



NOVITÀ IN CAMPO FISCALE LEGALE E DEL LAVORO

**CON INTERVENTO DEI DIPARTIMENTI
ADEGUATI ASSETTI E FINANZA AGEVOLATA**

INDICE

03 Dipartimento Lavoro

- 04 La trasparenza retributiva di genere
- 09 Bonus Donne 2026
- 11 Cassa Dottori Commercialisti
- 16 Premi di risultato 2026-2027
- 21 Il rinnovo del CCNL Unionmeccanica Confapi

23 Dipartimento Fisco

- 24 Ripartizione non proporzionale
- 26 Prescrizione decennale dei tributi erariali
- 29 Il conferimento di Partecipazioni
- 30 Carta carburante

31 Dipartimento Legal

- 32 Clausola risolutiva espressa, inadempimento e buona fede
- 33 Tutela cautelare dei diritti di proprietà industriale
- 34 Passaggio Generazionale nelle PMI

37 Dipartimento Adeguati Assetti

- 38 Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

44 Dipartimento Finanza Agevolata

- 45 Iperammortamento 2026-2028
- 47 Investimenti sostenibili 4.0

A black and white photograph of a beach scene. In the foreground, a series of footprints leads from the bottom left towards the water's edge. The ocean waves are breaking gently onto the shore. In the background, a line of trees and a small building are visible on a slight dune. The sky is filled with large, dramatic clouds. The overall mood is serene and contemplative.

DIPARTIMENTO LAVORO



LA TRASPARENZA RETRIBUTIVA DI GENERE: NUOVE REGOLE PER I DATORI

Con il D.lgs. 7 maggio 2026 n. 96 l'Italia recepisce e dà attuazione alla direttiva UE 970/2023 volta a rafforzare l'applicazione del principio della parità di retribuzione tra uomini e donne per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore attraverso la trasparenza retributiva e i relativi meccanismi di applicazione.

Uguaglianza di genere e divario retributivo – il contesto interno

Secondo il Rendiconto di Genere 2025 pubblicato da Inps a febbraio 2026, in tutti i settori economici esaminati, gli uomini percepiscono redditi medi giornalieri superiori alle donne. Nello specifico in nove settori su diciotto esaminati le donne percepiscono più del 20% in meno. Nelle attività finanziarie e assicurative, ad esempio, le donne percepiscono mediamente il 31,7% in meno degli uomini, nelle attività professionali scientifiche e tecniche il 34,2% in meno. Sul valore delle retribuzioni medie giornaliere incidono, oltre all'inquadramento contrattuale, anche altri elementi come i trattamenti individuali, il lavoro straordinario e il part time.

Il Decreto legislativo n. 96/2026 approvato in via definitiva nel Consiglio dei Ministri n. 173 del 30 aprile 2026 e pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 125 del 01 giugno 2026, traspone e recepisce i contenuti della direttiva UE 2023/970 in materia di trasparenza retributiva di genere e, con alcune sostanziali modifiche emerse nel corso dell'iter parlamentare, li adatta al contesto produttivo italiano.

Le disposizioni entreranno in vigore dal prossimo 07 giugno 2026.

In attesa di eventuali, quanto necessarie, note di prassi da parte del Ministero del Lavoro, passiamo in rassegna gli elementi essenziali del decreto legislativo.

Campo di applicazione

Per espressa previsione dell'art. 2, sono soggetti alle disposizioni contenute nel decreto legislativo 96/2026 tutti i datori di lavoro, sia pubblici che privati. Il decreto si applica ai rapporti di lavoro subordinato, sia a tempo indeterminato che determinato, compresi i rapporti di natura dirigenziale e gli apprendisti. Per espressa previsione normativa, e diversamente da quanto espresso nel "considerando 18) della Direttiva, sono esclusi dall'ambito di applicazione i rapporti di lavoro domestico e i contratti di lavoro intermittente.

Definizioni

Sotto il profilo definitorio, il decreto, all'art. 3, riprende dalla direttiva, diverse importanti nozioni, tra le quali quella di "retribuzione", di "livello retributivo" la cui ampiezza ed il cui significato divengono elementi fondamentali e dirimenti per individuare il perimetro di operatività su cui estendere l'effettiva attività di mappatura e comparazione dei trattamenti retributivi, al fine di individuare differenze, che se non motivate, potrebbero rappresentare una potenziale discriminazione di genere.

Se nella definizione di "retribuzione" si registra una sostanziale coincidenza tra quanto contenuto nella Direttiva e la definizione contenuta all'art 3 comma 1 lett. a) del D.lgs. 96/2026, dovendosi intendere per "retribuzione" il salario e lo stipendio di base e tutte le somme e i valori versati dal datore di lavoro, direttamente o indirettamente, anche in natura, al lavoratore in relazione al rapporto di lavoro, ivi comprese le componenti complementari e variabili, è nella successiva definizione di "livello retributivo" di cui all'art. 3 comma 1 lett. b) che si devono registrare, almeno ad una prima lettura, sostanziali differenze rispetto al contenuto originario della direttiva.

Difatti, a differenza del testo della direttiva UE che utilizza nella definizione di livello retributivo un criterio chiaramente omnicomprensivo, secondo il decreto legislativo di recepimento, per "livello retributivo" deve intendersi **"...la retribuzione annua lorda e la corrispondente retribuzione oraria lorda rappresentata dalla totalità degli elementi retributivi continuativi e fissi, ad esclusione dei trattamenti economici individuali non strutturali quali componenti retributive riconosciute su base personale, discrezionale o temporanea non generalizzate all'interno della medesima categoria di lavoratori e fondate su criteri oggettivi individuali"**.

Il decreto legislativo di recepimento, salvo diverse letture ed indicazioni di prassi, sembra quindi voler escludere dal perimetro della comparazione retributiva ai fini della Pay Transparency, elementi retributivi non strutturali comunque riconosciuti da parte del datore di lavoro sulla base di elementi valutativi discrezionali (escluso evidentemente quello

del genere), quali a titolo esemplificativo:

- Superminimi individuali;
- Ad personam;
- Indennità occasionali e di natura strettamente individuale;

dovendosi quindi di conseguenza far rientrare nel perimetro della comparazione retributiva, esclusivamente gli elementi retributivi continuativi e fissi (e strutturali) riconosciuti ad una determinata platea di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore, quest'ultimo secondo la definizione contenuta nell'art. 4 del decreto legislativo.

Stante il tenore letterale della definizione di "livello retributivo" contenuta nel D.lgs. 96/2026 è di tutta evidenza quindi, come la valutazione del requisito della strutturalità di un dato elemento retributivo (ad esempio un superminimo individuale riconosciuto però in modo continuativo ad una ampia platea di lavoratori facenti parte di un medesimo cluster professionale) assuma un carattere dirimente rispetto al perimetro di valutazione del livello retributivo stesso ed in ultimo nel calcolo del divario di genere.

Stesso lavoro e lavoro di pari valore

Il principio cardine della Direttiva unionale è quello di parità retributiva per lo stesso lavoro o per un lavoro di pari valore.

Sotto il profilo definitorio, l'art. 4 del decreto di recepimento, (anche ai sensi dell'art. 28 del codice delle pari opportunità), declina in modo esplicito il concetto di "**stesso lavoro**" e di "**lavoro di pari valore**" e, valorizzando la storia e le peculiarità della contrattazione e delle relazioni industriali tipica del nostro Paese, riconosce esplicitamente alla contrattazione collettiva dotata del requisito della rappresentatività comparata, una funzione privilegiata di garanzia.

- Per "**stesso lavoro**" si deve intendere la prestazione lavorativa svolta nell'esercizio di mansioni identiche o riconducibili allo stesso livello retributivo e categoria legale di inquadramento previsti dal contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) applicato dal datore di lavoro o, in mancanza, dal CCNL siglato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale per il settore di riferimento.
- Per "**lavoro di pari valore**" deve intendere la prestazione lavorativa diversa, ma svolta nell'esercizio di mansioni comparabili, previste dai livelli di inquadramento stabiliti dal CCNL applicato dal datore di lavoro o, in mancanza, del CCNL siglato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale per il settore di riferimento.

In buona sostanza, i sistemi di classificazione professionale contenuti nei contratti collettivi nazionali sottoscritti da organizzazioni (sindacali e datoriali) comparativamente più rappresentative (ma anche dalla contrattazione decentrata e/o dalla contrattazione integrativa dotata dello stesso requisito di rappresentatività) ed i corrispondenti livelli di trattamento economico, costituiscono lo strumento di riferimento ai fini della comparazione retributiva e una presunzione di conformità ai principi di parità retributiva e di trasparenza, salvo la dimostrazione di trattamenti retributivi individuali discriminatori.

Il datore di lavoro ha comunque la possibilità di integrare quanto previsto dal ccnl applicato, con propri sistemi interni di classificazione professionale e di valutazione ai fini della determinazione delle retribuzioni, a condizione che tali sistemi interni, siano caratterizzati da criteri oggettivi e neutri sotto il profilo di genere.



Trasparenza retributiva prima dell'assunzione

All'art. 5 vengono previsti tutta una serie di obblighi e di divieti che afferiscono alle fasi di recruiting. Sin dalle fasi di ricerca e selezione del personale, le organizzazioni dovranno fornire ai candidati indicazioni circa, la retribuzione iniziale offerta o la fascia retributiva correlata alla posizione lavorativa, sulla base di criteri oggettivi e neutri dal punto di vista del genere.

Inoltre, nei colloqui di selezione e pre-assuntivi le aziende non potranno più chiedere al candidato informazioni sulla retribuzione percepita in precedenti impieghi (né ricorrere alla prassi di richiedere in visione copia del cedolino paga relativo al precedente rapporto di lavoro). I datori di lavoro dovranno inoltre provvedere affinché gli annunci di ricerca e selezione del personale e i titoli professionali richiesti siano citati e richiamati in modo neutro sotto il profilo del genere e che le procedure di assunzione e onboarding vengano condotte in modo non discriminatorio, così da garantire la parità di genere e il rispetto del principio di parità retributiva. Sarà quindi necessario per le organizzazioni adeguare le policy interne di recruiting, predisponendo annunci di ricerca e selezione neutri sotto il profilo del genere.

Obbligo di trasparenza della determinazione delle retribuzioni e dei criteri per la progressione economica

L'art. 6 dispone che tutti i datori di lavoro devono rendere accessibili ai lavoratori:

1. i criteri utilizzati per determinare la retribuzione e i livelli retributivi;

2. i criteri (aziendali) stabiliti per governare la progressione economica. Le organizzazioni dovranno quindi adottare sistemi e policy retributive rispondenti a criteri chiari, oggettivi e verificabili.

Tale ultimo obbligo non riguarda le organizzazioni con meno di 50 dipendenti, rimanendo tali datori di lavoro esclusivamente soggetti agli obblighi di trasparenza della retribuzione iniziale.

Sotto il profilo operativo ed in un'ottica di semplificazione, per espressa previsione normativa viene quindi esplicitato che al fine di assolvere agli obblighi di trasparenza e conoscibilità della retribuzione, l'informativa resa dal datore di lavoro al lavoratore all'atto dell'instaurazione del rapporto di lavoro, ai sensi dell'articolo 1, comma 1, del decreto legislativo 26 maggio 1997, n. 152, costituisce modalità ordinaria di adempimento degli obblighi di trasparenza retributiva, in quanto ritenuta idonea a rendere conoscibili il livello di inquadramento, la retribuzione iniziale, il contratto collettivo nazionale di lavoro applicato e i relativi criteri di determinazione.

Per i datori di lavoro che applicano un contratto collettivo nazionale di lavoro stipulato da organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o equivalenti, l'obbligo di trasparenza e informazione si intende assolto mediante il rinvio ai criteri, ai livelli di inquadramento e ai trattamenti economici previsti dal contratto collettivo nazionale applicato, nonché dagli eventuali accordi aziendali stipulati ai sensi dell'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81.

Diritto di informazione

L'art. 7 del decreto introduce alcune importanti novità in materia di diritti di informazione, con conseguenti obblighi in capo al datore di lavoro.

In costanza di rapporto di lavoro, i lavoratori hanno il diritto di richiedere al proprio datore di lavoro (con obbligo risposta scritta entro due mesi dalla richiesta), anche attraverso i propri rappresentanti sindacali, informazioni riguardanti i livelli retributivi medi, ripartiti per sesso, delle categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. Il diritto di richiedere informazioni non può essere esercitato dal lavoratore più di una volta all'anno. I lavoratori hanno comunque il diritto di richiedere, personalmente o tramite i loro rappresentanti, ulteriori chiarimenti riguardo ai dati forniti dal datore di lavoro.

I datori di lavoro possono comunque assolvere all'obbligo di informazione, pubblicando, nella propria rete intranet o nell'area riservata del sito internet aziendale, le informazioni sui livelli retributivi medi, ripartiti per sesso, delle categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.

I datori di lavoro devono comunque informare annualmente tutti i lavoratori circa il loro diritto di chiedere le informazioni sui livelli retributivi medi, ripartiti per sesso, delle categorie di lavoratori che svolgono lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore.

