

Sommario n. 5/2026



Nuove aree di sviluppo

Evoluzione del carbon accounting e del reporting ESG attraverso l'intelligenza artificiale	4
Imprese Culturali e Creative: nuove opportunità per i professionisti del Made in Italy	9



Primo piano

Visto di conformità infedele: i confini della responsabilità solidale del commercialista	14
La valutazione d'azienda non può prescindere dai valori ESG	19



Consulenza strategica

Controllo di gestione: gli effetti di un'adeguata retention del personale	23
Investire nell'innovazione con i Voucher 3i	27



Transizione digitale

Le pratiche al Registro delle Imprese viaggiano online	30
Consegna documenti e istanze all'Agenzia delle Entrate	33



Sviluppo commerciale e marketing

Professionisti: l'e-mail marketing come leva strategica	36
Un modello di business efficace per aiutare i clienti a crescere	40

Imprese Culturali e Creative: nuove opportunità per i professionisti del Made in Italy

Vantaggi per lo studio

L'evoluzione della norma in materia di promozione e tutela del Made in Italy apre nuovi e ampi scenari professionali per i consulenti. Le ICC sono spesso caratterizzate da una fortissima spinta creativa ma possono manifestare carenze nella strutturazione economico-finanziaria. È qui che il commercialista diventa un *advisor* strategico capace di configurare "su misura" soluzioni manageriali avanzate, capaci di innovare i modelli di *business*.

Il tessuto economico e professionale italiano ha registrato una tappa fondamentale con la pubblicazione del documento di orientamento redatto dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) e dalla Fondazione Nazionale dei Commercialisti. Il testo, intitolato *Le imprese culturali e creative*, con l'obiettivo di offrire una lettura sistematica del settore e del suo recente inquadramento normativo, non è un semplice aggiornamento tecnico. Rappresenta, al contrario, la presa d'atto istituzionale di un cambiamento di assetto sistemico: la cultura e la creatività in Italia non sono più considerabili come un mero costo sociale o un settore marginale sostenuto esclusivamente da logiche assistenzialistiche, ma costituiscono un vero e proprio motore di sviluppo industriale, capace di generare occupazione qualificata, innovazione e PIL. In questo vasto e articolato scenario, il professionista (commercialista, consulente del lavoro, advisor aziendale) è chiamato a un salto di qualità. Non è più sufficiente l'assistenza fiscale o contabile di base; le Imprese Culturali e Creative (ICC) necessitano di una consulenza strategica ad alto valore aggiunto, in grado di comprendere le logiche fluide di mercati ibridi (dove l'arte incontra il digitale, o dove la tradizione si fonde con le nuove tecnologie) e di tradurle in modelli di business sostenibili e profittevoli.

INCIDENZA MACROECONOMICA DEL SETTORE: OLTRE I LUOGHI COMUNI



L'analisi riportata nel documento del CNDCEC smentisce definitivamente il pregiudizio secondo cui "la cultura sia priva di redditività intrinseca." I dati aggregati restituiscono l'immagine di un comparto robusto e in continua espansione. Le imprese attive classificate o classificabili nel settore culturale e creativo sono oltre 300.000 in Italia. Questo bacino imprenditoriale rappresenta una quota estremamente significativa del sistema produttivo nazionale, sia in termini di valore aggiunto diretto, sia per quanto riguarda l'occupazione.



A queste aziende si affiancano centinaia di migliaia di addetti, molti dei quali con profili di alta specializzazione (sviluppatori, designer, architetti, ingegneri del suono, esperti di marketing culturale, restauratori).

ICC E IMPATTO SULL'INDOTTO ECONOMICO



- La cultura attiva filiere estese. Un evento dal vivo, la produzione di un videogioco, l'apertura di un polo museale innovativo o la settimana del design non generano ricchezza solo per chi li organizza. Si innesca una reazione a catena che va a irrorare settori collaterali ma fondamentali per l'economia italiana:
 - .. **turismo e ricettività**: alberghi, B&B, ristorazione locale;
 - .. **trasporti e logistica**: mobilità urbana, compagnie aeree, ferrovie;
 - .. **manifattura avanzata e artigianato**: forniture tecniche, allestimenti, merchandising;
 - .. **servizi avanzati**: ICT, comunicazione, relazioni pubbliche.



