



Carrara, 27 febbraio 2026
DL/

Spett.le

POLIZZE ASSICURATIVE KEYMAN E DEDUCIBILITA' FISCALE DEI RELATIVI PREMI

Recentemente siamo stati in qualche modo invitati a riconsiderare con migliore attenzione le polizze in oggetto, che restano assai attrattive agli occhi di tanti perché presentate – per fare un esempio – in questi termini: *“Per molte aziende, le figure chiave non sono solo dipendenti, ma veri e propri pilastri che sostengono l’attività e la crescita del business. Che si tratti del fondatore, di un dirigente o di un esperto di un particolare settore, la presenza di queste persone è spesso essenziale per il successo aziendale. La perdita improvvisa di una di queste figure... può generare gravi difficoltà per l’azienda. In questo contesto, l’assicurazione key man rappresenta una soluzione...”* (in internet: Agenzia di Monza delle Generali) ⁽¹⁾.

Qualcuno (e non si tratta degli amici assicuratori) obietta perfino che ne avremmo dovuto promuovere l’applicazione. Proveremo qui di seguito a spiegare le ragioni della nostra prudenza.

. Premesse

Solitamente il meccanismo si articola così:

- a) Contraente (il soggetto che stipula la polizza e ne paga i premi) è l’impresa, qualunque ne sia la forma giuridica ⁽²⁾;
- b) Assicurato è il *key man* (l’uomo chiave) ⁽³⁾;
- c) Capitale assicurato: la somma che la Compagnia corrisponderà a seguito del Sinistro (successiva lett. e); o che restituirà, in caso di sopravvivenza dell’assicurato;
- d) Beneficiario (il soggetto indennizzabile in caso di Sinistro o comunque alla fine del contratto, lett. e) è lo stesso Contraente ⁽⁴⁾;

¹ Qualcuno però riconosce apertamente che: *“Anche la giurisprudenza si è più volte pronunciata sulla vicenda, con pareri a volte favorevoli...e pareri contrari. Questa situazione di incertezza che si è creata nel tempo lascia però il dubbio sul corretto comportamento fiscale da seguire...”* (A. Salvaggio - Centro Studi CGN). Altri addirittura ammettono *“In linea generale, i premi versati dall’azienda non sono deducibili dal reddito dell’impresa, poiché la polizza ha come beneficiaria la stessa azienda e non è considerata una copertura previdenziale o assistenziale”* (S. Susani, D Commerce). Altri infine scrivono che *“le polizze keyman possono essere considerate costi deducibili...a condizione che: la polizza sia stipulata nell’interesse dell’azienda; l’importo assicurato sia proporzionato al contributo economico del keyman; le finalità siano connesse alla protezione del patrimonio aziendale”*. Per poi aggiungere che *“è fondamentale consultare un esperto fiscale...”* (Metatasse). Ciò in linea con chi semplicemente espone che *“il premio assicurativo può essere dedotto fiscalmente, a condizione che rispetti il principio di inerenza, ovvero che il costo sia correlato a un’attività generatrice di reddito per l’azienda...”* (Redazione Assicurazione).

² Escluderemmo però le ditte individuali, nelle quali Contraente, Assicurato e Beneficiario sono la medesima persona.

³ Si fa presente che l’Assicurato deve in ogni caso essere informato e consenziente, ai sensi dell’art. 1919 c.c. In mancanza di consenso scritto l’assicurazione infatti non è valida.

- e) Sinistro (l' evento che determina la copertura assicurativa) è la premorienza dell' Assicurato o comunque la sua invalidità a prestare la preziosa collaborazione presso il Contraente;
- f) Interruzione: è lo scioglimento del rapporto tra *key man* e Contraente;
- g) Capitalizzazione: in assenza di Sinistro, e quindi anche per il caso di Interruzione, il capitale accumulato torna comunque in possesso del Contraente (si vedrà poi *come* e *quanto*).

In buona sostanza: il Contraente stipula la polizza Vita per un tot di anni e versa il premio annuale convenuto. Se l' Assicurato dovesse decedere in quel periodo, il Beneficiario (= Contraente) otterrebbe l' indennizzo stabilito in caso di Sinistro. Ma se l' Assicurato sopravvive, torna al Beneficiario il Capitale accumulato con i premi, aumentato o ridotto in base ai risultati della gestione finanziaria messa in atto – per mandato del Contraente - dalla medesima Compagnia assicuratrice. All' eventuale Interruzione è comunque prevista la possibilità di *riscatto* – da parte del Contraente - delle somme versate.