Ai lavoratori non può essere impedito di rendere nota, volontariamente, la propria retribuzione. Sono espressamente vietate le clausole contrattuali che limitano la facoltà dei lavoratori di rendere note informazioni sulla propria retribuzione.

Per converso, le informazioni relative ai livelli retributivi medi non possono determinare la conoscibilità, diretta o indiretta, di condizioni economiche individuali di altri lavoratori.

Il decreto, prevede inoltre che, per i datori di lavoro di minori dimensioni (fino a 49 dipendenti), con successivi decreti del Ministero del Lavoro verranno definite modalità semplificate di raccolta dati circa i livelli retributivi medi, al fine di evitare che vi possa essere il rischio di una identificazione, diretta o indiretta di singoli lavoratori e della retribuzione percepita.

Dalla lettura della relazione illustrativa al decreto, ovunque rilevi il computo dei dipendenti, occorre applicare l'articolo 18, commi 8 e 9, della legge 20 maggio 1970, n. 300, e gli articoli 9, 18, 27 e 47 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81.

Comunicazione dei dati sul divario retributivo di genere

Ai sensi dell'art. 9, i datori di lavoro con almeno 100 dipendenti hanno l'obbligo di raccogliere e comunicare ad un Organismo di Monitoraggio (vedi infra) una serie di dati relativi a:

- a. il divario retributivo di genere;
- b. il divario retributivo di genere nelle componenti complementari o variabili;
- c. il divario retributivo mediano di genere;
- d. il divario retributivo mediano di genere nelle componenti complementari o variabili;
- e. la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di quelli di sesso maschile che ricevono componenti complementari o variabili;
- f. la percentuale di lavoratori di sesso femminile e di quelli di sesso maschile in ogni quartile retributivo;
- g. il divario retributivo di genere tra lavoratori per categorie di lavoratori ripartito in base al salario o allo stipendio normale di base e alle componenti complementari o variabili.

L'esattezza dei dati è confermata dal datore di lavoro previa consultazione con i rappresentanti dei lavoratori (RSU, RSA, o in assenza i rappresentanti territoriali delle oo.ss firmatarie del ccnl), i quali hanno accesso alle metodologie applicate per la rilevazione dei dati.

Saranno comunque necessari uno o più decreti ministeriali (entro 90 giorni) per definire le modalità di raccolta dei dati anche attraverso modalità telematiche e attraverso l'acquisizione delle informazioni in possesso di INPS e INAIL e dell'Ispettorato Nazionale del Lavoro.

I dati possono comunque essere messi a disposizione dal datore di lavoro attraverso la pubblicazione sul proprio sito internet.

I dati di cui alla lettera (g) relativi al divario retributivo di genere tra lavoratori per categorie di lavoratori ripartito in base al salario o allo stipendio normale di base e alle componenti complementari o variabili, devono essere resi accessibili ai lavoratori e ai loro rappresentanti e devono essere trasmessi in caso di richiesta all'Ispettorato del Lavoro territorialmente competente e a agli organismi per la parità.



L'Organismo di Monitoraggio, è istituito presso il Ministero del Lavoro con specifici compiti e funzioni elencate all'art. 14 del decreto tra i quali, raccogliere i dati forniti dai datori di lavoro (a partire da quelli con almeno 100 dipendenti), monitorare e promuovere l'attuazione delle misure previste dal Decreto in trattazione, al fine di sensibilizzare le organizzazioni, pubbliche e private e promuovere il principio di parità retributiva di genere, analizzare le cause del divario retributivo di genere e raccogliere i dati forniti dai datori di lavoro in materia di divario retributivo di genere, mettendoli a disposizione in modo facilmente accessibile e fruibile e consentendo anche un confronto tra diversi settori economici, regioni, datori di lavoro.

Scadenze differenziate in funzione della dimensione aziendale

L'art. 9 al comma 8 differenzia le scadenze a partire dalle quali i datori di lavoro (quelli con almeno 100 dipendenti) raccolgono e forniscono i dati di cui all'art. 9 comma 1.

- Datori di lavoro con almeno 250 dipendenti: entro il 7 giugno 2027 e successivamente ogni anno;
- Datori di lavoro tra 150 e 249 dipendenti: entro il 07 giugno e successivamente ogni 3 anni;
- Datori di lavoro tra 100 e 149 dipendenti: entro il 07 giugno 2031 e successivamente ogni 3 anni;

La valutazione congiunta

I datori di lavoro soggetti all'obbligo di comunicazione di cui all'art. 9 (quindi i datori di lavoro con almeno 100 dipendenti) sono tenuti, ai sensi dell'art. 10, ad effettuare una valutazione congiunta con i rappresentanti dei lavoratori nel caso in cui dalle informazioni fornite ai sensi dell'art. 9 si verifichino **tutte le seguenti condizioni**:

- a) le informazioni sulle retribuzioni rivelano una differenza del livello retributivo medio tra lavoratori di sesso femminile e lavoratori di sesso maschile pari ad almeno il 5 per cento in una qualsiasi categoria di lavoratori;
- b) il datore di lavoro non ha motivato tale differenza di livello retributivo medio sulla base di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere;
- c) il datore di lavoro non ha corretto tale differenza immotivata di livello retributivo medio entro sei mesi dalla data della comunicazione delle informazioni sulle retribuzioni.

La valutazione congiunta, attraverso una serie di attività di analisi elencate dallo stesso art. 10 comma 2, ha lo scopo di individuare, correggere e prevenire differenze retributive di genere non giustificate o giustificabili. All'esito della valutazione congiunta ed in collaborazione con i rappresentanti dei lavoratori, il datore di lavoro deve adottare tutte le misure emerse come necessarie al fine di eliminare le differenze retributive di genere non giustificate. In caso di mancato accordo in sede aziendale circa le misure da adottare, l'Ispettorato del Lavoro e gli organismi di parità territorialmente competenti, possono essere invitati a prendere parte alla procedura di adeguamento.

Il datore di lavoro ha lo specifico obbligo di mettere a disposizione dei lavoratori e dei loro rappresentanti gli esiti della valutazione congiunta, oltre ad avere l'obbligo di inviarli, in caso di richiesta, all'Ispettorato del Lavoro e gli organismi di parità territorialmente competenti.

Mezzi di tutela

In caso di violazione dei diritti da esso derivanti. Il decreto, all'art.12, rinvia all'applicazione delle disposizioni del codice delle pari opportunità tra uomo e donna (D.lgs. 198/2006), nello specifico a quanto previsto dal libro III, titolo, I capo III (tutela giudiziaria).

I mezzi di tutela possono essere attivati, su specifica delega, anche dai rappresentanti dei lavoratori e dalle organizzazioni sindacali, e dalle associazioni che in generale, per statuto, hanno un legittimo interesse a garantire la parità tra uomini e donne.

Intervento a cura di Gianluca Petricca e Michele Regina
Pubblicato su GIUFFRÉ nel Giugno 2026

BONUS DONNE 2026

Con il messaggio n. 1970 dell'11 giugno 2026, l'INPS ha reso operativa la procedura di accesso all'esonero contributivo per l'assunzione di donne svantaggiate e molto svantaggiate, introdotto dall'articolo 1 del D.L. 30 aprile 2026, n. 62, fornendo contestualmente le istruzioni operative per l'esposizione del beneficio nel flusso UniEmens.

Datori di lavoro ammessi

L'agevolazione è riservata ai datori di lavoro privati, compresi quelli agricoli. Sono escluse le pubbliche amministrazioni individuabili ai sensi dell'articolo 1, comma 2, del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165.

Il datore di lavoro dovrà corrispondere, alle lavoratrici assunte, il cosiddetto «salario giusto», come disciplinato dall'articolo 7 del medesimo decreto. Si tratta di una condizione di accesso all'agevolazione che il datore di lavoro deve autodichiarare in sede di domanda telematica, ai sensi del D.P.R. 445/2000, e che l'INPS verificherà su base campionaria.

Le lavoratrici: le definizioni europee a doppio binario

In funzione della condizione soggettiva della lavoratrice che si intende assumere – qualificata come svantaggiata o molto svantaggiata – varia la durata dell'esonero contributivo, che può estendersi a 12 oppure 24 mesi. Per l'individuazione di tali requisiti, la normativa di riferimento è rappresentata dal Regolamento (UE) n. 651/2014

Lavoratrici "svantaggiate" - Durata esonero 12 mesi

- a. Prive di impiego regolarmente retribuito da almeno 6 mesi
- b. Di età compresa tra 15 e 24 anni
- c. Senza diploma di scuola media superiore o professionale, oppure che abbiano completato la formazione da non più di due anni senza aver trovato il primo impiego
- d. Con più di 50 anni
- e. Adulte sole con una o più persone a carico
- f. Occupate in settori con disparità uomo-donna superiore al 25% e appartenenti al genere sottorappresentato (settori individuati dal DM 3795 del 31/12/2025)
- g. Appartenenti a una minoranza etnica con necessità di rafforzamento linguistico o professionale

Lavoratrici "molto svantaggiate" – durata esonero 24 mesi

- Prive di impiego regolarmente retribuito da almeno 24 mesi
- Prive di impiego da almeno 12 mesi, e appartenenti a una delle categorie elencate sopra (lettere da b–g)

Struttura economica dell'incentivo

L'esonero consiste nel 100% dei contributi previdenziali a carico del datore di lavoro privato, con esclusione dei premi e contributi INAIL. Il beneficio si applica esclusivamente ai contratti a tempo indeterminato stipulati tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2026, inclusa la somministrazione a tempo indeterminato. Sono escluse le trasformazioni a tempo indeterminativo

Il massimale mensile per lavoratrice si articola su due livelli in funzione della localizzazione del rapporto di lavoro:

Ambito territoriale	Massimale mensile
Tutto il territorio nazionale	€ 650,00
ZES unica (regioni Mezzogiorno + Marche e Umbria)	€ 800,00

Le condizioni di accesso

L'accesso all'incentivo è subordinato al rispetto di una serie di condizioni generali richieste dalla normativa in materia di incentivi all'occupazione e precisamente

- Regolarità contributiva del datore di lavoro ai sensi dell'articolo 1, comma 1175, della legge 27 dicembre 2006, n. 296;
- Rispetto dei principi generali in materia di incentivi all'assunzione di cui all'articolo 31 del D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 150;
- Assenza di licenziamenti per giustificato motivo oggettivo o collettivi effettuati nei sei mesi precedenti all'assunzione agevolata nella medesima unità produttiva;
- Realizzazione e mantenimento dell'incremento occupazionale netto.

Con riferimento al requisito dell'incremento occupazionale netto, il Regolamento UE 651/2014 individua alcune ipotesi in cui la riduzione dell'organico non determina il venir meno dell'agevolazione e precisamente nei seguenti casi: dimissioni volontarie, invalidità, pensionamento per raggiunti limiti d'età, riduzione volontaria dell'orario di lavoro e licenziamento per giusta causa.

Non cumulabilità con altri incentivi

L'articolo 1, comma 9, del D.L. n. 62/2026 stabilisce che le agevolazioni introdotte non sono cumulabili con altri esoneri o riduzioni delle aliquote di finanziamento previsti dalla normativa vigente. Il principio di incumulabilità è assoluto e opera per singola lavoratrice e per singolo periodo di contribuzione.

Procedura per la fruizione: dall'istanza all'UniEmens

"L'istanza deve essere presentata nella sezione INPS denominata "Portale delle Agevolazioni (ex DiResCo) – Bonus donne 2026". A seguito dell'autorizzazione, il datore di lavoro riceve un numero di protocollo della domanda telematica che costituisce il codice identificativo da utilizzare obbligatoriamente nel flusso UniEmens (di competenza luglio 2026).

Per i mesi pregressi (da gennaio - giugno 2026) è consentito il recupero degli arretrati con l'elemento <AnnoMeseRif > esclusivamente nei flussi UniEmens di competenza dei mesi di luglio, agosto e settembre 2026. Decorso tale termine, il recupero degli arretrati potrà essere effettuato solo con la procedura di variazione uniemens previa autorizzazione della struttura territoriale di riferimento.

A cura di Daniele Artale



CASSA DOTTORI COMMERCIALISTI: REQUISITI E DECORRENZA DELLE PRESTAZIONI PENSIONISTICHE

Pensione di vecchiaia, anticipata, unica contributiva, nonché i regimi di totalizzazione e cumulo. Sono alcune delle prestazioni pensionistiche erogate dalla Cassa Dottori Commercialisti - CNPADC. La Cassa assicura, inoltre, le pensioni di inabilità, invalidità e prestazioni ai superstiti. Per l'accesso ad ogni singola prestazione pensionistica occorre rispettare specifiche condizioni. Quali sono?

La Cassa Dottori Commercialisti (CNPADC) è l'ente di diritto privato che assicura, senza scopo di lucro e in autonomia finanziaria, gestionale, organizzativa e contabile, le funzioni di previdenza e assistenza a favore dei Dottori Commercialisti e dei loro familiari.

Costituita nell'anno 1963, attraverso una serie di riforme, in primis nel 2004 con il passaggio dal metodo reddituale di calcolo delle pensioni al metodo contributivo, poi con il processo di privatizzazione e aziendalizzazione, la Cassa si è impegnata a garantire una maggiore adeguatezza delle prestazioni e la sostenibilità di lungo periodo sotto il profilo finanziario e gestionale.