Le ICC agiscono come catalizzatori di attrattività territoriale. Un territorio con un'alta densità di imprese creative è, statisticamente, un territorio più resiliente alle crisi economiche, più attrattivo per i talenti e i capitali stranieri, e caratterizzato da un più alto tasso di innovazione sociale.

SVOLTA NORMATIVA: ART. 25 L. 206/2023 (LEGGE "MADE IN ITALY")



Uno dei profili di maggiore interesse per i professionisti, ampiamente sviscerato nel documento del CNDCEC, riguarda la disciplina introdotta dalla L. 27.12.2023, n. 206, recante disposizioni organiche per la valorizzazione, la promozione e la tutela del Made in Italy. In particolare, l'art. 25 ha finalmente colmato un vuoto normativo storico, riconoscendo nell'ordinamento giuridico italiano la figura dell'**Impresa Impresa Culturale e Creativa**. Fino a questo intervento, il settore operava in una "zona grigia" legislativa, caratterizzata da un'estrema frammentazione. Le imprese del comparto dovevano districarsi tra normative nate per l'industria manifatturiera, per il Terzo Settore o per l'artigianato tradizionale, senza mai trovare un abito giuridico tagliato su misura per le loro specificità. Il passaggio normativo è rivoluzionario perché attribuisce una cornice unitaria.

RICONOSCIMENTO QUALIFICA ICC

La qualifica di ICC può essere riconosciuta a una pluralità di soggetti, indipendentemente dalla forma giuridica adottata (possono essere società di capitali, società di persone, cooperative, ma anche enti del Terzo Settore che esercitano attività d'impresa). Il requisito fondamentale non è il "contenitore" giuridico, ma il "contenuto" dell'attività. Per essere qualificata come ICC, un'impresa deve svolgere in via esclusiva o prevalente attività di:

- ideazione e creazione;
- produzione e sviluppo;
- promozione e conservazione;
- valorizzazione o gestione.

Queste azioni devono avere come oggetto specifico **beni, attività e prodotti culturali**. Rientrano quindi in questo ambito: l'audiovisivo, l'editoria, la musica, lo spettacolo dal vivo, la gestione del patrimonio culturale, l'architettura, il *design*, l'artigianato artistico di pregio, e settori ad alta intensità tecnologica come lo sviluppo di videogiochi (*gaming*) e *software* applicati alla fruizione culturale.

SEZIONE SPECIALE DEL REGISTRO DELLE IMPRESE

Il riconoscimento formale della qualifica passa attraverso un preciso *iter* burocratico su cui il commercialista gioca un ruolo operativo di primo piano: l'istituzione della Sezione Speciale del Registro delle Imprese riservata alle ICC presso le Camere di Commercio. L'iscrizione in questa sezione non è automatica, ma avviene su specifica istanza di parte. La pratica telematica (Comunicazione Unica) richiede la dimostrazione del possesso dei requisiti oggettivi previsti dalla legge (es. prevalenza del fatturato o dei costi afferenti alle attività culturali indicate nello statuto o nell'oggetto sociale).

L'iscrizione comporta conseguenze sia simboliche che strettamente operative:

- **diritto alla denominazione:** le imprese iscritte possono utilizzare la dicitura "impresa culturale e creativa" o l'acronimo "ICC" nella propria denominazione sociale e in tutta la reportistica e comunicazione ufficiale. Questo agisce come un "bollino di qualità" e un marchio di garanzia per *stakeholder*, investitori e clienti;
- **accesso alle agevolazioni:** costituisce il presupposto oggettivo per l'accesso a bandi, finanziamenti agevolati, misure di sostegno statali e regionali, e futuri crediti d'imposta specificamente ritagliati per il comparto;
- **identificazione dei cluster:** permette al legislatore e agli analisti economici di mappare con precisione il settore, favorendo la creazione di reti di impresa, distretti culturali e politiche industriali mirate.