Ed è qui, in questo ben studiato meccanismo comunque “vincente”, che si deve cercare la risposta **fiscale**.

. – 1 -

Restando alla fredda analisi tecnica ci si deve innanzitutto domandare (pochi sembrano per la verità rilevarlo, cfr. nota 1) se e come si individuino le figure dei *key men* appena tratteggiate in Premesse ⁽⁵⁾. Notiamo infatti una visione piuttosto generosa, che tende a ricomprendere tra gli “assicurabili” (il futuro Assicurato in polizza) figure assai varie, anche con posizioni tutto sommato di *routine* (l' Agente con un buon portafoglio clienti) ⁽⁶⁾. L' uomo-chiave (Premesse, lett. b) dovrebbe a nostro sommosso parere rappresentare qualcosa di più: l' Ammiraglio della flotta, per dire; non il cannoniere-capo o il marconista di una fregata. La potenziale *infungibilità* del *key man* dovrebbe infatti segnare la linea di discriminare rispetto ad altri soggetti comunque attivi nell' impresa, tutti a loro modo *necessari*.

Se l' assicurazione può essere estesa a chiunque rivesta in azienda un ruolo, per qualche verso, significativo e non facilmente sostituibile, vi è anzi il pericolo di attivare semplici *scommesse* di sopravvivenza (degli Assicurati) e di finanza (per il Contraente) con sapore *vagamente* speculativo; mentre le polizze in discorso sono finalizzate invece a coprire un rischio vero, grave ed incombente: perdere quella tal figura così *essenziale* ed irrinunciabile per la vita dell' impresa.

Notiamo peraltro che, persa di vista la suddetta “*essenzialità*”, l' ottimismo può indurre a strafare. Includendo infatti tra le persone assicurabili (come riporta la citazione in apertura) fondatore, dirigenti ed esperti è evidente che al “fondatore” si vuol mantenere un merito antico e senz' altro vero, ma a ben vedere insufficiente se egli non è *tuttora* (ed anche per un non breve tempo a venire) “dirigente” o “esperto” di particolare rilevanza nell' impresa.

. – 2 -

Se la “ragione” della specifica polizza è quella di proteggere l' impresa da un rischio riconoscibile e quantificabile (la perdita, si ripete, di una figura *essenziale*) si potrebbe pensare alla deducibilità del premio, al pari – viene esplicitamente sostenuto – delle polizze relative ad immobili e macchinari. L' “inerenza” – in questi casi – non va naturalmente intesa in correlazione con la generazione di ricavi, ma con la difesa del patrimonio aziendale, cui appartengono anche le risorse umane. E' corretto però rilevare che l' art. 109 del TUIR (“*Le spese e gli altri componenti negativi...sono deducibili se e nella misura in cui si riferiscono ad attività o beni da cui derivano ricavi o altri proventi...*”) offre un appiglio piuttosto scivoloso. Sicuramente il *key man* non è un “bene”; quanto alle “attività” potrebbe esservi molto da discutere con un Verificatore fiscale (quante e quali ne svolge il *key man*, se sono esclusive, se si potevano prevedere – o addirittura se esistono - rincarzi e sostituti, ecc.) ⁽⁷⁾ ⁽⁸⁾.

⁴ Nelle versioni più lontane nel tempo si potevano trovare come beneficiari soggetti terzi rispetto al contratto come gli eredi dell' Assicurato. La Cassazione (sentenza 24022/2024) ha però decretato la **indeducibilità** dei premi versati dall' impresa Contraente, ma non – come tra poco si vedrà – a causa dei suddetti beneficiari-terzi.

⁵ La questione è stata peraltro sollevata dalla Commissione Tributaria di primo grado di Agrigento (sentenza 1840/7/15 del 27 aprile 2015).

⁶ E qualche errore di valutazione: avrebbe davvero meritato l' assicurazione quale *key man* un dirigente come Carlos Tavares di STELLANTIS?

⁷ Si consideri peraltro che le polizze hanno di solito una lunga durata. E durante tale tempo le condizioni iniziali (*essenzialità* dell' uomo-chiave) potrebbero venir meno, o comunque ridursi.