Le prestazioni pensionistiche erogate sono le seguenti:

Pensione di vecchiaia

La pensione di vecchiaia è corrisposta, su domanda, ai professionisti con anzianità contributiva antecedente al 1° gennaio 2004 e in possesso dei seguenti requisiti:

Età anagrafica	Anni di iscrizione e contribuzione
68	33
oppure	
70	70

Decorre dal 1° giorno del mese successivo al contestuale raggiungimento dei requisiti anagrafici e contributivi e consente la prosecuzione dell'esercizio professionale e un supplemento di pensione.

Condizione per l'erogazione è la regolarità della posizione del professionista ed è reversibile.

Pensione di vecchiaia anticipata

La pensione di vecchiaia anticipata (ex pensione di anzianità) è corrisposta, su domanda, ai professionisti con anzianità contributiva antecedente al 1° gennaio 2004 e che abbiano maturato i seguenti requisiti:

Età anagrafica	Anni di iscrizione e contribuzione
61	38
oppure	
-	40

I requisiti sono ridotti a 58 anni di età e 35 di contribuzione, subordinatamente alla cancellazione dall'albo professionale, agli iscritti che abbiano una invalidità permanente (xi iscritti con i p nella misura) di almeno il 50% certificata da struttura pubblica.

La decorrenza della pensione di vecchiaia anticipata viene fissata nel rispetto delle “finestre di accesso”:

Requisiti maturati nel	Decorrenza
I° trimestre	1° ottobre dello stesso anno
II° trimestre	1° gennaio dell'anno successivo
III° trimestre	1° aprile dell'anno successivo
IV° trimestre	1° luglio dell'anno successivo

Se la domanda di pensione viene presentata successivamente alla decorrenza individuata dalle finestre, la stessa è fissata al 1° giorno del mese successivo a quello di presentazione della domanda.

Il riconoscimento della pensione è subordinato alla regolarità della posizione del professionista. E' consentita la prosecuzione dell'esercizio professionale e il relativo trattamento è reversibile.

Pensione unica contributiva

La pensione unica contributiva è corrisposta, su domanda, ai professionisti che possano far valere anzianità di effettiva iscrizione e contribuzione dal 1° gennaio 2004 e abbiano maturato i seguenti requisiti:

Età anagrafica	Anni di iscrizione e contribuzione
62	almeno 5

Decorre dal 1° giorno del mese successivo alla presentazione della domanda.

Viene riconosciuta previa verifica della regolarità della posizione del professionista, consente la prosecuzione dell'esercizio professionale, garantendo un supplemento di pensione e il relativo trattamento è reversibile.

Pensione di vecchiaia e anticipata in totalizzazione

La totalizzazione consente di utilizzare tutta la contribuzione versata presso le diverse gestioni previdenziali, sommando tutti i periodi contributivi non coincidenti posseduti dai professionisti, al fine di determinare l'anzianità contributiva e permettere di accedere ad un unico trattamento pensionistico.

È possibile totalizzare i periodi assicurativi maturati presso:

- due o più forme di assicurazione obbligatoria per l'invalidità, la vecchiaia e i superstiti;
- forme sostitutive, esclusive ed esonerative dell'assicurazione generale obbligatoria;
- forme pensionistiche obbligatorie gestite da Enti previdenziali privatizzati ai sensi del D.Lgs. 509/94;
- appositi albi o elenchi, gestiti dagli Enti previdenziali privati costituiti ai sensi del D.L. 103/96;
- il soppresso Fondo previdenziale ed assistenziale degli spedizionieri doganali;
- la gestione separata dei lavoratori parasubordinati, introdotta dall'art. 2, c. 26, L. 335/95;
- il fondo di previdenza per il clero secolare e per i ministri di culto delle confessioni religiose diverse dalla cattolica;
- forme di previdenza estere (stati UE con accordi bilaterali con l'Italia).

La totalizzazione può essere richiesta alla Cassa:

- dagli iscritti;
- dai cancellati se la Cassa è l'ultimo ente di iscrizione;
- dagli eredi e/o superstiti se l'iscritto è deceduto prima di aver acquisito il diritto a pensione.

Pensione di vecchiaia in totalizzazione requisiti

Anno di maturazione	Età	Anzianità	Slittamento decorrenza (c.d. finestra mobile)
dal 2019	66 anni	20 anni	18 mesi

Decorre dal 1° giorno del mese successivo alla "finestra di accesso", superata la quale, su richiesta dell'interessato, la decorrenza può essere fissata al 1° giorno del mese successivo a quello di presentazione della domanda.

Il pensionato di vecchiaia in totalizzazione può proseguire lo svolgimento dell'attività professionale per il riconoscimento del supplemento di pensione.

Pensione anticipata in totalizzazione requisiti

Anno di maturazione	Anzianità	Slittamento decorrenza (c.d. finestra mobile)
dal 2019	41 anni	21 mesi

Anche al trattamento di anzianità viene applicata la "finestra mobile" e, pertanto, se la domanda è presentata successivamente al decorso della finestra stessa, la decorrenza è attribuita dal 1° giorno del mese successivo a quello di presentazione della domanda.

Pensione di vecchiaia e anticipata in regime di cumulo

Il cumulo dei periodi assicurativi non coincidenti consente l'accesso ad un unico trattamento pensionistico ai professionisti che sono stati iscritti presso le forme di assicurazione di cui all'art.1, comma 239, della legge n. 228/2012: Assicurazione Generale Obbligatoria (AGO) per lavoratori dipendenti e autonomi; forme sostitutive, esclusive ed esonerative dell'AGO (inclusi ex INPDAP, IPOST); Gestione Separata INPS; Enti di previdenza privatizzati (casce professionali D.Lgs. 509/1994 e 103/1996).)

Il cumulo può essere richiesto alla Cassa:

- dagli iscritti alla Cassa;
- dai cancellati che non hanno richiesto la restituzione della contribuzione soggettiva;
- dagli eredi e/o superstiti dell'iscritto deceduto non titolare di trattamento pensionistico diretto.

Il pagamento delle pensioni in cumulo è effettuato sempre dall'INPS.

Pensione di vecchiaia in regime di cumulo requisiti anagrafici e di contribuzione:

- sono più elevati tra quelli previsti dalle gestioni previdenziali interessate dal cumulo, inoltre l'interessato deve aver maturato i requisiti minimi previsti dall'INPS.

Pensione anticipata in regime di cumulo requisiti:

Anno di maturazione	Anzianità uomini	Anzianità donne	Slittamento decorrenza (c.d. finestra mobile)
dal 2019	42 anni e 10 mesi	41 anni e 10 mesi	3 mesi

Supplemento di pensione

Il supplemento di pensione è liquidato d'ufficio, senza necessità di presentare domanda, ai professionisti che proseguono l'attività professionale per almeno un quinquennio successivamente al riconoscimento della pensione di vecchiaia, di vecchiaia anticipata, pensione unica contributiva, di vecchiaia o anticipata in totalizzazione, di vecchiaia o anticipata in regime di cumulo.

Decorre dal 1° giorno dell'anno successivo al compimento di ogni quinquennio o dal 1° gennaio dell'anno successivo a quello di cancellazione, in caso di cessazione dall'iscrizione del pensionato alla cassa con un periodo di contribuzione inferiore a 5 anni, dopo il riconoscimento di uno o più supplementi quinquennali.

Pensione di inabilità

Può essere richiesta dal professionista iscritto alla Cassa in condizioni di assoluta e permanente impossibilità a svolgere qualsiasi attività lavorativa e in possesso dei seguenti requisiti di anzianità contributiva al momento del verificarsi dello stato di inabilità:

Inabilità a causa di malattia	Inabilità a causa di infortunio
• 10 anni • la sola iscrizione se continuativa ed effettuata prima del compimento del 36° anno di età e la domanda di iscrizione sia presentata in data precedente all'evento inabilitanti	• la sola presentazione della domanda di iscrizione se effettuata prima dell'infortunio

Il riconoscimento della pensione di inabilità non consente il proseguimento dell'attività professionale, pertanto in assenza di cancellazione dall'Albo professionale entro 3 mesi dall'attribuzione della pensione, la stessa viene revocata.

La pensione di inabilità spetta anche in regime di cumulo o di totalizzazione se il dottore commercialista che si trova in condizioni di incapacità permanente e totale all'esercizio dell'attività professionale ha maturato, per effetto del computo delle diverse anzianità contributive, i requisiti di accesso al trattamento assicurativo del fondo pensionistico a cui è iscritto al momento del verificarsi dello stato di inabilità.

Pensione di invalidità

Può essere richiesta dal professionista iscritto alla Cassa con una riduzione della capacità di svolgimento dell'attività professionale pari almeno a 2/3, in maniera continuativa e in possesso dei seguenti requisiti di anzianità contributiva al momento del verificarsi dello stato di invalidità:

Inabilità a causa di malattia	Inabilità a causa di infortunio
• 10 anni • 5 anni se l'iscrizione alla cassa è continuativa e intervenuta prima del compimento del 36° anno di età	• 5 anni • la sola presentazione della domanda di iscrizione se effettuata prima del compimento del 36° anno di età e prima dell'infortunio



Prestazioni ai superstiti

La Cassa riconosce:

- la pensione indiretta in caso di decesso del professionista non pensionato che abbia i seguenti requisiti:

Anzianità contributiva dell'iscritto se il decesso è avvenuto per malattia	Anzianità contributiva dell'iscritto se il decesso è avvenuto per infortunio
• 10 anni per gli iscritti ante 2004 • 5 anni per gli iscritti dal 2004 • la sola iscrizione alla Cassa se è avvenuta anteriormente ai 36 anni di età	• la sola presentazione della domanda di iscrizione se effettuata prima del decesso

la pensione di reversibilità in caso di decesso del professionista pensionato.

Beneficiari e importo spettante:

- 60% al coniuge, finché mantiene lo stato vedovile, anche se separato legalmente o divorziato purché titolare di assegno alimentare;
- 20% ai figli minorenni o se maggiorenni fino al compimento del 21° anno di età se studenti a carico del genitore alla data del decesso e senza un lavoro retribuito; o fino al compimento del 26° anno di età se studenti che frequentano corsi di studio universitari entro il limite della durata del corso legale di studi, a carico del genitore alla data del decesso e senza un lavoro retribuito; o figli maggiorenni inabili a proficuo lavoro ed a carico del genitore alla data del decesso;
- 60% a un solo figlio, in assenza di coniuge; 80% in caso di due figli suddiviso in parti uguali; 100% in caso di tre o più figli suddiviso in parti uguali, sino a raggiungere il 100% della pensione diretta.

La pensione decorre dal 1° giorno del mese successivo alla data del decesso, previa verifica da parte della Cassa della regolarità della posizione contributiva del professionista deceduto e l'insussistenza di cause di incompatibilità con l'esercizio della professione di Dottore Commercialista.

Intervento a cura di Monica Mileti
Pubblicato su Quotidiano Lavoro Ipsoa nel Giugno 2026



PREMI DI RISULTATO 2026-2027: IL TETTO DI 5.000 EURO SI ESTENDE ANCHE ALLA CONVERSIONE IN WELFARE

L'impatto pratico della Risoluzione Agenzia delle Entrate n. 22/E del 9 giugno 2026

Abstract

La Risoluzione dell'Agenzia delle Entrate n. 22/E del 9 giugno 2026 chiarisce che il nuovo limite di 5.000 euro previsto per i premi di risultato agevolati negli anni 2026 e 2027 si applica anche nell'ipotesi di conversione del premio in welfare aziendale. Il chiarimento ha un rilevante impatto operativo: imprese, consulenti e payroll provider possono applicare il massimale maggiorato non solo ai premi erogati in denaro, soggetti a imposta sostitutiva dell'1 per cento, ma anche ai premi sostituiti, per scelta del lavoratore, con beni, servizi o utilità disciplinati dall'art. 51 TUIR.

La Risoluzione non introduce una nuova agevolazione generalizzata, ma coordina il comma 182 e il comma 184 della Legge n. 208/2015, evitando una lettura restrittiva che avrebbe mantenuto il precedente limite di 3.000 euro per il welfare sostitutivo. Restano fermi i requisiti sostanziali: contratto aziendale o territoriale, deposito telematico, indicatori incrementali misurabili, limite reddituale del lavoratore e rispetto delle regole fiscali proprie delle singole voci welfare.

Sul piano pratico, il chiarimento impone l'aggiornamento degli accordi di secondo livello, delle procedure payroll, delle piattaforme welfare e delle informative ai dipendenti. Con l'aliquota all'1 per cento, inoltre, cambia l'equilibrio economico tra premio monetario e welfare, rendendo necessaria una progettazione più consapevole delle politiche premiali aziendali.

La Risoluzione dell'Agenzia delle Entrate n. 22/E del 9 giugno 2026 interviene su un nodo interpretativo tutt'altro che marginale: la nuova soglia di 5.000 euro prevista dalla Legge di bilancio 2026 per la tassazione sostitutiva dei premi di risultato e delle somme erogate a titolo di partecipazione agli utili vale anche quando il lavoratore scelga di convertire il premio in beni, servizi o utilità di welfare aziendale? La risposta dell'Amministrazione finanziaria è positiva. Ed è una risposta di sicuro rilievo operativo, perché consente di riallineare contrattazione, cedolini, piattaforme welfare e comunicazioni ai lavoratori su una base interpretativa oggi espressa.

