIO CHIAVE

Una gestione efficace nasce dall'integrazione tra legittimità, organizzazione e competenza professionale.



TAVOLA

09

PARTE I

I doveri e le responsabilità dell'amministratore di condominio

Una gestione diligente, trasparente e conforme alla legge

L'amministratore di condominio è tenuto a svolgere l'incarico con la diligenza del mandatario professionale e risponde, anche personalmente, per i danni causati da inadempimenti o da una gestione non corretta.



I PRINCIPALI DOVERI

Una gestione corretta e trasparente

- **Esecuzione delle delibere** – Dare attuazione alle decisioni dell'assemblea.
- **Gestione ordinaria** – Curare la manutenzione e la conservazione delle parti comuni.
- **Amministrazione economica** – Gestire le somme, riscuotere i contributi, effettuare i pagamenti.
- **Tenuta della documentazione** – Conservare e rendere accessibili i documenti condominiali.
- **Informazione all'assemblea** – Riferire sull'attività svolta e sulla situazione contabile.
- **Rispetto della normativa** – Operare nel rispetto del Codice civile e delle disposizioni speciali.



LE PRINCIPALI RESPONSABILITÀ

Conseguenze degli inadempimenti

- **Responsabilità contrattuale** – Verso il condominio per inosservanza degli obblighi dell'incarico (art. 1710 c.c.).
- **Responsabilità extracontrattuale** – Verso i terzi danneggiati (art. 2043 c.c.).
- **Responsabilità per colpa** – Per negligenza, imprudenza o imperizia nella gestione.
- **Responsabilità fiscale e contributiva** – Per omessi adempimenti (ritenute, dichiarazioni, ecc.).
- **Responsabilità solidale** – Con i fornitori in caso di omesso versamento dell'IVA (art. 63 disp. att. c.c.).
- **Revoca dell'incarico** – Per gravi irregolarità, anche in ogni momento da parte dell'assemblea.



MESSAGGIO CHIAVE

La responsabilità dell'amministratore non si esaurisce nella gestione contabile, ma riguarda l'intera attività, che deve essere svolta con diligenza, trasparenza e nel rispetto della legge.



TAVOLA

01

PARTE II

Dall'attività professionale alla società

Un percorso evolutivo, non un punto di partenza

La costituzione di una società per la gestione di condomini rappresenta l'esito di un percorso di crescita e organizzazione dell'attività professionale, e non un obbligo né un passaggio automatico.



MESSAGGIO CHIAVE

La società non è un punto di partenza, ma lo strumento che può consentire di dare stabilità, efficienza e continuità all'attività di amministrazione di condominio, quando questa raggiunge una adeguata dimensione organizzativa.



TAVOLA

02

PARTE II

Che cosa viene realmente trasferito

Dagli strumenti ai rapporti: l'organizzazione professionale

Il trasferimento alla società non riguarda solo beni materiali, ma l'insieme coordinato di elementi che costituiscono l'organizzazione dell'attività di amministrazione di condominio.



MESSAGGIO CHIAVE

Non si trasferiscono singoli elementi, ma una organizzazione economica che, nel suo complesso, consente la prosecuzione dell'attività nella società.



TAVOLA

03

PARTE II

Il trattamento fiscale del trasferimento

Non sempre neutro: la corretta qualificazione è decisiva

Il trasferimento dell'attività professionale alla società può avere un trattamento fiscale differente a seconda della configurazione e dei requisiti dell'operazione.



MESSAGGIO CHIAVE

Il trasferimento alla società non è automaticamente neutro: è necessario valutare attentamente la natura dell'operazione e la sussistenza dei requisiti previsti dalla normativa fiscale.



TAVOLA

04

PARTE II

Il punto critico dell'amministratore di condominio

Una professione regolamentata ma non ordinistica

La peculiarità della figura dell'amministratore di condominio incide sulla qualificazione fiscale del trasferimento alla società e richiede un'attenta valutazione dei presupposti normativi.



LA DISCIPLINA DELLA PROFESSIONE

Una figura regolamentata (ma non ordinistica)

- Art. 71-bis disp. att. c.c.
- Requisiti di onorabilità e professionalità
- Formazione obbligatoria
- Iscrizione in un registro presso il Ministero della Giustizia
- Vigilanza e sanzioni

PROFESSIONE REGOLAMENTATA
SENZA ORDINE PROFESSIONALE



IL PROBLEMA FISCALE

L'applicabilità dell'art. 177-bis TUIR non è scontata

- La norma riguarda le aziende e i rami d'azienda
- Richiede un'organizzazione di beni e persone
- È prevista per attività d'impresa e per talune attività professionali ordinistiche
- L'amministratore di condominio non è iscritto a un albo professionale

NECESSARIA UNA CORRETTA
QUALIFICAZIONE DELL'OPERAZIONE



I RISCHI DI UN'ERRATA QUALIFICAZIONE

Possibili conseguenze fiscali

- Emergenza di plusvalenze tassabili
- Applicazione di imposte dirette e IVA
- Disconoscimento del regime di neutralità fiscale
- Rischi di contestazione da parte dell'Amministrazione finanziaria

ATTENZIONE ALLA SOSTANZA
ECONOMICA DELL'OPERAZIONE



LE CONDIZIONI PER UN'OPERAZIONE SICURA

Un'analisi preventiva è essenziale

- Verifica dell'esistenza di un'organizzazione di mezzi e risorse
- Corretta documentazione del trasferimento
- Coerenza con la normativa fiscale
- Valutazione di soluzioni alternative (se necessario)
- Supporto di consulenti esperti

PIANIFICAZIONE E ASSISTENZA
PROFESSIONALE



MESSAGGIO CHIAVE

La peculiarità della figura dell'amministratore di condominio richiede un'analisi attenta e personalizzata per individuare la soluzione più corretta e sicura dal punto di vista fiscale e societario.