Pesa a questo riguardo la sentenza 28004 del 30 dicembre 2009, con la quale la Cassazione – in perfetta consonanza con la tesi dell’ Agenzia delle Entrate - statui che i costi relativi all’ assicurazione per infortuni del personale dirigente ed impiegatizio “...non possono essere dedotti..., pur se inerenti alla gestione dell’ impresa, in quanto non diretti alla produzione di reddito, né sono spese poste a vantaggio dei lavoratori come i costi per rassicurazione ⁽⁹⁾ prevista da norma cogente, rimanendo al verificarsi dell’ evento assicurato, il risarcimento di esclusiva spettanza della società” ⁽¹⁰⁾.

Non si deve inoltre perdere di vista che, a monte, sussiste poi un’ altra correlazione imprescindibile: quella della congruità tra la misura del Capitale assicurato (da cui dipende il premio) e le conseguenze derivanti dalla temuta perdita del *key man*. Taluni proponenti si spingono ad affermare che non ci sono limiti alla somma assicurabile caso morte ⁽¹¹⁾. Altri sono invece più cauti. Si consentirà che qui la strada si fa del tutto impervia e sicuramente si entra nel campo dell’ “estremamente opinabile”. Nella nebbia che avvolge la materia le carte restano decisamente più favorevoli per l’ Agenzia delle Entrate che per il Contraente/contribuyente.

. – 3 -

La suddetta sentenza 28004 del 30 dicembre 2009 ha stabilito comunque un “principio” che va perciò oltre la specifica fattispecie esaminata. Tant’ è che quindici anni dopo – chiamata a pronunciarsi sul caso di una spa che aveva dedotto il costo di polizze assicurative “lunga vita ed infortunio” aventi per Assicurato il suo Presidente del Consiglio di amministrazione, e per beneficiari i di lui familiari o eredi – la Cassazione (sentenza 24022/2024) ha dichiarato *inammissibile* il reclamo della spa contro la sentenza sfavorevole in Appello. Ma si è premurata di precisare: “Il motivo sarebbe in ogni caso infondato, avendo questa Corte già affermato il **principio** secondo il quale non sono deducibili... i costi relativi alla assicurazione sulla vita dell’ amministratore della società, pur se inerenti la gestione dell’ impresa, non essendo gli stessi diretti alla produzione del reddito e non trattandosi di spese poste a vantaggio dei lavoratori, come avviene, invece, per i costi per l’ assicurazione prevista da norma cogente, poiché, all’ eventuale verificarsi dell’evento assicurato, il risarcimento resterà di esclusiva spettanza della società (Cass. 19204 del 2/08/2017; n. 28004 del 30/12/2009)”.

Come si vede non vi è alcun cenno ai beneficiari della polizza. Il dato per la Corte sfavorevole è che i quattrini tornano alla medesima Società Contraente.

. – 4 -

Tuttavia il verdetto è stato probabilmente malinteso. Su Il Sole 24 Ore del 10 settembre 2024 – sotto il promettente titolo “Polizze *key man*, salta la deducibilità se i beneficiari sono gli eredi” - Alessandro Germani scrive “...sembrerebbe che se invece il beneficiario fosse la società l’ *inerenza* sarebbe assicurata...”. A dir la verità i Supremi Giudici - in questa come nelle altre sentenze da essi richiamate - non hanno negato l’ *inerenza* (si vedano i sottolineati di par. 2 e 3). Né si sono mai soffermati sulla figura del beneficiario. Hanno invece negato – sempre - il legame tra detti costi *key man* e la “produzione del reddito”.

E l’ hanno fatto ogni volta sottolineando che le polizze in questione non sono equiparabili alle “spese poste a vantaggio dei lavoratori, come avviene, invece, per i costi per l’ assicurazione prevista da norma cogente” (peraltro mai esplicitata).

A queste precise indicazioni segue nella sentenza 24022 un “poiché, all’ eventuale verificarsi dell’ evento assicurato, il risarcimento resterà di esclusiva spettanza della società” (equivalente al “rimanendo al verificarsi dell’ evento assicurato, il risarcimento di esclusiva spettanza della

⁸ La Corte di Giustizia Tributaria del Veneto (sentenza 345 del 6 aprile 2023) rileva che “queste polizze sono assimilabili, fiscalmente, alle polizze stipulate per il danneggiamento o la distruzione di un bene aziendale”. Nessun cenno alle “attività”.