La Legge 30 dicembre 2025, n. 199, ossia la Legge di bilancio 2026, ha stabilito che, per i premi e gli utili erogati negli anni 2026 e 2027 ai sensi dell'art. 1, comma 182, della Legge 28 dicembre 2015, n. 208, l'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle relative addizionali regionali e comunali sia applicata entro il limite complessivo di 5.000 euro lordi, con aliquota ridotta all'1 per cento. Il dato normativo, tuttavia, richiama testualmente il solo comma 182, generando il dubbio se l'innalzamento del massimale potesse operare anche nell'ipotesi di conversione del premio in welfare disciplinata dal successivo comma 184.

La Risoluzione n. 22/E scioglie la questione con una lettura logico-sistematica: poiché il comma 184 si collega strutturalmente al regime agevolativo dei premi di risultato e richiama la disciplina dei "commi 182 e seguenti", il nuovo limite di 5.000 euro deve ritenersi applicabile anche alle somme che il lavoratore, in luogo della percezione monetaria del premio, scelga di convertire in benefit rientranti nell'art. 51 del TUIR. In altri termini: per il biennio 2026-2027 il tetto del premio agevolabile e convertibile non resta fermo a 3.000 euro, ma sale a 5.000 euro anche ai fini della sostituzione in welfare.

1. La portata reale del chiarimento: non una nuova agevolazione, ma la messa in sicurezza di un'operatività

Il primo dato da rimarcare è che la Risoluzione non introduce un beneficio autonomo. La fonte primaria rimane l'art. 1, comma 9, della Legge n. 199/2025, che per il biennio 2026-2027 riduce all'1 per cento la sostitutiva e innalza a 5.000 euro il limite massimo dei premi agevolabili. La Risoluzione, però, compie un'operazione ermeneutica decisiva: evita che il nuovo massimale resti confinato alla sola erogazione monetaria del premio, con esclusione della conversione welfare.

Sul piano pratico, ciò significa che l'azienda potrà riconoscere un premio di risultato potenzialmente convertibile in welfare fino a 5.000 euro, purché naturalmente sussistano tutti i requisiti propri della disciplina agevolativa. La distinzione è essenziale: il limite di 5.000 euro non diviene una franchigia welfare generalizzata, né innalza indistintamente i limiti dell'art. 51 TUIR. Esso individua il massimale del premio di risultato ammesso al regime agevolato e, per effetto della Risoluzione, anche il massimale del premio che può essere sostituito da welfare ai sensi del comma 184.

È quindi errato leggere la Risoluzione come un ampliamento indiscriminato del welfare aziendale. L'Agenzia ribadisce, richiamando l'impostazione della circolare n. 28/E del 2016, che l'irrilevanza reddituale dei benefit sostitutivi incontra due ordini di limiti: da un lato, il limite massimo delle somme assoggettabili a imposta sostitutiva; dall'altro, i limiti propri delle singole utilità previste dall'art. 51 TUIR. Questo passaggio è, sul piano applicativo, il più delicato.

Ne discende una regola operativa molto netta: il massimale di 5.000 euro consente di convertire fino a tale importo il premio di risultato agevolabile, ma il trattamento fiscale del bene o servizio ricevuto dal lavoratore resta governato dalla specifica disciplina dell'art. 51 TUIR. Se il premio è convertito in servizi di welfare che non concorrono alla formazione del reddito nei limiti e alle condizioni dell'art. 51, il vantaggio può esplicarsi pienamente. Se, invece, la conversione avviene in utilità soggette a limiti quantitativi specifici, tali limiti continuano a operare.

2. Il perimetro soggettivo e oggettivo resta invariato

La Risoluzione non attenua i requisiti di accesso alla detassazione. Il regime resta circoscritto ai lavoratori dipendenti del settore privato che, nell'anno precedente a quello di percezione del premio, abbiano conseguito redditi di lavoro dipendente non superiori a 80.000 euro. Rimane altresì necessario che le somme siano erogate in esecuzione di contratti aziendali o territoriali di cui all'art. 51 del D.Lgs. n. 81/2015. Parimenti, il premio deve conservare la propria natura di premio di risultato variabile, collegato a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza o innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti dalla contrattazione collettiva di secondo livello. Non è sufficiente, dunque, ribattezzare un emolumento come "premio di risultato": occorre che il contratto individui parametri ex ante e che il risultato incrementale sia effettivamente verificabile.

Resta fermo anche l'adempimento del deposito telematico del contratto aziendale o territoriale, previsto ai fini dell'accesso al regime agevolativo. Il Ministero del Lavoro ha da tempo chiarito che, per fruire della detassazione ai sensi del decreto interministeriale 25 marzo 2016, il deposito dei contratti di secondo livello deve avvenire esclusivamente in modalità telematica, con indicazione degli elementi essenziali, dei lavoratori coinvolti e degli indicatori adottati.

In termini consunzionali, questo significa che il chiarimento dell'Agenzia non sana accordi carenti, premi fissi, bonus meramente discrezionali o sistemi incentivanti non sorretti da un contratto collettivo aziendale o territoriale conforme. L'agevolazione non vive nel cedolino: nasce nel contratto, si consolida nella misurazione del risultato e si attua correttamente nel payroll.

3. L'impatto sulla contrattazione aziendale e territoriale

La prima area da presidiare è la contrattazione di secondo livello. Gli accordi già sottoscritti e depositati per il 2026 devono essere letti con attenzione.

Se l'accordo rinvia genericamente ai "limiti di legge" o alla disciplina vigente dei premi di risultato, l'innalzamento a 5.000 euro può verosimilmente operare senza necessità di una modifica testuale, sempre che l'impianto del premio consenta l'erogazione di importi fino a tale soglia. Se invece l'accordo indica espressamente il tetto di 3.000 euro come limite massimo del premio erogabile o convertibile, sarà prudente procedere con un'integrazione contrattuale, da depositare telematicamente, prima dell'erogazione o dell'apertura della finestra di conversione.

Ancora più delicato è il caso dei regolamenti welfare collegati al premio. Molte aziende hanno piattaforme e regolamenti interni strutturati sul precedente massimale di 3.000 euro. Dopo la Risoluzione n. 22/E, tali documenti dovranno essere aggiornati, perché il disallineamento tra contratto collettivo, regolamento aziendale, piattaforma welfare e cedolino può generare errori applicativi, contestazioni dei lavoratori e, nei casi peggiori, esposizione fiscale in sede di controllo.

Una clausola contrattuale ben formulata, per il biennio 2026-2027, dovrebbe distinguere chiaramente tre profili: l'importo massimo del premio astrattamente maturabile; la quota assoggettabile a imposta sostitutiva dell'1 per cento entro il limite di 5.000 euro; la facoltà del lavoratore di sostituire, in tutto o in parte, il premio monetario con beni, servizi o utilità di welfare ai sensi dell'art. 1, comma 184, della Legge n. 208/2015 e dell'art. 51 TUIR.

La conversione deve rimanere una scelta del lavoratore. Il comma 184 presuppone, infatti, che le somme e i valori siano fruiti "per scelta del lavoratore" in sostituzione del premio monetario. Non è quindi corretta una costruzione nella quale l'azienda unilateralmente trasformi il premio in welfare, eludendo la dimensione opzionale della norma.

4. L'impatto sul payroll: aliquota all'1 per cento, soglia a 5.000 euro, quota eccedente ordinaria

Sul versante payroll, la novità impone un aggiornamento puntuale delle causali e dei controlli. Per gli anni 2026 e 2027, il premio di risultato corrisposto in denaro dovrà essere assoggettato a imposta sostitutiva dell'1 per cento entro il limite massimo di 5.000 euro, salva rinuncia scritta del lavoratore all'applicazione del regime sostitutivo.

La quota eccedente il limite agevolabile continuerà a seguire il regime ordinario IRPEF e addizionali, salvo che ricorrano altre e diverse disposizioni applicabili. Il sostituto d'imposta dovrà quindi distinguere in modo netto la quota agevolata, la quota eventualmente convertita in welfare, la quota imponibile ordinaria e le eventuali utilità soggette a regole specifiche dell'art. 51 TUIR.

Particolare attenzione dovrà essere prestata al lavoratore che abbia avuto più rapporti di lavoro, al dipendente assunto in corso d'anno e al lavoratore che abbia percepito nell'anno precedente redditi di lavoro dipendente presso altro datore. In tali ipotesi, la normativa richiede che il lavoratore attesti per iscritto l'importo del reddito di lavoro dipendente conseguito nell'anno precedente, ove il sostituto non sia lo stesso che ha rilasciato la certificazione.

Per gli studi professionali e gli uffici HR, l'effetto pratico è evidente: occorre predisporre check-list documentali prima dell'erogazione, non dopo. La verifica del limite reddituale, della corretta fonte collettiva, del deposito, degli indicatori, della maturazione del premio, dell'eventuale scelta welfare e della capienza del massimale deve precedere il cedolino di pagamento.

5. L'impatto sulle piattaforme welfare: attenzione al "doppio limite"

La parte più insidiosa riguarda le piattaforme welfare. Il nuovo tetto di 5.000 euro non consente di trattare ogni voce welfare come fiscalmente neutra fino a 5.000 euro. La Risoluzione, richiamando la precedente prassi, conferma che i benefit sostitutivi devono rispettare sia il limite del premio agevolabile sia i limiti propri dell'art. 51 TUIR.

Il punto può essere sintetizzato così: 5.000 euro è il limite della "massa premiale convertibile"; non è necessariamente il limite di non imponibilità di ciascun bene o servizio. Pertanto, una conversione in servizi di educazione, istruzione, assistenza, previdenza

complementare o sanità integrativa dovrà essere verificata alla luce della specifica disposizione applicabile. Una conversione in beni o utilità riconducibili a categorie con franchigie quantitative continuerà invece a incontrare quei limiti.

Ne deriva che il welfare provider non può limitarsi ad aggiornare il plafond da 3.000 a 5.000 euro. Deve anche garantire che la piattaforma distingua correttamente le diverse categorie di spesa, i relativi limiti fiscali, la documentazione richiesta e l'eventuale trattamento contributivo. La compliance non è nel solo plafond, ma nella corretta qualificazione della singola utilità.

6. Il nuovo equilibrio economico: il welfare resta utile, ma il premio cash diventa molto competitivo

La riduzione dell'imposta sostitutiva all'1 per cento modifica sensibilmente la convenienza comparata tra premio in denaro e conversione in welfare. Con la sostitutiva al 10 per cento, e poi al 5 per cento, il welfare manteneva una superiorità economica molto marcata. Con l'aliquota all'1 per cento, il premio monetario diventa nettamente più appetibile per il lavoratore, perché il prelievo fiscale residuo è quasi simbolico. La dottrina ha già osservato che la misura incide sul cuneo fiscale lato lavoratore, ma non riduce il costo datoriale del premio monetario, che resta soggetto a contribuzione.

Un esempio consente di comprendere il punto. Assumendo, in via meramente esemplificativa, un premio lordo di 5.000 euro e una contribuzione lavoratore pari al 9,19 per cento, l'imponibile fiscale residuo sarebbe pari a 4.540,50 euro; l'imposta sostitutiva dell'1 per cento ammonterebbe a 45,41 euro; il netto teorico sarebbe quindi di circa 4.495,09 euro. Rispetto alla precedente aliquota del 5 per cento, il vantaggio netto sul medesimo importo sarebbe pari a circa 181,62 euro. Il calcolo riprende il metodo esemplificativo utilizzato in sede di analisi dottrinale sulla nuova aliquota all'1 per cento.

Per il lavoratore, dunque, la scelta del welfare dovrà essere realmente motivata dall'utilità del servizio, non soltanto dalla differenza fiscale. Per l'azienda, invece, la conversione in welfare può continuare a presentare un interesse economico, soprattutto quando il bene o servizio prescelto non concorra alla formazione del reddito e non determini imponibilità contributiva secondo la disciplina applicabile. È per questo che, in molte realtà, i c.d. "bonus di conversione" — cioè le maggiorazioni riconosciute a chi opta per il welfare — dovranno essere ripensati: con la sostitutiva all'1 per cento, un incentivo del 10 o 15 per cento potrebbe non essere più sufficiente, oppure potrebbe dover essere calibrato diversamente in funzione del risparmio datoriale effettivo.

7. I profili contributivi: non automatizzare conclusioni fiscali sul piano previdenziale

Un errore frequente consiste nel ritenere che, una volta esclusa la tassazione fiscale, sia automaticamente risolto anche il tema contributivo. Il punto va invece maneggiato con prudenza. Il premio monetario resta, in linea generale, soggetto a contribuzione; il welfare sostitutivo richiede invece una verifica analitica della specifica utilità prescelta e delle regole

previdenziali applicabili. L'INPS, con la circolare n. 49/2023, ha ricostruito il quadro normativo della sostituzione dei premi di risultato con misure di welfare aziendale e le relative interazioni contributive.