TAVOLA

05

PARTE II

I percorsi possibili per il passaggio alla società

Confronto tra soluzioni, vantaggi, criticità

Il trasferimento dell'attività professionale alla società può avvenire in modi diversi. La scelta dipende dagli obiettivi, dalla configurazione dell'attività e dalle implicazioni fiscali, organizzative e operative.

	 1. COSTITUZIONE EX NOVO Avvio di una nuova società	 2. TRASFERIMENTO DELL'ATTIVITÀ Cessione di azienda o ramo d'azienda	 3. CONFERIMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE Apporto in natura alla società
DESCRIZIONE	● Costituzione di una nuova società che si occupa della gestione condominiale.	● Trasferimento alla società dell'intera attività o di un ramo d'azienda già organizzato.	● Conferimento alla società dell'organizzazione di beni e risorse relativi all'attività.
BASE NORMATIVA	● Disciplina civilistica generale (artt. 2328 ss. c.c.).	● Art. 176 TUIR (cessione d'azienda o ramo d'azienda).	● Art. 177-bis TUIR (conferimento d'azienda).
TRATTAMENTO FISCALE	● Nessuna neutralità: l'attività resta in capo al professionista.	● Operazione realizzativa: emersione di plusvalenze tassabili.	● Neutralità fiscale (sospensione delle plusvalenze).
VANTAGGI	● Soluzione semplice e flessibile. ● Separazione dei patrimoni. ● Avvio graduale dell'attività.	● Continuità operativa. ● Trasferimento immediato di beni, contratti e rapporti. ● Maggiore rapidità di esecuzione.	● Possibile neutralità fiscale. ● Continuità dell'attività. ● Ingresso del professionista come socio. ● Maggiore patrimonializzazione della società.
CRITICITÀ	● L'attività deve essere costruita ex novo. ● Necessità di trasferire clienti e rapporti. ● Possibile duplicazione di costi.	● Possibile carico fiscale rilevante. ● Necessità di una corretta valutazione dell'azienda/ramo. ● Adempimenti complessi.	● Applicabilità non sempre certa alla luce della natura non ordinistica della professione. ● Necessità di un'organizzazione effettiva. ● Valutazioni preventive indispensabili.
CASI TIPICI	● Professionista che intende avviare un percorso di strutturazione progressiva.	● Attività già strutturata con organizzazione di mezzi, risorse e procedure.	● Attività con struttura organizzata, con prospettive di crescita e aggregazione.



MESSAGGIO CHIAVE

Non esiste una soluzione unica: la scelta del percorso più adatto richiede un'analisi attenta degli obiettivi, della situazione concreta e delle implicazioni fiscali, societarie e organizzative.



TAVOLA

01

PARTE III

Prima della forma societaria vengono gli obiettivi

La scelta dipende dalle esigenze presenti e future

La forma societaria non è un fine, ma uno strumento. La scelta deve essere guidata da un'analisi attenta della situazione attuale, degli obiettivi professionali e delle prospettive di sviluppo.



MESSAGGIO CHIAVE

Non esiste una forma societaria migliore in assoluto: esiste quella più adatta alle proprie esigenze, alla propria situazione e ai propri obiettivi presenti e futuri.



TAVOLA

02

PARTE III

S.n.c. – S.a.s. – S.r.l.: tre modelli a confronto

Caratteristiche, vantaggi e limiti per l'attività di amministrazione condominiale

La scelta della forma societaria incide su responsabilità, gestione, fiscalità e prospettive di sviluppo.

Un confronto sintetico aiuta a individuare il modello più adatto alla specifica realtà professionale.

ASPETTI DI CONFRONTO	S.n.c. Società in nome collettivo	S.a.s. Società in accomandita semplice	S.r.l. Società a responsabilità limitata
 SOCI	Minimo 2 soci (persone fisiche o giuridiche)	Minimo 2 soci (almeno un accomandatario e un accomandante)	Minimo 1 socio (persone fisiche o giuridiche)
 RESPONSABILITÀ PER LE OBBLIGAZIONI SOCIALI	Illimitata e solidale di tutti i soci	Illimitata per gli accomandatari Limitata alla quota per gli accomandanti	Limitata al conferimento
 GESTIONE E AMMINISTRAZIONE	Disgiunta o congiunta (secondo contratto sociale)	Riservata agli accomandatari	Affidata a uno o più amministratori (anche non soci)
 FISCALITÀ	Trasparenza fiscale (imputazione ai soci)	Trasparenza fiscale (imputazione ai soci)	IRES (24%) + eventuale IRAP + tassazione dei dividendi in capo ai soci
 INGRESSO DI NUOVI SOCI E COLLABORATORI	Possibile, ma richiede il consenso di tutti i soci	Possibile, con alcune limitazioni (soprattutto per gli accomandatari)	Agevole, con possibilità di regole statutarie (patti parasociali, categorie di quote, ecc.)
 CONTINUITÀ E SUCCESSIONE	Più complessa (cessione quota con consenso)	Possibile, ma con vincoli e formalità	Più semplice (trasferimento quote)
 ADEGUATEZZA PER LA CRESCITA	Limitata	Media	Elevata
 VANTAGGI PRINCIPALI	● Semplicità costitutiva e gestionale ● Costi contenuti	● Flessibilità nella struttura dei soci ● Responsabilità limitata per gli accomandanti	● Autonomia patrimoniale ● Maggiore solidità e credibilità ● Adatta alla crescita e all'ingresso di nuovi soci ● Flessibilità organizzativa e statutaria
 LIMITI PRINCIPALI	● Responsabilità illimitata ● Minore attrattività per nuovi soci ● Scarsa protezione patrimoniale	● Responsabilità illimitata degli accomandatari ● Minore appetibilità per investitori ● Maggiore complessità gestionale	● Maggiori costi di gestione ● Adempimenti societari più articolati ● Fiscalità potenzialmente più onerosa ● Necessità di una struttura amministrativa



MESSAGGIO CHIAVE

Non esiste una forma societaria migliore in assoluto: la scelta va fatta valutando attentamente responsabilità, obiettivi di crescita, assetto dei soci, impatto fiscale e organizzativo.