COMMERCIALISTA COME "CULTURAL BUSINESS ADVISOR"

Il documento del CNDCEC evidenzia come questa evoluzione normativa apra nuovi e ampi scenari professionali per i consulenti. Le ICC sono spesso caratterizzate da una fortissima spin-

ta creativa e visionaria, ma possono manifestare carenze nella strutturazione economico-finanziaria. È qui che il commercialista diventa un **advisor strategico** capace di **configurare** su misura soluzioni manageriali avanzate, capaci di innovare modelli di *business*, in grado di far dialogare, finalmente e proficuamente, il bilancio d'esercizio con la bellezza, la creatività e la cultura del Paese.

PIANIFICAZIONE STRATEGICA E CONTROLLO DI GESTIONE

Il prodotto culturale ha logiche di mercato peculiari. Il rischio di impresa è spesso elevato (il successo di un film, di un videogioco o di una mostra è difficilmente prevedibile con esattezza). Il professionista deve implementare sistemi di controllo di gestione, cruscotti aziendali e KPI (*Key Performance Indicators*) specifici per misurare la redditività dei singoli progetti, analizzare i flussi di cassa (spesso irregolari e stagionali) e garantire l'equilibrio finanziario.

FINANZA AGEVOLATA E ACCESSO AL CREDITO

Le ICC, avendo spesso un patrimonio costituito per lo più da beni immateriali (diritti d'autore, brevetti, *brand*, capitale umano), faticano a ottenere credito attraverso i canali bancari tradizionali basati su garanzie reali. Il commercialista diventa fondamentale per:

- redigere *business plan* solidi e intellegibili per il sistema creditizio;
- intercettare bandi europei (ad esempio Europa Creativa), fondi PNRR o finanziamenti regionali;
- assistere l'impresa nell'emissione di strumenti di finanza alternativa (*minibond*) o in campagne di *Equity Crowdfunding*, valorizzando il richiamo etico e culturale dell'azienda;
- gestire le pratiche per i vari *Tax Credit* (ad esempio *Tax Credit Cinema* e *Audiovisivo*, *Tax Credit Videogames*).

VALUTAZIONE DEGLI INTANGIBLES E PROPRIETÀ INTELLETTUALE

La vera ricchezza di una ICC è invisibile. Il consulente deve supportare l'imprenditore nella protezione (marchi, brevetti, *copyright*) e nella corretta valutazione a bilancio degli *asset* immateriali. Questo è cruciale in caso di operazioni straordinarie, fusioni, acquisizioni o ingresso di fondi di *Venture Capital*.

RENDICONTAZIONE NON FINANZIARIA E SOSTENIBILITÀ (ESG)

Per loro stessa natura, le imprese culturali generano un forte impatto sociale (la "S" degli acronimi ESG - *Environmental, Social, Governance*). Le grandi aziende in cerca di *partnership* o gli investitori istituzionali richiedono sempre più spesso bilanci di sostenibilità o relazioni d'impatto. Il professionista affianca l'ICC nella misurazione quantitativa e qualitativa del valore sociale e culturale generato per la comunità, redigendo *report* che diventano potenti strumenti di *marketing* istituzionale.

Tavola n. 1

Casi pratici di consulenza

Per comprendere l'impatto della normativa, analizziamo 3 scenari reali, (denominazioni e ragioni sociali di fantasia,) in cui l'intervento del commercialista risulta determinante per configurare soluzioni manageriali avanzate e garantire la *compliance*.

CASO A: LA TRANSIZIONE DI "SIPARIO COOPERATIVA" (SETTORE TEATRO E ARTI PERFORMATIVE)

Contesto	"Sipario" è una storica cooperativa teatrale che organizza rassegne sul territorio. Vive principalmente di proventi da biglietteria e di storici (ma sempre più esigui) contributi ministeriali FNSV - Fondo Nazionale per lo Spettacolo dal Vivo.
Intervento del professionista	<ul style="list-style-type: none"> Il commercialista analizza lo statuto e verifica che l'attività prevalente rientri nell'art. 25 L. 206/2023. Procede con l'iscrizione alla Sezione Speciale come ICC. Successivamente, imposta una strategia di diversificazione dei ricavi: <ul style="list-style-type: none"> .. struttura un progetto per attivare l'Art Bonus (credito d'imposta al 65% per le erogazioni liberali a sostegno della cultura), aiutando la cooperativa a trovare sponsor privati sul territorio (imprese locali); .. ristruttura il controllo di gestione, separando i centri di costo della "produzione" teatrale da quelli della "formazione" (corsi di teatro per le scuole), evidenziando margini inespressi.
Risultato	La cooperativa si trasforma da ente dipendente dai contributi pubblici a vera e propria impresa culturale sostenibile, con una gestione finanziaria autonoma.