In sede operativa, è opportuno che l'azienda non gestisca il welfare convertito come una categoria unitaria. Previdenza complementare, assistenza sanitaria, servizi di educazione, servizi di assistenza, voucher, beni in natura e utilità disciplinate dal comma 4 dell'art. 51 TUIR non sono equivalenti. Ciascuna voce richiede un inquadramento proprio, sia fiscale sia contributivo.

La Risoluzione n. 22/E risolve il problema del massimale agevolabile, non tutti i problemi di qualificazione del welfare. Questo è il punto che, in sede di consulenza, va esplicitato con nettezza.

8. Che cosa cambia, concretamente, per imprese e consulenti

L'impatto pratico può essere ricondotto a cinque azioni immediate.

La prima è la revisione degli accordi di secondo livello. Occorre verificare se i testi già depositati contengano un tetto fisso di 3.000 euro, un rinvio mobile alla normativa vigente oppure clausole compatibili con il nuovo massimale. Dove il testo sia rigido, l'integrazione contrattuale è la via più prudente.

La seconda è l'aggiornamento delle procedure payroll. Dal 2026 al 2027, il sistema dovrà applicare l'1 per cento entro 5.000 euro, gestire la quota eccedente a tassazione ordinaria, registrare l'eventuale rinuncia del lavoratore e tracciare l'eventuale conversione welfare.

La terza è la revisione delle piattaforme welfare. Il plafond convertibile deve essere portato a 5.000 euro per i lavoratori e i premi aventi diritto, ma la piattaforma deve mantenere i limiti propri delle singole categorie di benefit.

La quarta è la predisposizione di informative ai lavoratori. La scelta tra premio cash e welfare diventa meno scontata: con l'imposta all'1 per cento, molti dipendenti potrebbero preferire la liquidità, salvo che il welfare risponda a bisogni familiari, previdenziali, sanitari o educativi concreti.

La quinta è la creazione di un fascicolo di compliance. Per ciascun premio agevolato dovrebbero essere conservati: contratto aziendale o territoriale; prova del deposito; parametri incrementali; verifica del raggiungimento dell'obiettivo; elenco lavoratori beneficiari; attestazioni reddituali ove necessarie; scelta scritta di conversione; evidenze di caricamento e utilizzo del welfare; tracciato payroll.



9. Le insidie da evitare

La prima insidia è applicare il limite di 5.000 euro a premi privi dei requisiti sostanziali. L'innalzamento del massimale non trasforma un bonus ordinario in premio detassabile.

La seconda è confondere il plafond del premio con i limiti dell'art. 51 TUIR. Il welfare sostitutivo non diventa fiscalmente libero fino a 5.000 euro in ogni caso.

La terza è non aggiornare i contratti che prevedono espressamente il vecchio tetto. Laddove il testo contrattuale sia cristallizzato sul limite di 3.000 euro, la sola Risoluzione non basta a modificare la volontà collettiva.

La quarta è omettere la scelta del lavoratore. La conversione deve essere documentata, tracciabile e riconducibile a un'opzione individuale.

La quinta è sottovalutare il mutamento di convenienza economica. Con l'aliquota all'1 per cento, il premio monetario diventa fiscalmente molto efficiente; il welfare deve quindi essere progettato meglio, non semplicemente offerto come alternativa standard.

10. Conclusione: una Risoluzione piccola nella forma, ma rilevante nella gestione

La Risoluzione n. 22/E del 9 giugno 2026 ha un effetto pratico rilevante perché elimina una possibile frattura tra premio monetario e premio convertito. La Legge di bilancio 2026 aveva innalzato a 5.000 euro il limite del premio agevolabile e ridotto all'1 per cento l'imposta sostitutiva, ma il richiamo testuale al solo comma 182 della Legge n. 208/2015 aveva lasciato spazio a un dubbio interpretativo sul comma 184. L'Agenzia delle Entrate, valorizzando il collegamento sistematico tra le due disposizioni, afferma che il nuovo tetto opera anche per la conversione in welfare.

La conseguenza è chiara: per il biennio 2026-2027, il premio di risultato conforme alla disciplina agevolativa può essere tassato all'1 per cento se erogato in denaro, oppure può essere convertito in welfare fino al limite di 5.000 euro, nel rispetto delle regole proprie dell'art. 51 TUIR. L'impresa deve però evitare scorciatoie: il beneficio richiede contrattazione corretta, deposito, indicatori misurabili, verifica del risultato, opzione del lavoratore e gestione puntuale delle singole voci welfare.

In definitiva, la Risoluzione non è un mero chiarimento tecnico. È un segnale operativo: nel 2026 e nel 2027 la leva premiale potrà essere più robusta, ma dovrà essere amministrata con maggiore precisione. Chi governerà bene il rapporto tra premio cash, welfare, contribuzione, fiscalità e comunicazione interna potrà utilizzare il nuovo limite non come una semplice agevolazione, ma come strumento evoluto di politica retributiva.

Intervento a cura di Emiliana Maria Dal Bon

Pubblicato su Lefebvre-Giuffrè per il Modulo di specializzazione On line su Welfare e Contrattazione collettiva come "Impatto Pratico" nel Giugno 2026



SIGLATO IL RINNOVO DEL CCNL UNIONMECCANICA CONFAPI: SALARI ADEGUATI ALL'INFLAZIONE, TUTELE PER LA DISABILITÀ E NUOVE LIMITAZIONI SUI CONTRATTI A TERMINE.

Il 4 giugno 2026 è stata siglata l'ipotesi di accordo per il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) della piccola e media industria metalmeccanica, orafa e dell'installazione di impianti tra Unionmeccanica Confapi e i sindacati di categoria Fim-Cisl, Fiom-Cgil e Uilm-Uil. Il contratto, che scadrà il 31 dicembre 2028, introduce importanti novità economiche, una forte impronta sui criteri ESG (ambientali, sociali e di governance), tutele rafforzate per i lavoratori fragili e nuove regole sulla flessibilità.

L'accordo passerà ora al vaglio dei lavoratori con un voto segreto certificato entro il 23 luglio 2026.

Ecco la sintesi delle principali novità contenute nell'accordo del 4 giugno 2026:

1. Salari e Clausola d'Inflazione (IPCA)

- Aumenti a regime: Definiti gli incrementi dei minimi tabellari per il biennio 2027-2028 (facendo salvi i precedenti aumenti del biennio 2025-2026 stabiliti nel 2025). Ad esempio, l'aumento complessivo a regime è pari a 178,96 € per la 3^a categoria e a 200,00 € per la 5^a categoria.
- Salvaguardia Inflazione: Confermata la rivalutazione dei minimi a giugno di ogni anno in base all'inflazione reale (IPCA al netto degli energetici importati).

Categoria	Minimo al 31/12/2024	Accordo di Rinnovo 24 Luglio 2025						Nuovo Accordo Rinnovo 4 Giugno 2026				Aumento Totale
		Aumento 01/06/2025	Minimo 01/06/2025	Aumento 01/09/2025	Minimo 01/09/2025	Aumento 01/06/2026	Minimo 01/06/2026	Aumento 01/06/2027	Minimo 01/06/2027	Aumento 01/06/2028	Minimo 01/06/2028	
1	€1.566,94	€20,37	€1.587,31	€16,14	€1.603,45	€36,51	€1.639,96	€32,86	€1.672,82	€40,16	€1.712,98	€146,04
2	€1.730,47	€22,50	€1.752,97	€17,82	€1.770,79	€40,32	€1.811,11	€36,29	€1.847,40	€44,35	€1.891,75	€161,28
3	€1.920,00	€24,96	€1.944,96	€19,77	€1.964,73	€44,74	€2.009,47	€40,26	€2.049,73	€49,21	€2.098,94	€178,96
4	€2.003,23	€26,04	€2.029,27	€20,63	€2.049,90	€46,68	€2.096,58	€42,01	€2.138,59	€51,34	€2.189,93	€186,70
5	€2.145,87	€27,90	€2.173,77	€22,10	€2.195,87	€50,00	€2.245,87	€45,00	€2.290,87	€55,00	€2.345,87	€200,00
6	€2.300,75	€29,91	€2.330,66	€23,70	€2.354,36	€53,61	€2.407,97	€48,25	€2.456,22	€58,97	€2.515,19	€214,44
7	€2.468,33	€32,09	€2.500,42	€25,42	€2.525,84	€57,51	€2.583,35	€51,76	€2.635,11	€63,26	€2.698,37	€230,05
8-8Q	€2.684,27	€34,90	€2.719,17	€27,64	€2.746,81	€62,55	€2.809,36	€56,29	€2.865,65	€68,80	€2.934,45	€250,19
9-90	€2.985,18	€38,81	€3.023,99	€30,74	€3.054,73	€69,56	€3.124,29	€62,60	€3.186,89	€76,51	€3.263,40	€278,24

2. Stretta sui Contratti a Termine e Somministrazione

- Causali e Limiti: Il contratto a tempo determinato standard ha un tetto di 12 mesi. Può arrivare a 24 mesi solo in presenza di causali specifiche (es. lavoratori under 24 o over 50, sostituzioni, commesse temporanee). Fissati limiti stringenti sul numero di contratti attivabili in base alle dimensioni aziendali (max 3 contratti per aziende fino a 5 dipendenti).

- **Obbligo di Stabilizzazione:** Dal 1° gennaio 2027, le aziende che utilizzano i contratti a termine oltre i 12 mesi dovranno aver preventivamente stabilizzato a tempo indeterminato almeno il 20% dei contratti a termine cessati nell'anno precedente.
- **Staff Leasing (Somministrazione):** Dal 1° giugno 2026, i lavoratori che prestano servizio in somministrazione a tempo indeterminato presso la stessa azienda per più di 48 mesi acquisiscono il diritto all'assunzione diretta.

3. Più Tutele per Disabilità, Malattie Oncologiche e Figli

- **Comporto allungato per Disabili:** Per i lavoratori con disabilità certificata (L. 104/1992, D.lgs 62/2024), il periodo di conservazione del posto (comporto) viene esteso fino a 2 mesi in più (in base all'anzianità), con un'integrazione economica aziendale al 50% della retribuzione.
- **Malattie Gravi e Croniche (Legge 106/2025):** I lavoratori con invalidità di almeno il 74% avranno diritto a un congedo non retribuito fino a 24 mesi (con precedenza allo smart working al rientro) e a 10 ore annue di permesso retribuito per visite e cure (estese anche ai genitori di figli minorenni con analoghe patologie).
- **Malattia Figli:** Per la malattia dei figli fino a 4 anni, viene introdotta un'indennità a carico azienda (fino a 3 giorni all'anno) pari al 50% della retribuzione dal 2027 e all'80% dal 2028.

4. Contrasto al Dumping negli Appalti

- **Esclusione e Tutele:** Esclusi dagli appalti i lavori interni direttamente pertinenti all'attività principale o alla manutenzione ordinaria. Nei cambi di appalto (sopra i 50 dipendenti) scattano clausole di stabilità occupazionale. Il committente deve esigere l'applicazione di CCNL firmati dai sindacati maggiormente rappresentativi.
- **Welfare di Sito:** I dipendenti delle ditte appaltatrici avranno diritto ad accedere ai servizi della committente (mensa, spogliatoi, parcheggi).

5. Formazione Continua e Orari

- **Diritto Soggettivo alla Formazione:** Confermate 24 ore triennali pro capite di formazione continua (triennio 1° giugno 2026 - 31 dicembre 2028, esteso al 30 giugno 2029) con costi a carico azienda fino a 300 €. Previsto un aumento di ore (+4) al rientro da assenze lunghe (maternità, malattia oltre i 5/6 mesi).
- **Break Formativi sulla Sicurezza:** Brevi momenti di aggiornamento e ripasso delle procedure direttamente sul posto di lavoro, validi ai fini degli obblighi formativi sulla sicurezza (D.Lgs. 81/2008).
- **Flessibilità oraria e straordinari:** Limite dello straordinario individuale annuo alzato a 52 ore per i non turnisti e 44 per i turnisti. Introdotte 4 ore di PAR aggiuntive per i turnisti notturni/festivi.