TAVOLA

03

PARTE III

Socio, amministratore e professionista: tre ruoli distinti

Possono coincidere, ma è spesso opportuno separarli

Nella società i ruoli di socio, amministratore e professionista hanno funzioni, responsabilità e finalità diverse. La distinzione consente una migliore organizzazione, tutela il patrimonio e favorisce la crescita nel tempo.



MESSAGGIO CHIAVE

Separare i ruoli di socio, amministratore e professionista non è un obbligo, ma una scelta di buon governo che aumenta la solidità, la protezione del patrimonio e le prospettive di sviluppo della società.

TAVOLA

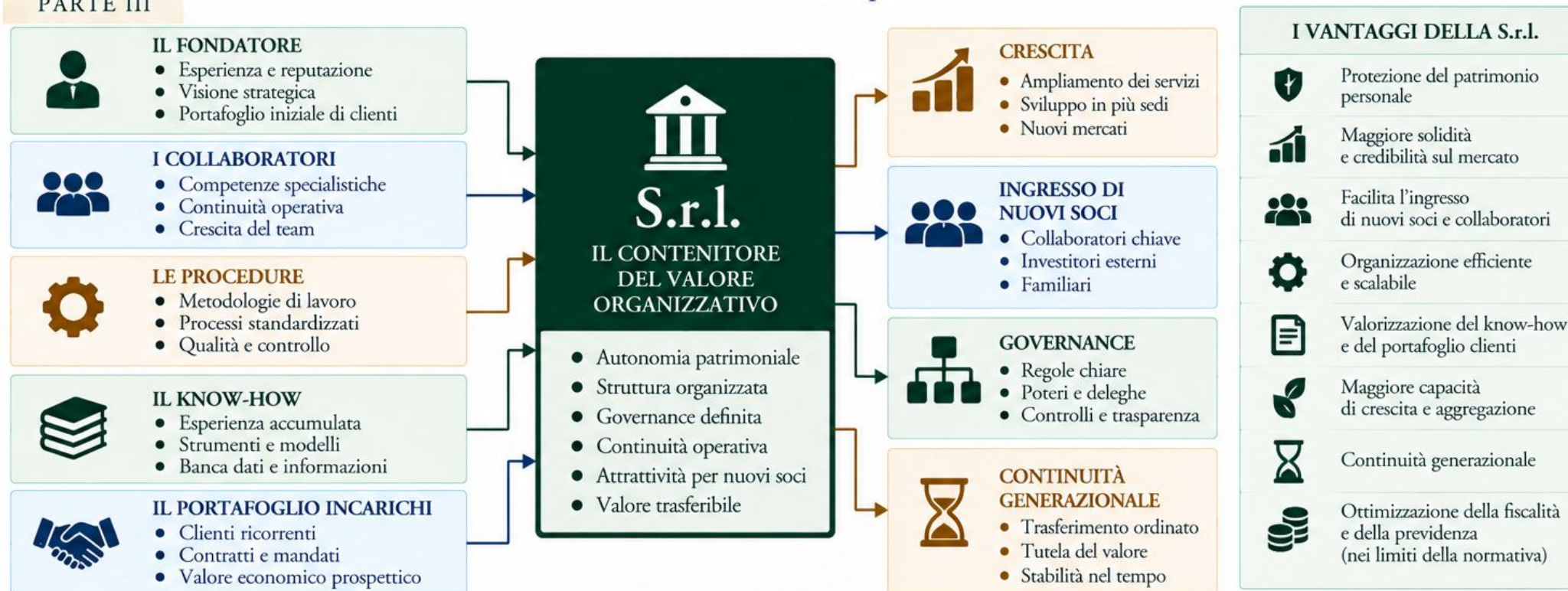
04

PARTE III

La S.r.l. come contenitore del valore organizzativo

Persone, know-how, procedure e portafoglio incarichi

La S.r.l. consente di strutturare l'attività professionale, separando il patrimonio personale da quello aziendale e creando un valore autonomo, trasferibile e attrattivo per nuovi soci e collaboratori.



MESSAGGIO CHIAVE

La S.r.l. trasforma un insieme di persone, competenze e relazioni in un valore organizzato, autonomo e durevole, capace di crescere nel tempo e di essere trasmesso alle future generazioni.



TAVOLA

05

PARTE III

Quando la S.r.l. acquista maggiore significato

Dalla dimensione individuale alla struttura organizzata

La S.r.l. diventa particolarmente utile quando l'attività professionale cresce e richiede una struttura più solida, nuove competenze e una visione di lungo periodo.



MESSAGGIO CHIAVE

La S.r.l. acquista maggiore significato quando la professione non è più solo un'attività individuale, ma un progetto da organizzare, proteggere e trasmettere nel tempo.



TAVOLA

01

PARTE IV

Professionista individuale e S.r.l.: due sistemi fiscali differenti

Stessa attività, regole diverse

La medesima attività professionale può essere svolta come persona fisica o attraverso una S.r.l., ma i due modelli determinano un differente trattamento fiscale e previdenziale.



PROFESSIONISTA INDIVIDUALE

Reddito professionale tassato in capo alla persona fisica



COMPENSI PROFESSIONALI
Ricavi percepiti dal professionista

Prestazioni professionali
(emissione di fattura con ritenuta d'acconto)



DETERMINAZIONE DEL REDDITO
Reddito professionale
(art. 54 TUIR)

Ricavi – costi inerenti
= Reddito professionale



TASSAZIONE IRPEF
Aliquote progressive
(da 23% a 43%)

Il reddito è tassato integralmente
in capo al professionista
secondo le aliquote IRPEF



CONTRIBUZIONE PREVIDENZIALE
Cassa di appartenenza
(es. CNPR)

Contributi calcolati sul reddito
professionale (soggettivo e integrativo)



S.r.l.