⁹ La locuzione “per rassicurazione” è probabilmente frutto di un refuso dattilografico, in luogo di “per l’ assicurazione” come invece – richiamando proprio la 28004 – trascriveranno le sentenze di Cassazione 19204/2017 e 24022/2024.

¹⁰ La sentenza è citata da Alessandro Germani ne Il Sole 24 Ore del 10 settembre 2024. I costi censurati nel caso specifico sembrerebbero comunque ricollegabili semplicemente ad una normale assicurazione infortuni del *personale di concetto*.

¹¹ Sarebbe lecito assicurare per 500.000.000 di euro, durata 10 anni, premio annuale € 1.000.000, il giovane amministratore di una brillante impresa che registra utili annui di € 1.000.000, così azzerati dal premio medesimo?

società” della 28004). La frase appare di ambigua imputazione, com’ è tipico delle frasi lunghe e laboriose, tempestate da virgole. Non è subito chiaro infatti se essa si riferisce alle “*spese poste a vantaggio dei lavoratori*” o se si ricollega invece a “*non sono deducibili*”. La logica porta a preferire la seconda lettura. Risulta infatti tremendamente difficile dedurre che possano considerarsi “*a vantaggio dei lavoratori*” quelle assicurazioni che – al verificarsi di un guaio alle persone – portano denaro nelle casse del loro datore di lavoro. Sono semmai le polizze *key man* a possedere una tal connotazione.

Anche alcuni proponenti (cfr. nota 1) hanno interpretato la sentenza come ha fatto Alessandro Germani. O comunque ne hanno condiviso la deduzione. Se le parole hanno un senso, la Cassazione ha invece bocciato proprio il ritorno dei benefici al Contraente.

. – 5 -

E’ quindi la “perfezione” del meccanismo a decretarne così la condanna sul piano della deducibilità fiscale. Infatti – come si diceva nelle Premesse – il Contraente è destinato a re-introitare in larga misura i suoi versamenti per premi ⁽¹²⁾, o ricevendo l’ indennizzo in caso di decesso, o incassando – se l’ Assicurato è fortunatamente vivo al termine del periodo assicurativo - il risultato di una gestione finanziaria delle somme versate.

Ciò induce pertanto a considerare la polizza come frazionata in due componenti: una, a contenuto squisitamente assicurativo, riguardante l’ eventualità del Sinistro [cfr. in apertura, lett. b) ed e)], con il rischio di premorienza totalmente a carico dell’ assicuratore; l’ altra, a contenuto squisitamente finanziario, con il rischio dell’ insuccesso totalmente a carico del Contraente (anche se la gestione dei fondi versati è rimessa all’ assicuratore) ⁽¹³⁾ ⁽¹⁴⁾.

Ed è questa parte finanziaria - che preannuncia un “ritorno economico”, e non importa in che misura - a rendere ardua la classificazione dei “premi” tra gli oneri dell’ impresa (in assenza del Sinistro essi sono semmai un *investimento finanziario*). Né si può chiedere all’ Erario di lasciarli *intanto* tra i costi deducibili, ché poi si storeranno come “sopravvenienze attive” le somme successivamente re-introitate, nel momento e per la causa di tale recupero ⁽¹⁵⁾. L’ Erario è del tutto sordo da quell’ orecchio ⁽¹⁶⁾. Gli accantonamenti infatti restano severamente circoscritti a quelli codificati nel TUIR.

. – 6 -

Si deve inoltre notare che il Sinistro è un avvenimento totalmente sottratto all’ influenza del Contraente (salvo che questo istighi l’ Assicurato al suicidio !). Riscatto e Capitalizzazione sono invece meccanismi *volontari*. Il primo dei due è nelle mani del Contraente e/o dell’ Assicurato, non proprio così disinteressati ed indipendenti come si potrebbe credere ⁽¹⁷⁾.

C’ è quindi una prevalenza della parte finanziaria, volontaristica e quasi certa, su quella assicurativa, casuale ed improbabile: mai le Compagnie assicurerebbero infatti un *key man* attempato. Giorgio Armani, per dire, è stato fino a 91 anni il *key man* della sua impresa. Ma 10 o 15 anni prima sarebbe stato, per le tabelle demografiche, un rischio assicurativo insostenibile.

¹² Diciamolo senz’ altro: le polizze *key man* si propongono proprio in forza di questo “ritorno”. Nelle normali Polizze Vita i premi sono del tutto *perduti* se poi l’ Assicurato sopravvive.