6. Festività

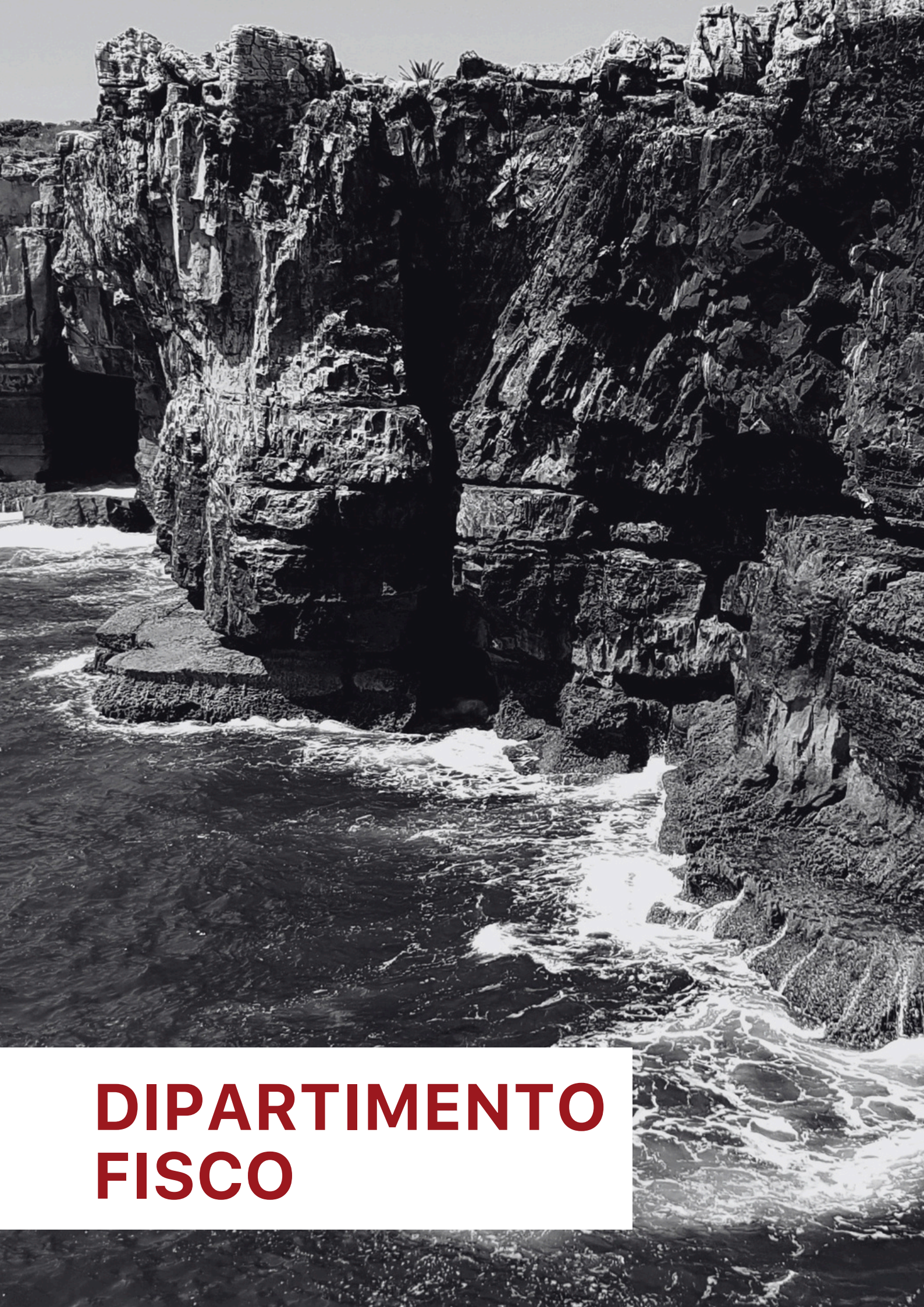
- Nella lista delle giornate di festività nazionali è stata aggiunta quella dedicata a San Francesco e verrà osservata il giorno 4 ottobre di ogni anno.

7. Welfare e Sanità Integrativa in Crescita

- **Flexible Benefits:** Dal 2028 il valore degli strumenti di welfare messi a disposizione dei lavoratori salirà a 250,00 € annui (+50 € rispetto al passato).
- **Fondo Sanitario:** Contributo per la sanità integrativa (totalmente a carico azienda ed esteso ai conviventi di fatto) incrementato a 120 € annui dal 2027 e a 132 € annui dal 2029 (erano 96 €).

8. Quota Sindacale Straordinaria

- Ai lavoratori non iscritti verrà richiesta una quota straordinaria di rinnovo pari a 30 € all'anno (per il 2026, 2027 e 2028) trattenuta a dicembre, basata sul meccanismo del silenzio-assenso in caso di mancata riconsegna dei moduli entro il 30 novembre.



**DIPARTIMENTO
FISCO**



LA RIPARTIZIONE NON PROPORZIONALE DEGLI UTILI TRA AUTONOMIA STATUTARIA E QUALIFICAZIONE FISCALE

Riflessioni a margine della risposta a interpello dell'Agenzia delle Entrate 31 marzo 2026, n. 90

Vi è, nel ciclo della vita societaria, un istante quasi liturgico: quello in cui, chiuso l'esercizio e accertato l'utile, la società si dispone a restituire ai soci ciò che essi attendono. Per consuetudine antica ogni socio riceve in ragione di quanto ha conferito, sicché la misura del beneficio segue, fedele, la misura della partecipazione. Eppure accade, talora, che quella regola si pieghi: che un socio chieda – e gli altri acconsentano – una porzione più ampia di quella che gli spetterebbe. È in quell'istante, apparentemente domestico, che il diritto tributario solleva il capo e domanda di che cosa, esattamente, si stia trattando: di un dividendo, o di qualcosa d'altro.

A tale interrogativo l'Agenzia delle Entrate ha offerto risposta con l'interpello del 31 marzo 2026, n. 90, nel quale, ai fini impositivi, l'attribuzione percepita dal socio in misura più che proporzionale alla propria quota viene per la prima volta scomposta in due distinte componenti. La conclusione – netta e, come si vedrà, non priva di criticità – merita di essere illustrata ai nostri clienti con la dovuta attenzione, poiché incide direttamente sulla pianificazione delle distribuzioni e sulla redazione delle clausole statutarie.

Il principio di proporzionalità e la sua derogabilità

Conviene muovere dalla parola stessa. "Dividendo" discende dal latino dividere, e più precisamente dal gerundivo dividendum: ciò che deve essere diviso. Anche "proporzione" reca nel proprio etimo la regola – pro portione, secondo la parte, secondo la quota. Nel lessico del legislatore civile la proporzionalità è dunque, prima ancora che una norma, una promessa implicita: a ciascun socio spetta secondo la frazione di capitale che rappresenta.

Nondimeno tale promessa non è inderogabile. L'art. 2350 c.c. per la società per azioni e, con maggiore ampiezza, l'art. 2468, comma 3, c.c. per la società a responsabilità limitata consentono che l'atto costitutivo attribuisca a singoli soci particolari diritti riguardanti, fra l'altro, la distribuzione degli utili. L'autonomia statutaria può, in altri termini, edificare una geometria diversa da quella proporzionale, purché lo faccia in modo strutturale e riconoscibile, radicando la deroga nelle regole organizzative dell'ente e non in un accordo occasionale.

La vicenda esaminata

Nel caso sottoposto all'Amministrazione alcune società di capitali, socie di una società per azioni terza, intendevano procedere a una distribuzione di utili e di riserve di utili in misura non corrispondente alle rispettive quote. Lo statuto della partecipata contemplava bensì la facoltà di un riparto non proporzionale, ma la subordinava a una deliberazione assembleare assunta all'unanimità; e la deliberazione, nel caso concreto, era dichiaratamente volta a soddisfare le particolari esigenze di liquidità maturate da uno dei soci. Gli altri, dal canto loro, dichiaravano di rinunciare a ogni futura rifusione della differenza non percepita, anche al fine – così si legge – di preservare la stabilità della compagine sociale.

La scomposizione operata dall'Agenzia

L'Agenzia non ha contestato la legittimità civilistica dell'operazione, assumendone anzi i presupposti come dati. Ha però distinto, sul piano fiscale, due componenti dell'attribuzione percepita dal socio beneficiario. La prima – pari alla quota di utile che gli sarebbe spettata in proporzione alla partecipazione detenuta – conserva la natura di dividendo e, come tale, beneficia dell'esclusione dal reddito nella misura del novantacinque per cento prevista dall'art. 89, comma 2, del TUIR per i soggetti IRES. La seconda – l'eccedenza rispetto a quella quota proporzionale – viene invece qualificata come sopravvenienza attiva ai sensi dell'art. 88, comma 3, lett. b), del TUIR, e concorre perciò integralmente, per il cento per cento, alla formazione del reddito imponibile del percettore.

Anche qui l'etimo è eloquente. "Sopravvenienza" viene da sopravvenire, composto di super e venire: ciò che giunge sopra, in aggiunta e, per lo più, inatteso. Nel linguaggio tributario la sopravvenienza è per definizione un provento che eccede la fisiologia del rapporto da cui trae origine; e proprio in tale eccesso l'Agenzia ravvisa la cifra dell'attribuzione ultra-proporzionale, la quale non troverebbe più giustificazione nel rapporto partecipativo, bensì altrove.

Il criterio della causa concreta

Il fulcro del ragionamento è la causa concreta dell'attribuzione. La nozione di "causa" – eredità preziosa del diritto romano, ove indicava la ragione giustificativa dello spostamento patrimoniale, il *titulus* che lo rendeva legittimo – torna qui a svolgere una funzione decisiva. Quando la distribuzione discende dalle regole dell'atto costitutivo, la sua causa è già scritta nello statuto e non richiede ulteriore indagine; quando invece nasce da un accordo estemporaneo fra i soci, occorre interrogarne la ragione effettiva. E l'Agenzia ritiene che, nel caso di specie, quella ragione non fosse la divisione dell'utile, bensì il sostegno finanziario a uno dei soci: un atto di disposizione del diritto a percepire il dividendo, rispetto al quale la società resta soggetto terzo.

In questa prospettiva l'Amministrazione valorizza gli orientamenti del Comitato Triveneto dei Notai (massime I.I.30 e I.I.33), secondo cui l'eccezione alla regola di proporzionalità postula che lo statuto identifichi i portatori di diritti particolari, ovvero predisponga procedure idonee a individuarli. Là dove manchi tale radicamento, e la deroga si risolva in una deliberazione unanime occasionale, non si è in presenza di una distribuzione genuinamente non proporzionale, ma di un accordo di sostegno fra soci attuato per il tramite della società. La rinuncia degli altri soci a ogni rifusione futura è, in questa lettura, il sintomo rivelatore di una liberalità – dal latino *liber*, ciò che è spontaneo e gratuito – e non di una mera divisione.

Profili critici

La soluzione, per quanto coerente nella propria logica, lascia aperto più di un interrogativo. In primo luogo essa riapre, per la parte qualificata come sopravvenienza, quella doppia imposizione economica che il regime dell'art. 89 mira precisamente ad attenuare: l'utile, già tassato in capo alla società che lo ha prodotto, torna a esserlo integralmente in capo al socio percettore. In secondo luogo resta incerto il trattamento del socio persona fisica, cui la categoria della sopravvenienza attiva – propria del reddito d'impresa – non si attaglia agevolmente. Vi è infine l'ipotesi dell'ex socio, rispetto al quale l'attribuzione parrebbe assumere i tratti del capital gain, con ulteriori margini di incertezza.

Va peraltro ribadito, con la prudenza che il caso impone, che la risposta n. 90/2026 concerne una fattispecie peculiare – un accordo di sostegno definito fra i soci, in via estemporanea, a favore di uno di essi – e non può perciò essere elevata a principio generale. Resta impregiudicata la piena rilevanza, anche sul piano fiscale, delle distribuzioni che trovino fondamento stabile in diritti particolari ritualmente previsti dallo statuto.

Indicazioni operative

Sul piano applicativo se ne traggono alcune indicazioni che ci permettiamo di sottoporre ai clienti. Ove si desideri poter distribuire gli utili in misura non proporzionale senza esporsi alla riqualificazione dell'eccedenza, è opportuno che la facoltà non sia affidata a una deliberazione unanime occasionale, ma sia radicata nello statuto mediante l'attribuzione di diritti particolari a soci individuati o individuabili secondo procedure predeterminate. È inoltre prudente documentare la causa societaria della distribuzione, distinguendola con nettezza da finalità di sostegno o di liberalità che, isolatamente considerate, la espongono alla disciplina dell'art. 88. La fase di redazione o di revisione dei patti sociali si conferma, ancora una volta, il presidio più efficace.

In conclusione, l'interpello n. 90/2026 ci ricorda che, in materia di utili, la forma non è mai neutra: tra il dividere e il donare corre una linea sottile, che soltanto una causa limpida e statutariamente ancorata consente di tracciare con sicurezza. È compito del consulente custodire quella linea, prima che sia il Fisco a ridisegnarla.

Riferimenti normativi e di prassi. Agenzia delle Entrate, risposta a interpello 31 marzo 2026, n. 90; artt. 88, comma 3, lett. b), e 89, comma 2, del TUIR; artt. 2350 e 2468, comma 3, c.c.; Comitato Triveneto dei Notai, orientamenti I.I.30 e I.I.33.

Intervento a cura di Massimo Gabriele

LA PRESCRIZIONE DECENNALE DEI TRIBUTI ERARIALI AL VAGLIO DELLA CORTE COSTITUZIONALE

Riflessioni a margine della risposta a interpello dell'Agenzia delle Entrate 31 marzo 2026, n. 90

Con la sentenza 19 maggio 2026, n. 85, la Corte Costituzionale ha dichiarato non fondate le questioni di legittimità costituzionale dell'art. 2946 c.c. nella parte in cui, secondo il diritto vivente, applica la prescrizione decennale alla riscossione dei tributi erariali. La pronuncia consolida un assetto giurisprudenziale di lungo corso, ma lascia aperti spazi di riflessione critica sul piano sistematico, soprattutto in punto di pertinenza del giudizio di eguaglianza rispetto alla disciplina applicabile ai tributi locali. Lo scritto ripercorre l'iter argomentativo della Consulta, ne saggia la tenuta dottrinale e ne trae le coordinate per la prassi professionale.