Reddito d'impresa tassato in capo alla società



RICAVI DELLA SOCIETÀ
Corrispettivi per prestazioni professionali

La società emette fattura
ed incassa i corrispettivi



DETERMINAZIONE DELL'UTILE
Risultato d'esercizio

Ricavi – costi inerenti
= Utile d'impresa



TASSAZIONE IRES
Aliquota ordinaria 24%
(+ eventuale IRAP)

L'utile è tassato in capo alla società
con aliquota IRES del 24%
(oltre ad eventuale IRAP)



DESTINAZIONE DELL'UTILE
Trattenimento o distribuzione ai soci

- Utile lasciato in società: reinvestimento, crescita e maggiore solidità
- Utile distribuito: tassazione in capo ai soci (dividendi: 26%)



MESSAGGIO CHIAVE

La scelta tra professionista individuale e S.r.l. non riguarda solo l'aliquota fiscale, ma incide su tassazione, previdenza, responsabilità e possibilità di crescita nel tempo.



TAVOLA

02

PARTE IV

Compenso dell'amministratore, utile e dividendo: tre flussi da non confondere

Nella S.r.l. coesistono tre flussi distinti, con regole fiscali e previdenziali diverse.
È fondamentale comprenderne la natura per una corretta pianificazione.



MESSAGGIO CHIAVE

Compenso, utile e dividendo hanno natura, finalità e regole fiscali e previdenziali differenti.
Una corretta distinzione consente una gestione più efficiente, sicura e strategica della S.r.l.



TAVOLA

03

PARTE IV

Il socio lavoratore e la questione INPS sugli utili della S.r.l.

L'evoluzione normativa e giurisprudenziale

Il tema della contribuzione previdenziale sugli utili percepiti dai soci lavoratori di S.r.l. è stato oggetto di un significativo dibattito, che ha visto un recente e importante intervento della Cassazione.

LA POSIZIONE TRADIZIONALE DELL'INPS



- Gli utili percepiti dai soci che partecipano al lavoro nella società sono considerati reddito da lavoro autonomo.
- Sono quindi assoggettati a contribuzione previdenziale (gestione commercianti) indipendentemente dalla effettiva distribuzione.
- L'assoggettamento opera anche se gli utili derivano da riserve di esercizi precedenti.

APPROCCIO ESTENSIVO
E FORMALISTICO

L'ORDINANZA N. 4489/2026



(febbraio 2026)

- La Corte di Cassazione ha sollevato dubbi sulla legittimità dell'assoggettamento a contribuzione degli utili dei soci di S.r.l.
- Ha evidenziato la necessità di distinguere tra reddito societario e reddito derivante dalla effettiva attività lavorativa del socio.
- Ha rimesso la questione alle Sezioni Unite per una valutazione più approfondita.

PRIMO IMPORTANTE
SEGNALE DI CAMBIAMENTO

LE SENTENZE DELLA CASSAZIONE



(16 e 17 settembre 2026)

- La Cassazione ha stabilito che gli utili della S.r.l. non costituiscono di per sé reddito da lavoro autonomo del socio.
- La contribuzione è dovuta solo sulla parte di utili che rappresenta un effettivo corrispettivo per l'attività lavorativa svolta dal socio nella società.
- Non è dovuta contribuzione sugli utili derivanti dalla mera partecipazione al capitale, in assenza di un'effettiva prestazione lavorativa.
- Resta ferma la contribuzione sui compensi dell'amministratore e sui redditi da lavoro autonomo.

DISTINZIONE TRA CAPITALE
E LAVORO

LE IMPLICAZIONI PRATICHE



Necessaria un'attenta pianificazione della posizione del socio (lavoratore o non lavoratore).



Importanza della documentazione dell'attività effettivamente svolta nella società.



Valutazione separata tra compensi, utili e altre forme di remunerazione.



Possibile riduzione del carico contributivo per i soci che non svolgono attività lavorativa.



Permangono aree di incertezza e la necessità di monitorare i futuri orientamenti dell'INPS.

MAGGIORE CERTEZZA,
MA SERVE ATTENZIONE

UNA LETTURA PIÙ EQUILIBRATA

La contribuzione previdenziale deve colpire il reddito da lavoro, non la semplice partecipazione al capitale.

È fondamentale valutare la posizione concreta di ciascun socio con il supporto di un consulente esperto.



MESSAGGIO CHIAVE

Le recenti pronunce della Cassazione hanno chiarito che gli utili della S.r.l. non sono automaticamente soggetti a contribuzione previdenziale: conta la natura del reddito e l'effettiva attività lavorativa del socio.



TAVOLA

04

PARTE IV

Utile distribuito o utile lasciato nella società?

Due scelte, effetti diversi

La S.r.l. consente di decidere se prelevare l'utile, con conseguente tassazione in capo al socio, oppure lasciarlo in società per finanziare lo sviluppo dell'attività.



DISTRIBUZIONE DELL'UTILE

Liquidità immediata per il socio



S.r.l.

Delibera
di distribuzione
degli utili



Socio

Percepisce il dividendo

TRATTAMENTO FISCALE



- Imposta sostitutiva del 26% (salvo partecipazioni qualificate con PEX, se applicabile)
- Nessuna deducibilità in capo alla società

ASPETTI POSITIVI



- Liquidità personale immediata
- Remunerazione del capitale investito
- Flessibilità nella scelta dell'importo e nei tempi

CRITICITÀ



- Tassazione in capo al socio (26%)
- Riduzione delle risorse disponibili in società
- Minore capacità di autofinanziamento

UNA SCELTA UTILE PER SODDISFARE
ESIGENZE PERSONALI DI LIQUIDITÀ



PATRIMONIALIZZAZIONE DELL'UTILE

Più risorse per crescere nel tempo



S.r.l.