CASO B: LA START-UP TECNOLOGICA "HERITAGE VR SRL" (SETTORE GAMING E PATRIMONIO)

Contesto	3 giovani ingegneri informatici e un archeologo fondano una S.r.l. innovativa che sviluppa <i>software</i> in realtà virtuale per la fruizione immersiva delle aree archeologiche.
Intervento del professionista	In fase di costituzione, il consulente suggerisce l'inserimento di uno specifico oggetto sociale che permetta l'immediata qualifica come ICC e come <i>start-up</i> innovativa. Questo doppio <i>status</i> apre porte cruciali. Il commercialista istruisce la pratica per il <i>Tax Credit</i> Videogiochi/Ricerca e Sviluppo, garantendo all'azienda il recupero fiscale di una parte consistente delle enormi spese sostenute per i programmatori e per la creazione dei modelli 3D. Inoltre, redige un <i>Business Plan</i> per un round di finanziamento tramite <i>Venture Capital</i> , valorizzando i diritti d'autore del <i>software</i> creato come <i>asset</i> aziendale primario.
Risultato	L'azienda ottiene i fondi necessari per ultimare il prodotto e portarlo sul mercato internazionale, mantenendo la proprietà intellettuale e abbattendo il carico fiscale nei primi anni di perdita fisiologica.

CASO C: IL RILANCIO DI "CERAMICHE D'ARTE ROSSI SNC" (SETTORE ARTIGIANATO ARTISTICO E DESIGN)

Contesto	Un'antica bottega familiare produce ceramiche artistiche di altissimo pregio fatte a mano. Il fatturato è in calo a causa della concorrenza industriale e i mercati esteri sono difficili da raggiungere.
Intervento del professionista	Il commercialista inquadra l'azienda come ICC, valorizzando il concetto di "creazione" e "conservazione" di tecniche tradizionali. Utilizzando le misure previste dal D.D.L. Made in Italy collegate allo <i>status</i> di ICC, il consulente attiva finanziamenti agevolati per la digitalizzazione (creazione di un <i>e-commerce</i> B2C globale) e per la partecipazione a fiere internazionali del <i>design</i> (internazionalizzazione). Introduce inoltre strumenti di <i>welfare</i> aziendale per incentivare i pochi maestri artigiani rimasti.
Risultato	L'azienda ripositiona il proprio <i>brand</i> da "semplice artigianato" a "Impresa Culturale espressione del Made in Italy", aumentando i margini di profitto puntando sull'esportazione e sull'alto di gamma.

Tavola n. 2

Imprese culturali e creative (icc) - Profili normativi e operativi

Riferimento normativo di base	Art. 25 L. 27.12.2023, n. 206 (Legge Made in Italy).
Decreti attuativi	D.M. 402/2024; D.D. MIMIT 10.07.2025; D.D. MIMIT 6.03.2026

Tavola n. 2 (segue)