Premessa

C'è un articolo, scolpito nel codice civile del 1942, che ha attraversato decenni di trasformazioni dell'ordinamento tributario senza che mai il legislatore si sia risolto a dettarne una declinazione specifica per il fisco erariale. L'art. 2946 c.c. — quattro righe appena, di una sobrietà quasi monumentale — dispone che, salvo che la legge non statuisca altrimenti, i diritti si estinguono per prescrizione con il decorso di dieci anni. Una norma di respiro generale, immaginata per un mondo nel quale il rapporto obbligatorio si esauriva nelle pieghe del diritto privato. Eppure, per via di un'opera silenziosa e tenace della giurisprudenza di legittimità, quella disposizione ha finito per governare la riscossione di IRPEF, IRES, IRAP e IVA: la spina dorsale, dunque, dell'intero sistema impositivo statale.

Ci si poteva chiedere — e qualcuno se l'è chiesto, da ultimo proprio la Corte di giustizia tributaria di secondo grado del Lazio — se questa supplenza pretoria reggesse al vaglio costituzionale. La Consulta, con la sentenza 19 maggio 2026, n. 85, ha risposto con un fermo diniego: il termine decennale resta. Resta, ma resta giurisprudenziale; resta, soprattutto, in attesa che il legislatore tributario decida, prima o poi, di prendere parola.

L'art. 2946 c.c. e la natura della prescrizione: un richiamo etimologico

Prima di addentrarsi nell'analisi della pronuncia, conviene un brevissimo richiamo all'origine semantica dell'istituto. Il sostantivo prescrizione deriva dal latino *praescriptio*, a sua volta composto di *prae* («prima») e *scribere* («scrivere»): letteralmente, «scrivere prima». Nel processo formulare romano, la *praescriptio* era la clausola anteposta alla formula, mediante la quale si limitava l'oggetto della contestazione; con l'età classica essa assunse anche la funzione di *exceptio temporis*, ossia di eccezione fondata sul decorso del tempo^[1]. In questa duplice radice — di delimitazione preventiva e di sopravvenuta inazionabilità — si coglie la cifra dell'istituto: tutelare la certezza dei rapporti giuridici dall'oblio attivo del titolare del diritto.

In ambito tributario — lo si è detto — manca una norma che individui specificamente il termine prescrizionale dei tributi erariali. Per colmare la lacuna, la giurisprudenza di legittimità ha da tempo affermato l'operatività del termine ordinario decennale, in virtù della clausola di chiusura recata dallo stesso art. 2946 c.c. («salvi i casi in cui la legge dispone diversamente»)[2]. La sentenza n. 85/2026 non innova: ne conferma l'architettura.

[1]Cfr. Dig. 44, 1, 1 (Ulpianus): «*praescriptio est exceptio quae actoribus opponitur ut iudicium praescribatur*». La *praescriptio romana* costituiva, originariamente, la formula «scritta prima» della *litis contestatio*, volta a circoscrivere *ratione temporis* l'azione del creditore.

[1]Cass., Sez. Un. civ., 17 novembre 2016, n. 23397, espressamente richiamata dalla Consulta al punto 11 della motivazione quale «diritto vivente».

Il caso e le sei questioni sollevate dalla CGT del Lazio

La controversia che ha generato la rimessione è vicenda paradigmatica: a un contribuente romano viene notificata, il 4 agosto 2022, un'intimazione di pagamento per tributi erariali; il precedente atto della procedura di riscossione risaliva al 7 aprile 2011. Il primo grado aveva dato ragione al contribuente, ritenendo decorso il decennio. In appello, l'Agenzia delle entrate-Riscossione aveva eccepito — e con argomento non implausibile — che il termine, computate le sospensioni pandemiche di cui agli artt. 68, co. 4-bis, del d.l. 18/2020 e 4 del d.l. 41/2021, era stato complessivamente prorogato di ventiquattro mesi: tempestiva, dunque, sarebbe stata la nuova notifica.

La Corte di giustizia tributaria, anziché risolvere il punto, ha preferito sollevare questione di legittimità costituzionale, articolata in sei distinte censure. Sintetizzando: violazione dell'art. 3 Cost. per disparità di trattamento con la disciplina della riscossione IMU; violazione dell'art. 97 Cost. sotto i profili della tempistica delle notifiche telematiche, dell'anomalia rispetto a una tendenza generale dell'ordinamento e del confronto con il termine di decadenza dell'accertamento; violazione del principio di coerenza dell'ordinamento; infine, violazione dell'art. 111 Cost. quanto alla ragionevole durata.

L'iter argomentativo della Consulta

La Corte costituzionale ha respinto, sotto vari profili, l'intero impianto del rimettente. Su un piano preliminare, ha dichiarato inammissibili — per difetto di motivazione sulla rilevanza — le censure rivolte all'art. 20, co. 6, del D.Lgs. 112/1999, e ha disatteso l'eccezione di inammissibilità per portata manipolativa del petitum sollevata dall'Avvocatura dello Stato. Nel merito, l'argomento decisivo è quello che giustifica la diversa disciplina prescrizione dei tributi locali rispetto a quelli erariali: i primi sono ricondotti al paradigma delle obbligazioni periodiche o di durata, caratterizzate da una causa debendi di tipo continuativo[3]; i secondi, invece, sono governati dall'autonomia dei singoli periodi d'imposta, in quanto il credito deriva, anno per anno, da una nuova valutazione della sussistenza dei presupposti impositivi.

Il principio di eguaglianza, ad avviso della Consulta, non risulta perciò violato: le due fattispecie poste in comparazione dal rimettente sono riconducibili a paradigmi normativi differenti, e dunque difetta tra esse il rapporto di pertinenza necessario ai fini del giudizio di legittimità[4]. Anche le censure ex art. 97 Cost. vengono ritenute non fondate: la discrezionalità del legislatore in materia di prescrizione è ampia, e non può essere sindacata sulla base del tempo materialmente necessario al compimento dell'atto interruttivo, né sulla base di parallelismi con istituti eterogenei (decadenza dall'accertamento, termini processuali, discarico automatico dei ruoli).

Quanto, infine, alla denunciata violazione dell'art. 111 Cost., la Corte ricorda che la prescrizione è istituto di diritto sostanziale, e dunque non gli si applica il canone della ragionevole durata del processo, che attiene per definizione alle disposizioni di natura processuale.

Indicazioni operative

La motivazione della sentenza, pur ineccepibile nell'architettura argomentativa, presta il fianco a un rilievo critico che la dottrina di prim'ora ha già messo a fuoco[5]. Si afferma, infatti, che per i tributi erariali l'autonomia dei singoli periodi d'imposta osterebbe ad attribuire alla prestazione carattere periodico, perché il credito deriva, di anno in anno, da una nuova valutazione dei presupposti. Ma — si è osservato — lo stesso può dirsi anche per molti tributi locali, dove parimenti il presupposto va riscontrato anno per anno (si pensi alla titolarità del diritto reale ai fini IMU, o all'occupazione/detenzione dell'immobile ai fini TARI).

[3] Sulla riconducibilità dei tributi locali al paradigma delle obbligazioni periodiche si vedano, fra le altre, Cass., sez. trib., 10 dicembre 2014, n. 26013; 23 febbraio 2010, n. 4283; e, da ultimo, 6 novembre 2025, n. 29391, tutte richiamate dalla Consulta al punto 11 della motivazione.

[4] Corte cost., n. 54 del 2026, espressamente richiamata, sulla nozione di pertinenza nel giudizio di eguaglianza.

[5] A. CISSELLO, *Legittima la prescrizione decennale per i tributi erariali*, in *Eutekne.Info*, 20 maggio 2026.

Il discrimine fra le due categorie, allora, non sembra cogliersi tanto nell'autonomia o meno dei periodi d'imposta, quanto piuttosto nella struttura del rapporto: nei tributi locali la prestazione segue, in molti casi, una continuità di fatto del presupposto (la titolarità del bene, il godimento del servizio); nei tributi erariali, di contro, ogni periodo d'imposta è microcosmo a sé, scandito da una dichiarazione autonoma e da un quadro reddituale che può mutare radicalmente nell'arco dei dodici mesi. È una distinzione che la Consulta avrebbe potuto rendere più esplicita; e che ben più incisivamente, in prospettiva de iure condendo, meriterebbe di essere consacrata in una previsione legislativa ad hoc[6].

Resta poi, sullo sfondo, la considerazione di sistema: dieci anni sono molti. Sono molti per il contribuente che, a distanza di quasi un decennio, si trova a confrontarsi con pretese impositive di cui ha perso memoria documentale; sono molti per l'Agente della riscossione, che si trova a maneggiare ruoli risalenti su cui spesso il rapporto è mutato nei suoi protagonisti. La tendenza dell'ordinamento, segnalata dallo stesso rimettente, è nel senso dell'abbreviazione dei termini. La Consulta lo riconosce, ma rimette la scelta al legislatore: scelta che, ad oggi, non si intravede all'orizzonte.

Una precisazione che la sentenza non fa, ma che la prassi non può ignorare: sanzioni e interessi

La pronuncia non si sofferma sull'accessorio dei crediti erariali; ma il quadro, su questo, va richiamato. Per le sanzioni tributarie, l'art. 20, co. 3, del D.Lgs. 472/1997 fissa la prescrizione in cinque anni, e ciò anche quando le sanzioni siano irrogate unitamente a tributi soggetti al termine decennale. Identica conclusione vale per gli interessi fiscali, in forza dell'art. 2948, n. 4, c.c.[7] Per il professionista che esamini una cartella o un'intimazione, si tratta di una distinzione di rilevanza non trascurabile: una posta a ruolo composta da imposta, sanzioni e interessi può, sul piano operativo, presentare profili di prescrizione parziale che meritano analisi puntuale, voce per voce.

Conclusioni e coordinate per la prassi

La sentenza n. 85/2026 chiude, per il momento, ogni spazio interpretativo: alla riscossione dei tributi erariali si applica il termine decennale dell'art. 2946 c.c. Eccezioni in via ermeneutica non sono più ipotizzabili; ogni doglianza in tale direzione — ancorché suggestiva sul piano della ragionevolezza — è oggi destinata a sicura sconfitta, salvo intervento del legislatore.

Sul piano della prassi professionale, le coordinate possono così riassumersi: (i) i crediti erariali in linea capitale si prescrivono in dieci anni dalla notifica del precedente atto interruttivo; (ii) le sanzioni e gli interessi accessori, anche se afferenti a tributi erariali, si prescrivono in cinque anni; (iii) i tributi locali (IMU, TARI, TASI e affini) restano governati dalla prescrizione quinquennale; (iv) nel computo dei termini va tenuto conto delle sospensioni pandemiche, che per i ruoli soggetti a procedura esecutiva possono determinare una proroga complessiva fino a ventiquattro mesi.

Sotto un profilo più ampio, la pronuncia conferma una verità antica e dura: nel diritto tributario italiano, il non detto del legislatore viene puntualmente colmato dalla giurisprudenza, e una volta colmato — anche da regole non scritte, di matrice giurisprudenziale — diventa diritto vivente, e il diritto vivente diventa, a sua volta, una sorta di norma. È un meccanismo che ha la sua eleganza, e la sua fragilità: vive di un equilibrio che la Corte costituzionale, oggi, ha scelto di conservare. Per quanto, e a quale costo, sarà il tempo — lo stesso tempo che la prescrizione misura — a dirlo.

[6]Il rilievo critico, come anticipato, è di A. CISSELLO, *op. cit.*, ad avviso del quale «anche per i tributi locali vige l'autonomia dei periodi di imposta e il credito deriva altresì per essi da una distinta valutazione anno per anno».

[7]Per il termine quinquennale delle sanzioni, anche se accessorie a tributi soggetti a prescrizione decennale, cfr. Cass., 28 dicembre 2025, n. 34329 e 16 settembre 2024, n. 24721, conformi all'art. 20, co. 3, del D.Lgs. 18 dicembre 1997, n. 472. Per gli interessi, identica disciplina ex art. 2948, n. 4, c.c.

IL CONFERIMENTO DI PARTECIPAZIONI

La disciplina ordinaria dei conferimenti di partecipazioni è disciplinata dall'art. 9, co. 5, del TUIR, il quale prevede che i conferimenti di beni, inclusi i diritti di partecipazione, siano trattati come cessioni a titolo oneroso, determinando il corrispettivo ricevuto in base al "valore normale", come stabilito dai commi 2 e 4 dello stesso articolo.