Utile mantenuto
in società



Investimenti e sviluppo

- Acquisto beni strumentali
- Apertura nuove sedi
- Assunzione collaboratori
- Innovazione e digitalizzazione
- Maggiore solidità patrimoniale

TRATTAMENTO FISCALE



- IRES 24% (su utile non distribuito)
- Possibile IRAP (salvo deduzioni)
- Nessuna tassazione in capo al socio fino alla distribuzione

ASPETTI POSITIVI



- Maggiore capacità di investimento
- Crescita della società
- Rafforzamento patrimoniale
- Migliore accesso al credito
- Valorizzazione nel tempo

CRITICITÀ



- Liquidità personale differita
- Tassazione societaria (IRES 24%)
- Necessità di una programmazione finanziaria adeguata

UNA SCELTA STRATEGICA PER IL FUTURO
DELL'ATTIVITÀ E DELLA FAMIGLIA



MESSAGGIO CHIAVE

Non esiste una scelta "migliore" in assoluto: la decisione tra distribuzione e patrimonializzazione va valutata in funzione degli obiettivi personali, della fase di vita dell'attività e della strategia di lungo periodo.



TAVOLA

05

PARTE IV

Le simulazioni: € 100.000 – € 200.000 – € 500.000

Il confronto tra professionista individuale e S.r.l.

Tre esempi pratici per comprendere l'impatto fiscale e previdenziale delle diverse scelte e valutare la convenienza in funzione degli obiettivi personali e aziendali.

	REDDITO / UTILE € 100.000			REDDITO / UTILE € 200.000			REDDITO / UTILE € 500.000		
	 PROFESSIONISTA INDIVIDUALE	 S.r.l. (Utile distribuito)	 S.r.l. (Utile non distribuito)	 PROFESSIONISTA INDIVIDUALE	 S.r.l. (Utile distribuito)	 S.r.l. (Utile non distribuito)	 PROFESSIONISTA INDIVIDUALE	 S.r.l. (Utile distribuito)	 S.r.l. (Utile non distribuito)
Ricavi / Compensi	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ 500.000	€ 500.000	€ 500.000
Costi deducibili (ipotesi 20%)	€ 20.000	€ 20.000	€ 20.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000
Reddito / Utile	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000	€ 160.000	€ 160.000	€ 160.000	€ 400.000	€ 400.000	€ 400.000
Imposte (IRPEF / IRES)	€ 24.480 (aliq. media 30%)	€ 19.200 (IRES 24%) + € 14.560 (dividendo 26%)	€ 19.200 (IRES 24%)	€ 66.240 (aliq. media 41%)	€ 38.400 (IRES 24%) + € 29.120 (dividendo 26%)	€ 38.400 (IRES 24%)	€ 172.400 (aliq. media 43%)	€ 96.000 (IRES 24%) + € 72.384 (dividendo 26%)	€ 96.000 (IRES 24%)
Contribuzione previdenziale	€ 26.000 (ipotesi)	–	–	€ 26.000 (ipotesi)	–	–	€ 26.000 (ipotesi)	–	–
Reddito netto disponibile	€ 29.520	€ 46.240	€ 60.800 (in società)	€ 67.760	€ 92.480	€ 121.600 (in società)	€ 201.600	€ 231.616	€ 304.000 (in società)
Aliquota complessiva effettiva	63,1%	42,0%	24,0%	56,1%	46,2%	24,0%	49,6%	41,7%	24,0%

1

A REDDITI PIÙ BASSI

la differenza è meno marcata, ma la S.r.l. consente comunque una maggiore efficienza.

2

A REDDITI MEDI

la S.r.l. offre un vantaggio significativo, soprattutto se l'utile non viene distribuito.

3

A REDDITI ELEVATI

il vantaggio della S.r.l. è evidente, in termini di tassazione e di risorse da reinvestire.



MESSAGGIO CHIAVE

La convenienza non dipende solo dall'aliquota fiscale, ma da quanto si preleva, da quanto si reinveste e dagli obiettivi personali e professionali nel medio-lungo periodo.



TAVOLA

06

PARTE IV

La fiscalità non decide da sola la struttura

Una valutazione complessiva per una scelta consapevole

La scelta tra professionista individuale e S.r.l. dipende da molteplici fattori, non solo dal carico fiscale. È necessario valutare nel loro insieme obiettivi personali, esigenze aziendali e prospettive future.

PROFESSIONISTA INDIVIDUALE

Quando può essere la scelta più adatta



Attività di dimensioni contenute
Redditi medio-bassi e struttura semplice.



Minori costi di gestione
Adempimenti contabili e amministrativi più semplici.



Maggiore immediatezza
Gestione diretta dei compensi.



Contribuzione previdenziale chiara
Regole consolidate (es. Cassa professionale).



Adatta a obiettivi di breve-medio periodo
Quando non sono previsti significativi investimenti o strutture articolate.



PUNTI DI FORZA
Semplicità, immediatezza, minori costi fissi.

I FATTORI DA VALUTARE

Una decisione su misura

1



Fiscalità complessiva
Imposte dirette, indirette, possibilità di pianificazione.

2



Previdenza
Contribuzione obbligatoria e prospettive pensionistiche.

3



Responsabilità patrimoniale
Separazione tra patrimonio personale e patrimonio societario.

4



Fabbisogno personale
Quanto reddito si intende prelevare e con quale periodicità.

5



Reinvestimento e crescita
Necessità di trattenere utili per investimenti e sviluppo.

6



Governance e passaggio generazionale
Coinvolgimento di familiari, soci, continuità nel tempo.

7



Costi e adempimenti
Oneri di gestione, complessità amministrativa e obblighi di compliance.