¹³ Cfr. Cassazione Civile n. 6061 del 18 aprile 2012 e Cassazione n. 10333 del 30 aprile 2018.

¹⁴ Cfr. anche “*Polizze, la differenza la fa chi assume il rischio*”, a firma Valerio Vallefucio, su Il Sole 24 Ore del 15 maggio 2018.

¹⁵ Una tale tesi è stata però sostenuta dalla già citata CGT del Veneto. Diamo per certo che – ma non solo per questo - l’ Agenzia delle Entrate abbia portato la *querelle* alla Suprema Corte e lì essa sia ancora pendente.

¹⁶ I contribuenti iscriverebbero assai volentieri in bilancio i costi da loro *temuti* (crediti dati per persi, rimanenze invendibili, sconfitte paventate in questioni litigiose, accantonamenti per spese future, e via rimandando). Ma non si può. Né sono consentiti arbitraggi temporali, prevalendo semmai la “competenza” oggettiva anno per anno.

¹⁷ La citata Sentenza 345 della CGT Veneto sostiene che “*...la facoltà di riscatto non è liberamente esercitabile dal contraente ma dipende esclusivamente dalla morte o dalla cessazione del rapporto di lavoro del dipendente key-man*”. Opponiamo a questa apparente “oggettività” ineludibile qualche facile esempio. L’ Assicurato intende favorire il Riscatto a beneficio del Contraente in stato di bisogno. Assicurato e Contraente simulano una *rottura* al fine di riscuotere il Riscatto e poi ripristinare il rapporto. L’ Assicurato si dimette perché – avendo chiesto miglioramenti nella sua posizione – se li è visti negare (per dire quanto l’ Assicurato fosse davvero **essenziale** nell’ impresa!). Il Contraente ha addirittura “licenziato” l’ Assicurato (idem).

Naturalmente è ben noto che qualche Corte di Giustizia Tributaria (cfr. *incipit* di nota 1: “*con pareri a volte favorevoli*”) ha accolto le ragioni del contribuente. E che – sempre a favore del contribuente - si è espressa anche la Associazione Dottori Commercialisti di Milano con la Norma di comportamento n. 154 del 2004. Osserviamo tuttavia che i Colleghi hanno nella circostanza privilegiato esclusivamente lo “scopo” perseguito dalle polizze *key man* ed il recupero a tassazione dell’ eventuale indennizzo (decesso dell’ Assicurato o Capitalizzazione). Non hanno invece attribuito pregio agli altri elementi costitutivi delle polizze in questione quali:

- a) la *effettività* (e *riconoscibilità*) delle eccezionali caratteristiche di *key man* nella persona dell’ Assicurato; la sostituibilità di costui esclusivamente in *pejus* ⁽¹⁸⁾;
- b) la congruità del valore assicurativo per il venir meno del *key man* (causa morte o sopravvenuti, gravissimi impedimenti) alle responsabilità della gestione;
- c) l’ alta o altissima probabilità di recupero dei capitali investiti, affidati alla gestione esperta della Compagnia assicuratrice, di fronte all’ improbabilità – comunque - del Sinistro (cfr. chiosa di par. 6).

Vorremmo qui ricordare in ultimo che una polizza assicurativa è ammissibile per la copertura di un danno possibile e misurabile. Essa – come si è rilevato al par. 1, secondo capoverso – non può assumere invece i caratteri dell’ investimento (anche il più cautelativo) o di una semplice scommessa. Non davanti al Fisco, perlomeno.

. * * * *

Per le suddette argomentazioni, **non** rinvenendosi del resto giurisprudenza **di legittimità** favorevole alle polizze *key man*, restiamo piuttosto scettici. E non oseremmo mai mandare un nostro assistito a fare da apripista in una sfida – temeraria - con l’ Agenzia delle Entrate. Siamo in ogni caso a disposizione ed inviamo i più cordiali saluti.

DONNINI & ASSOCIATI
Dr. Luciano Donnini

STU-CIR/CIR26-CIR/POR

¹⁸ Non dovrebbe il danno essere allora circoscritto alla differenza tra i risultati del *key man* e quelli del suo, asseritamente più modesto, sostituto? E che parametri si utilizzeranno per dimostrare che il sostituto gli è inferiore? Quando, poi? E se il sostituto dovesse mostrare capacità superiori?