Soggetti ammissibili	<ul style="list-style-type: none"> • Società e Consorzi: qualsiasi realtà imprenditoriale senza preclusioni di forma giuridica. Vi rientrano le classiche società commerciali (di capitali e di persone), le cooperative, le società consortili, i consorzi e persino le imprese di diritto estero operanti sul territorio. • Professionisti e Lavoratori Autonomi: le figure singole che esercitano l'attività in proprio e in totale autonomia. • Enti del Terzo Settore (ETS) "Commerciali": le organizzazioni del Terzo Settore a condizione che operino, in via esclusiva o prevalente, con modalità di impresa commerciale e risultino per questo iscritte al Registro delle Imprese. • Imprese Sociali: tutte le realtà formalmente qualificate come tali dall'attuale normativa (D.Lgs. 112/2017). • Associazioni Riconosciute e Fondazioni: gli enti di natura privata provvisti di autonomia personalità giuridica (regolati dal Libro I c.c.). • Start-up Innovative: le neo-imprese ad alto potenziale tecnologico, a patto che siano già attive (con attività economica dichiarata a Registro Imprese o REA) e rispettino gli specifici requisiti del decreto di settore.
Requisito oggettivo	Esercizio esclusivo o prevalente di attività di: ideazione, creazione, produzione, sviluppo, promozione, conservazione, valorizzazione e gestione di beni/prodotti culturali.
Requisito della prevalenza	Per essere una ICC, l'impresa deve dimostrare che almeno il 50% del fatturato (o dei costi) derivi da queste attività.
Adempimento procedurale	<ul style="list-style-type: none"> • Iscrizione alla Sezione Speciale del Registro delle Imprese tramite pratica telematica ComUnica. • Portale "Depositi e Istanze Registro Imprese (DIRE)" del Sistema Camerale, • Valorizzare "Iscrizione Sezione Speciale" all'interno del campo "tipologia richiesta" utilizzando: <ul style="list-style-type: none"> .. il modulo S5, riquadro "BS/ IMPRESA CULTURALE E CREATIVA" per le imprese costituite in forma societaria e per i soggetti collettivi che si iscrivono al REA; .. il modulo I2, riquadro "35/ IMPRESA CULTURALE E CREATIVA" per le imprese individuali.
Criticità: ICC e Codice del Terzo Settore (D.Lgs. 117/2017). Disciplina dell'Impresa Sociale (D.Lgs. 112/2017).	Sebbene il sistema camerale offra una base solida per l'acquisizione della qualifica, l'attuale impianto normativo soffre di una manca di meccanismi di controllo post-iscrizione e di una ambiguità definitoria tra la natura di "impresa" (richiesta dalla legge) e l'apertura agli enti iscritti solo al REA (prevista dai decreti).
Vantaggi e opportunità	Uso dell'acronimo ufficiale " ICC ", accesso a bandi dedicati, crediti d'imposta, incentivi "Made in Italy" e canali di finanza alternativa (<i>crowdfunding</i>).
Ruolo del professionista	Verifica codice ATECO attribuito all'attività prevalente. Assicurare che il codice attività sia presente nell'elenco ministeriale aggiornato (Allegato al decreto MIMIT 6.03.2026). <i>Compliance</i> procedurale: gestire la pratica telematica tramite il servizio "Comunicazione Unica d'Impresa", garantendo la veridicità delle dichiarazioni sostitutive ai sensi del D.P.R. 445/2000. Monitoraggio requisiti per le <i>start-up</i> innovative ICC e le imprese sociali, è necessario attestare annualmente il mantenimento dei requisiti presso il Registro Imprese/Rea.

Tavola n. 3

Ambiti di Applicazione (I 10 Cluster Creativi)

Macro-Settore	Attività e Figure Professionali Incluse
Architettura	Studi di progettazione, pianificazione urbana e consulenza tecnica.
Arti Visive & Foto	Pittori, scultori, cartonisti, incisori, acquafortisti, aerografisti, studi fotografici.
Artigianato Artistico	Ceramica d'arte, oreficeria, orologeria di pregio e manifattura estetica.
Audiovisivo & Media	Cinema, TV, radio, <i>podcast</i> , <i>web content</i> , produzione e trasmissione.
Editoria & Letteratura	Scrittura creativa, stampa, servizi editoriali e filiera della lettura.
Design & Moda	<i>Industrial</i> , <i>interior</i> e <i>fashion design</i> (abbigliamento e accessori).
Musica & Strumenti	Compositori, etichette, produzione di strumenti musicali e relativo commercio.
Patrimonio Culturale	Musei, archivi, biblioteche, parchi archeologici, restauro e conservazione.
Spettacolo dal Vivo	Teatro, danza, <i>festival</i> , attività di regia, recitazione e gestione strutture.
Digital & Software	Videogiochi, app culturali, <i>hardware</i> audio-video, soluzioni VR/AR.