S.r.l.

Quando può offrire maggiori vantaggi



Redditi medio-alti
Maggiore efficienza fiscale, soprattutto se l'utile è reinvestito in società.



Separazione dei patrimoni
Limitazione della responsabilità al capitale sociale.



Maggiore capacità di investimento
Mantenimento degli utili in società per finanziare la crescita.



Coinvolgimento di familiari o collaboratori
Struttura più adatta a progetti di lungo periodo.



Maggiore flessibilità nella pianificazione
Possibilità di modulare compensi, utili e tempi di prelievo.



Maggiore solidità e credibilità esterna
Nei rapporti con banche, clienti e partner.



PUNTI DI FORZA
Efficienza fiscale, protezione, crescita, continuità.



MESSAGGIO CHIAVE

Non esiste una soluzione valida in assoluto. La struttura più adeguata è quella che meglio risponde agli obiettivi personali e professionali, nel medio-lungo periodo, con il supporto di una consulenza qualificata.



TAVOLA

01

PARTE V

La S.r.l. non è uno scudo assoluto

I tre livelli della responsabilità

La forma societaria consente di limitare i rischi, ma non elimina le responsabilità di amministratori e di chi svolge concretamente le funzioni professionali.

1. LA SOCIETÀ

Responsabilità con il patrimonio sociale



La S.r.l. risponde delle obbligazioni con il proprio patrimonio.
I creditori, in linea generale, non possono aggredire il patrimonio personale dei soci.

PRINCIPALI AMBITI

- Debiti verso fornitori e professionisti
- Obbligazioni fiscali e previdenziali
- Responsabilità contrattuale
- Risarcimenti nell'esercizio dell'attività
- Eventuali sanzioni a carico della società

**PATRIMONIO SOCIALE
DISTINTO DA QUELLO PERSONALE**

2. GLI AMMINISTRATORI

Responsabilità gestoria e personale



L'amministratore risponde nei confronti della società, dei soci e dei terzi per gli atti di gestione illeciti, colposi o in violazione dei doveri imposti dalla legge e dallo statuto.

PRINCIPALI PROFILI DI RESPONSABILITÀ

- Violazione dei doveri di diligenza, lealtà e corretta gestione
- Omissioni in ambito fiscale e previdenziale
- Mancata adozione di assetti organizzativi adeguati
- Gestione imprudente della liquidità
- Rischi di responsabilità penale (es. reati tributari, false comunicazioni sociali, omessi versamenti)
- Responsabilità verso i condomini e verso terzi

**LA CARICA SOCIALE COMPORTA
RESPONSABILITÀ PERSONALI**

3. CHI SVOLGE LE FUNZIONI PROFESSIONALI

Responsabilità professionale



Chi svolge concretamente le funzioni di amministratore di condominio risponde personalmente della correttezza e della qualità della prestazione professionale, anche se opera all'interno della S.r.l.

PRINCIPALI AMBITI

- Responsabilità contrattuale verso i condomini
- Responsabilità extracontrattuale verso terzi
- Rispetto degli obblighi di legge e regolamentari
- Corretta tenuta della contabilità condominiale
- Adempimenti fiscali (ritenute, IVA, dichiarazioni)
- Conservazione della documentazione
- Eventuali responsabilità disciplinari (associazioni professionali)

**LA RESPONSABILITÀ PROFESSIONALE
RESTA PERSONALE**

TRE LIVELLI DIVERSI, UN UNICO OBIETTIVO
Operare in modo corretto, trasparente e organizzato per ridurre i rischi



MESSAGGIO CHIAVE

La S.r.l. è uno strumento di protezione, non di impunità.
Una governance attenta e procedure corrette sono essenziali per tutelare la società e le persone che vi operano.

TAVOLA

02

PARTE V

Dalla delega informale al sistema organizzato di controllo

Processi, strumenti e responsabilità per una gestione sicura

Una corretta organizzazione interna, con procedure chiare e controlli effettivi, riduce i rischi, migliora l'efficienza e tutela la società, gli amministratori e i professionisti che operano.



STRUMENTI DI SUPPORTO



Conto corrente dedicato



Procedure scritte



Software gestionali



Formazione del personale



Assicurazione professionale



Sicurezza dei dati



MESSAGGIO CHIAVE

La sicurezza nella gestione non nasce dal caso, ma da un sistema organizzato di deleghe, procedure, controlli e tracciabilità. Un'organizzazione efficace è la migliore forma di prevenzione.

TAVOLA

03

PARTE V

Proteggere l'attività, il patrimonio e le decisioni

Strumenti e strategie per una crescita solida e duratura

Una struttura patrimoniale, organizzativa e di governance adeguata consente di ridurre i rischi, tutelare il valore creato e garantire stabilità nel tempo.

1. PROTEZIONE DELL'ATTIVITÀ

Continuità operativa e riduzione dei rischi



Contratti chiari e ben strutturati
Condomini, collaboratori, fornitori, consulenti



Coperture assicurative adeguate
Responsabilità civile professionale e rischi specifici



Processi e controlli interni
Per garantire qualità, efficienza e conformità



Formazione continua del team
Competenze, specializzazione, ruoli chiari



Gestione del rischio reputazionale
Trasparenza, comunicazione e correttezza

**UN'ATTIVITÀ BEN ORGANIZZATA
È IL PRIMO PRESIDIO DI PROTEZIONE**

2. TUTELA DEL PATRIMONIO

Separazione e pianificazione



Separazione patrimoniale
Distinzione tra patrimonio personale e patrimonio societario



Reinvestimento degli utili
Per finanziare la crescita e rafforzare la struttura patrimoniale



Politica di distribuzione degli utili
Valutare tempi, misura e sostenibilità



Strumenti di protezione
Statuto, patti parasociali, trust (nei casi appropriati)



Pianificazione fiscale
Scelte coerenti con gli obiettivi di medio-lungo periodo

**UN PATRIMONIO PROTETTO
GARANTISCE STABILITÀ E LIBERTÀ DI SCELTA**

3. GOVERNANCE E CONTROLLO

Decisioni, equilibri e generazioni future



Mantenimento del controllo
Struttura del capitale e regole statutarie per preservare la guida



Patti tra soci
Disciplina dei rapporti, diritti di prelazione, tag along e drag along



Ingresso di nuovi soci o collaboratori
Valutazione attenta di competenze, obiettivi e impatti sulla governance



Ruolo del fondatore
Definizione del coinvolgimento nel tempo e passaggio generazionale



Coinvolgimento della famiglia
Percorsi gradualmente strutturati, tutela delle relazioni

**UNA GOVERNANCE SOLIDA
PRESERVA IL VALORE NEL TEMPO**



MESSAGGIO CHIAVE

La protezione del valore non è un atto isolato, ma il risultato di scelte coerenti e integrate su attività, patrimonio e governance. Solo una visione di lungo periodo consente di costruire un progetto duraturo, anche oltre la figura del fondatore.

TAVOLA

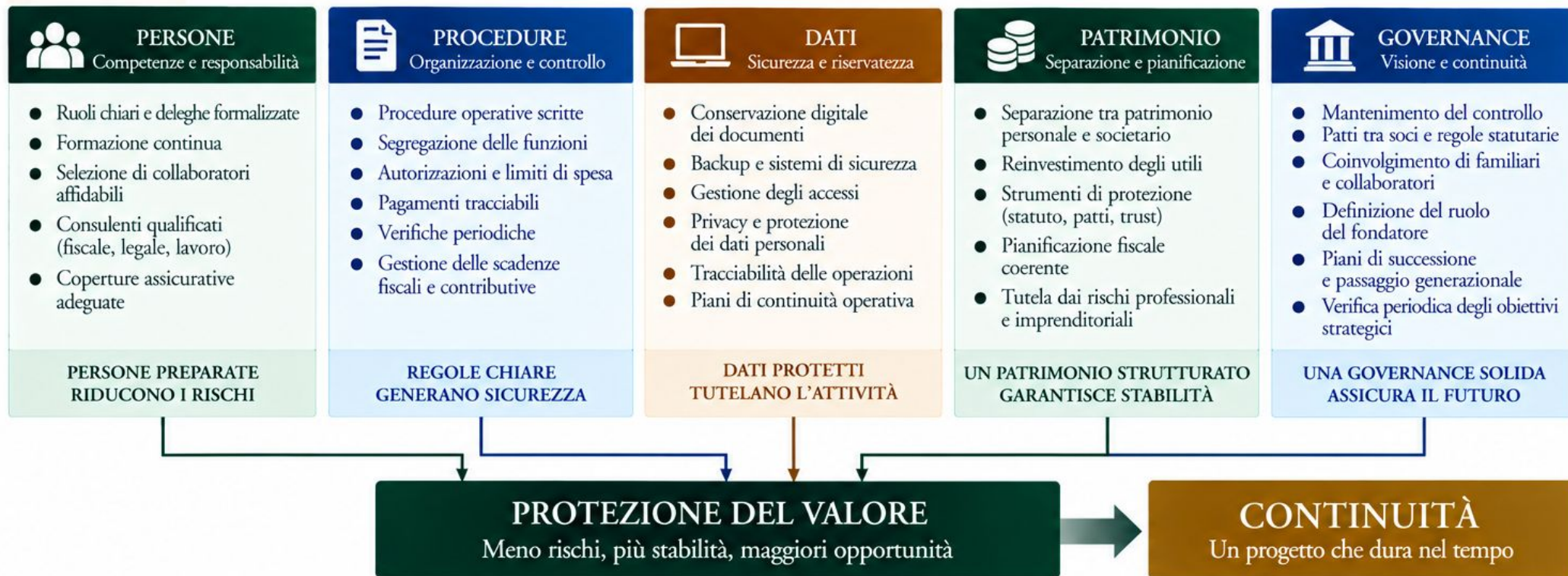
04

PARTE V

Un sistema di protezione integrato

Persone, procedure, dati, patrimonio e governance per la continuità

Solo l'integrazione di tutti gli elementi consente di ridurre i rischi, tutelare il valore e garantire la continuità nel tempo dell'attività professionale e imprenditoriale.



MESSAGGIO CHIAVE

La vera protezione nasce dall'integrazione: persone competenti, procedure solide, dati sicuri, patrimonio strutturato e governance efficace. Solo così il valore creato oggi può essere trasmesso e rafforzato domani.



TAVOLA

01

PARTE VI

Successione patrimoniale e continuità dell'attività non sono la stessa cosa

I figli possono ereditare le partecipazioni, ma non necessariamente gestire la società né possedere i requisiti professionali. Proprietà, gestione e professionalità sono piani distinti.

1. PROPRIETÀ

Le partecipazioni societarie



Le quote della S.r.l. possono essere trasferite per successione, donazione o altri atti di disposizione. La proprietà delle partecipazioni non richiede requisiti professionali.

STRUMENTI DI TRASMISSIONE

- Successione ereditaria
- Donazione (anche con patto di famiglia)
- Testamento
- Holding di famiglia
- Patti tra soci

LA PROPRIETÀ SI TRASMETTE
SECONDO LE REGOLE DEL DIRITTO CIVILE

2. GESTIONE

Gli organi sociali e l'amministrazione



L'amministrazione della società può essere svolta dai familiari (anche non professionisti) o da soggetti esterni, con nomina dell'assemblea dei soci.

PUNTI CHIAVE

- L'amministratore non deve essere un professionista
- La nomina può riguardare uno o più familiari
- È possibile prevedere amministratori esterni
- Definizione dei poteri e delle deleghe
- Controlli e bilanciamenti tra proprietà e gestione

LA GESTIONE È UNA SCELTA
ORGANIZZATIVA, NON UN VINCOLO FAMILIARE

3. PROFESSIONALITÀ

I requisiti per lo svolgimento dell'attività



L'attività di amministratore di condominio richiede requisiti professionali specifici. I figli possono non possedere tali requisiti o avere percorsi professionali diversi.

ASPETTI DA CONSIDERARE

- Requisiti di legge per svolgere l'attività
- Formazione ed esperienza sul campo
- Possibile specializzazione di alcuni familiari
- Coinvolgimento di collaboratori qualificati
- Ruolo di supporto anche senza iscrizione

LA PROFESSIONALITÀ SI ACQUISISCE
CON COMPETENZE, FORMAZIONE ED ESPERIENZA

TRE PIANI DISTINTI
MA COMPLEMENTARI

PROPRIETÀ
Chi è titolare delle quote

+

GESTIONE
Chi amministra la società

+

PROFESSIONALITÀ
Chi svolge l'attività

→

CONTINUITÀ
Quando i tre piani sono
in equilibrio



MESSAGGIO CHIAVE

La continuità si costruisce distinguendo e coordinando proprietà, gestione e professionalità. Solo così è possibile tutelare la famiglia, preservare il valore creato e garantire lo sviluppo futuro.

TAVOLA

02

PARTE VI

Il passaggio generazionale è un percorso, non un evento

Un processo graduale per garantire continuità e stabilità

La continuità dell'attività si costruisce nel tempo, attraverso un percorso pianificato di affiancamento, delega e condivisione, fino al pieno coinvolgimento della nuova generazione.



MESSAGGIO CHIAVE

Il passaggio generazionale non è un atto istantaneo, ma un percorso che richiede tempo, metodo e condivisione. Preparare oggi la nuova generazione significa garantire continuità, stabilità e valorizzazione del lavoro svolto.

TAVOLA

03

PARTE VI

Gli strumenti per governare la continuità

Soluzioni concrete, non modelli obbligati

Statuto, patto di famiglia, partecipazioni e holding sono strumenti utili, da scegliere e combinare in base agli obiettivi, alle caratteristiche della famiglia e al momento della vita professionale.

1. STATUTO

Le regole della società



- Definizione degli organi sociali
- Poteri di amministrazione e limiti
- Clausole di prelazione e gradimento
- Regole per l'ingresso di nuovi soci
- Tutela del ruolo del fondatore
- Stabilità nella governance

**STRUMENTO SEMPLICE
MA FONDAMENTALE**

Da predisporre o aggiornare tempestivamente

2. PATTO DI FAMIGLIA

La trasmissione ordinata



- Trasferimento delle partecipazioni in vita, con effetti definitivi
- Riduzione del rischio di conflitti tra eredi
- Definizione di diritti e doveri dei familiari
- Possibilità di attribuire ruoli differenti
- Tutela della continuità aziendale
- Vantaggi fiscali in presenza dei requisiti di legge

**UNO STRUMENTO EFFICACE
PER LE FAMIGLIE IMPRENDITORIALI**

Da valutare con adeguata pianificazione

3. PARTECIPAZIONI

Come coinvolgere la nuova generazione



- Trasferimento graduale delle quote
- Partecipazioni con diritti differenziati (voto, utili, categorie di quote)
- Coinvolgimento anche di familiari non operativi
- Percorsi di formazione e affiancamento
- Valutazione dell'ingresso di soci esterni qualificati
- Bilanciamento tra controllo, merito e armonia familiare

**PARTECIPAZIONI COME STRUMENTO
DI COESIONE E CRESCITA**

Flessibilità nella strutturazione

4. HOLDING

Uno strumento possibile, non obbligato



- Separazione tra patrimonio familiare e società operative
- Maggior controllo sulla governance
- Gestione unitaria delle partecipazioni
- Protezione del patrimonio e pianificazione successoria
- Maggiore flessibilità nelle operazioni straordinarie
- Da valutare in base a dimensioni, obiettivi e costi

**UNO STRUMENTO UTILE
IN PRESENZA DI SPECIFICHE ESIGENZE**

Non è il punto di partenza, ma una possibile evoluzione

CRITERI DI SCELTA



Obiettivi
della famiglia



Dimensioni
dell'attività



Ruolo dei familiari
(operativi e non)



Equilibrio tra controllo
e partecipazione



Costi e benefici
nel lungo periodo



MESSAGGIO CHIAVE

Non esiste uno strumento valido per tutti, ma un insieme di soluzioni da valutare con pragmatismo e visione di lungo periodo. La continuità si costruisce con regole chiare, dialogo familiare e scelte coerenti con il valore che si vuole preservare.



TAVOLA

04

PARTE VI

Dalla persona al valore che continua nel tempo

Un percorso che trasforma l'esperienza in futuro

Una struttura solida, persone competenti, processi organizzati e una governance adeguata consentono di rendere l'attività autonoma dal fondatore e di garantirne la continuità nel tempo.



FATTORI DI SUCCESSO

- ✓ Visione di lungo periodo
- ✓ Coerenza tra valori e scelte
- ✓ Dialogo tra generazioni
- ✓ Persone competenti e motivate
- ✓ Struttura flessibile e solida

*Costruire oggi
per le generazioni di domani.*

Il vero successo non è ciò che si realizza,
ma ciò che continua.



RISULTATI

- ✓ Maggiore protezione del valore
- ✓ Stabilità e crescita nel tempo
- ✓ Continuità gestionale
- ✓ Attrattività per nuovi talenti e soci
- ✓ Un progetto che va oltre la persona



MESSAGGIO CHIAVE

La continuità non è un risultato casuale, ma l'effetto di scelte consapevoli, costruite nel tempo.
Trasformare la propria esperienza in un'organizzazione duratura significa lasciare un valore reale alle generazioni future.