Questo regime ordinario viene derogato da specifiche fattispecie, tra cui quelle previste dagli artt. 175 e 177 del TUIR, che stabiliscono modalità particolari per la determinazione del "valore di realizzo", consentendo la neutralità fiscale dei conferimenti qualora si verifichino determinate condizioni (conferimento di partecipazioni "a realizzo controllato"):

l'art. 175 prevede che, nel caso di conferimento di partecipazioni di controllo o collegamento ex art. 2359 c.c., si considera valore di realizzo quello attribuito alle partecipazioni, ricevute in cambio dell'oggetto conferito, nelle scritture contabili del soggetto conferente ovvero, se superiore, quello attribuito alle partecipazioni conferite nelle scritture contabili del soggetto conferitario.

l'art. 177 co. 2 del Tuir prevede che, in caso di conferimento di partecipazioni che consentono alla conferitaria di acquisire o integrare il controllo ex art. 2359 co. 1, n.1 c.c., si considera valore di realizzo quello corrispondente alla quota delle voci di patrimonio netto formato dalla società conferitaria per effetto del conferimento

l'art 177 co. 2-bis dispone che, nel caso in cui la conferitaria non acquisisce il controllo della società oggetto del conferimento – controllo espresso sempre in termini di maggioranza di voti esercitabili in assemblea ordinaria, ex articolo 2359, comma 1, n. 1), cod. civ. – e né incrementa la percentuale di controllo, il regime del "realizzo controllato", disciplinato dal comma 2, si applica quando ricorrono entrambe le seguenti condizioni:

1. le partecipazioni conferite rappresentano una percentuale di diritti di voto esercitabili nell'assemblea ordinaria superiore al 2% o al 20%, oppure una partecipazione al capitale o al patrimonio superiore al 5% o al 25%, a seconda che si tratti di partecipazioni rappresentate da titoli negoziati in mercati regolamentati o di altre partecipazioni;
2. le partecipazioni sono conferite in una società, esistente o di nuova costituzione, partecipata unicamente dal conferente o, nel caso il conferente sia una persona fisica, dal conferente e dai suoi familiari di cui all'articolo 5, co. 5, Tuir (ovvero il coniuge, i parenti entro il terzo grado e gli affini entro il secondo grado).

E' applicabile il regime del "realizzo controllato" anche al caso in cui la società scambiata sia non residente mentre la conferitaria deve essere necessariamente una società residente in Italia.

Le società di persone possono essere conferitarie ma non possono essere l'oggetto del conferimento.

E' possibile anche conferire diritti parziali quali la nuda proprietà con diritto di voto, vi sono dubbi nel caso di nuda proprietà senza diritto di voto, mentre non è possibile conferire l'usufrutto.

Inoltre, i conferimenti di partecipazioni "a realizzo controllato" trovano nella disciplina del "riallineamento dei valori" un supporto per la gestione della fiscalità delle eventuali plusvalenze e divergenze tra valori contabili e fiscali, in quanto l'art. 13 co. 5 e art. 12 D.Lgs. 192/2024 ha apportato delle modifiche alla disciplina delle operazioni straordinarie di fusione (art. 172 TUIR), scissione (art. 173 TUIR) e conferimento (art. 176 TUIR), effettuate dal 1° gennaio 2024.

Il decreto su citato ha modificato il regime ordinario, previsto dal previgente art. 176 co. 2-ter, e abrogato il regime derogatorio, previsto dall'art. 15 co. 10-12 DL 185/2008, individuando quindi un unico regime di riallineamento dei valori nelle operazioni straordinarie, possono quindi essere riallineati fiscalmente i maggiori valori attribuiti in bilancio ai singoli elementi dell'attivo che costituiscono immobilizzazioni materiali e immateriali, incluso l'avviamento, con il versamento di una imposta sostitutiva delle imposte sui redditi e dell'IRAP su tali maggiori valori contabili. Le aliquote da applicare ai maggior valori saranno:

- 18% ai fini delle imposte sui redditi
- 3% a fini IRAP.

L'opzione per l'applicazione del regime di riallineamento dei valori può essere esercitata nella dichiarazione dei redditi relativa al periodo d'imposta nel corso del quale è stata posta in essere l'operazione.

In caso di conferimento il soggetto tenuto all'esercizio dell'opzione è la società conferitaria

CARTA CARBURANTE, SI CAMBIA: DA BUONO CORRISPETTIVO "MONOUSO" A "MULTIUSO"

L'Agenzia delle entrate, con la recente Risposta ad interpello del 10 settembre 2025, n. 235, fornisce importanti chiarimenti in materia di IVA, con particolare riguardo alle cd. carte carburante

L'Agenzia delle Entrate, superando il precedente orientamento formulato con la Circolare 30.4.2018, n. 8/E, ha ritenuto che le **carte prepagate** per l'acquisto di carburante siano da qualificare come **"buoni-corrispettivo multiuso"**.

Buono corrispettivo

Al riguardo, giova ricordare che in base all'art 6-bis del D.P.R. n. 633/1972, per **buono corrispettivo** si intende uno strumento che contiene l'**obbligo** di essere accettato come corrispettivo o parziale corrispettivo a fronte di una cessione di beni o di una prestazione di servizi e che indica, sullo strumento medesimo o nella relativa documentazione, i beni o i servizi da cedere o prestare o le identità dei potenziali cedenti o prestatori, ivi incluse le condizioni generali di utilizzo ad esso relative. Tale buono può essere "monouso" ovvero "multiuso".

Infatti, il successivo art. 6-ter del Decreto IVA dispone che, il buono corrispettivo è "**monouso**" quando al momento della sua emissione è nota la disciplina applicabile ai fini dell'IVA alla cessione dei beni o alla prestazione dei servizi a cui il buono corrispettivo dà diritto.

Elementi identificativi del buono

In proposito, le Entrate evidenziano che nella la relazione illustrativa al D.Lgs. n. 141/2018, si precisa che nel caso di buonocorrispettivo "**monouso**" al **momento dell'emissione**, devono essere noti tutti gli elementi richiesti ai fini della documentazione dell'operazione ovvero la natura, qualità e quantità dei beni e dei servizi formanti oggetto dell'operazione.

L'articolo 6-quater, invece, stabilisce che il buono si considera "**multiuso**" se al momento della sua emissione **non è nota** la disciplina applicabile ai fini dell'IVA alla cessione dei beni o alla prestazione dei servizi a cui il buono corrispettivo dà diritto.

Quindi, come si rinviene dalla richiamata relazione illustrativa, la **distinzione** tra le due tipologie di buoni corrispettivo si fonda sulla disponibilità delle informazioni necessarie per la tassazione, già al momento dell'emissione del buono corrispettivo ovvero al momento del riscatto qualora l'utilizzo finale sia lasciato alla scelta del consumatore.

Pertanto, da quanto sopra descritto, considerato che al momento dell'emissione e/o della ricarica della carta prepagata non è nota la quantità di carburante che può essere effettivamente acquistata mediante utilizzo della carta, in quanto tale elemento dipende da un "fattore variabile" nel tempo, quale il prezzo praticato al pubblico al momento del rifornimento del carburante, soggetto a fluttuazioni legate sia all'andamento del mercato petrolifero, sia alla politica di prezzi adottata dal singolo distributore, non si è in presenza di un' operazione rilevante ai fini IVA che, quindi, non richiede l'emissione di fattura. In tal caso, l'imponibilità si verifica, invece, **esclusivamente** al momento dell'acquisto del carburante presso la stazione di servizio.

Attraverso detto approccio, viene superato anche il problema della possibile **duplicazione** dell'IVA, che in precedenza veniva in rilievo sia al momento dell'acquisto della ricarica che all'atto dell'utilizzo della carta per l'acquisto del carburante.

Recupero dell'IVA indebitamente versata

In proposito, l'Agenzia delle entrate fornisce anche le istruzioni operative per il recupero dell'IVA indebitamente versata e indicata nelle fatture in precedenza emesse, cioè attraverso l'emissione di una **nota di credito** nei termini di cui all'art. 26, comma 2, del D.P.R. n. 633/1972, ovvero se già **scaduto** l'anno dall'effettuazione dell'operazione è possibile richiedere il **rimborso** dell'IVA, ex art. 30-ter del medesimo Decreto IVA, atteso che la decorrenza del termine per l'emissione della nota di variazione **non è imputabile** ad una colpevole inerzia della società, ma al suo legittimo affidamento nella precedente prassi a cui il contribuente si era conformato.



**DIPARTIMENTO
LEGAL**

CLAUSOLA RISOLUTIVA ESPRESSA, INADEMPIMENTO E BUONA FEDE

Capita sempre più spesso, purtroppo, che nei contratti con prestazioni corrispettive, principalmente basati su target di risultati e conseguenti success fee (ad esempio procacciatori d'affari), la parte più forte predisponga clausole risolutive del contratto, con previsioni di penale, basate su inadempimenti formali e non sostanziali, o comunque poco significativi nell'interpretazione complessiva del negozio giuridico. La clausola risolutiva espressa, disciplinata dall'art. 1456 c.c., consente ai contraenti di pattuire che il contratto si risolva qualora una determinata obbligazione non sia adempiuta secondo le modalità stabilite. La sua funzione è quella di sottrarre al giudice la valutazione sulla gravità dell'inadempimento (art. 1455 c.c.), poiché tale valutazione è stata compiuta ex ante dalle parti stesse.

In realtà, l'esercizio del diritto potestativo di risolvere il contratto tramite tale clausola non è incondizionato, e quindi illimitato, per il semplice fatto che una determinata clausola non è stata rispettata. L'agire dei contraenti deve essere sempre valutato alla luce del principio di buona fede e correttezza, sancito dall'art. 1375 c.c. Il principio di buona fede impone di "valutare la condotta di controparte in tale prospettiva collaborativa" e consente al giudice di escludere la sussistenza dell'inadempimento e, di conseguenza, la risoluzione, qualora la condotta del debitore, pur realizzando materialmente il fatto previsto dalla clausola, risulti sostanzialmente conforme a buona fede. In questi casi, l'esercizio del diritto di risoluzione da parte del creditore può essere considerato "puramente pretestuoso" e, come tale, non meritevole di tutela.

Occorre pertanto prestare particolare attenzione all'inserire determinate clausole risolutive nei contratti, convinti che la pura e semplice mancata osservanza di queste clausole porti alla risoluzione contrattuale. Come già evidenziato, il principio di buona fede opera come un canone per valutare l'esistenza stessa dell'inadempimento idoneo a giustificare la risoluzione, anche in presenza di una clausola risolutiva espressa. Il giudice, non può discutere della gravità dell'inadempimento (valutazione già fatta dalle parti), ma deve verificare se il comportamento del debitore, alla luce del canone di buona fede, possa effettivamente considerarsi un "inadempimento" nel senso voluto dalla clausola. Ad esempio, il rifiuto di ricevere la prestazione tardiva, quando questa non ha perso completamente utilità, può essere un elemento decisivo per qualificare come contrario a buona fede l'esercizio del diritto di risolvere il contratto o di pretendere la penale.

Intervento a cura dell' Avv. Marco Bassoli



TUTELA CAUTELARE DEI DIRITTI DI PROPRIETÀ INDUSTRIALE

LA FINE DELL'ERA DEI PROVVEDIMENTI CAUTELARI STAND-ALONE E LA NECESSARIA INSTAURAZIONE DEL GIUDIZIO DI MERITO.

La sentenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea (C-132/25 del 23 aprile 2026) rappresenta una svolta epocale, per l'Italia, nella disciplina delle misure cautelari in materia di proprietà intellettuale.

Sino a questa pronuncia, l'art. 132, comma 4, Codice della Proprietà Industriale escludeva la necessità dell'instaurazione del giudizio di merito per stabilizzare l'efficacia dei "i provvedimenti di urgenza emessi ai sensi dell'articolo 700 del codice di procedura civile ed agli altri provvedimenti cautelari idonei ad anticipare gli effetti della sentenza di merito. In tali casi ciascuna parte può iniziare il giudizio di merito".

La facoltà di entrambe le parti di instaurare il giudizio di merito era ritenuta sufficiente per non imporre al ricorrente l'onere di attivarsi ai fini della stabilizzazione della misura cautelare.

Ferma la necessità di mantenere l'efficacia di misure come il sequestro o la descrizione, a seguito della pronuncia di una inibitoria (per contraffazione di brevetto, marchio etc) la parte ricorrente poteva quindi sino ad oggi scegliere di non instaurare il giudizio di merito (ad esempio se l'aspettativa di risarcimento del danno era tale da non giustificare l'avvio di un giudizio ordinario), mantenendo tuttavia la tutela derivante dal provvedimento di inibitoria.

Questo scenario in più occasioni era stato oggetto di critica da parte degli operatori del settore, in particolare perché ritenuto incompatibile con la normativa sovranazionale (art. 50 Accordi TRIPS e art. 9, paragrafo 5, della direttiva 2004/48/CE c.d. "Direttiva Enforcement": "Gli Stati membri assicurano che le misure provvisorie di cui ai paragrafi 1 e 2 siano revocate o cessino comunque di essere efficaci, su richiesta del convenuto, se l'attore non promuove un'azione di merito dinanzi all'autorità giudiziaria competente entro un periodo ragionevole che sarà determinato dall'autorità giudiziaria che ordina tali misure quando la legislazione dello Stato membro lo consente oppure, in assenza di tale determinazione, entro un periodo che non deve superare 20 giorni lavorativi o 31 giorni di calendario, qualora questi rappresentino un periodo più lungo").

La Corte di Giustizia, con la citata sentenza, ha stabilito che l'art. 9, paragrafo 5, della direttiva 2004/48/CE osta all'applicazione di una disposizione nazionale che consenta il mantenimento di provvedimenti cautelari, quali quelli idonei ad anticipare gli effetti della sentenza di merito, qualora l'attore non abbia promosso un'azione di merito entro il termine previsto e il convenuto chieda la revoca o la cessazione degli effetti di tali provvedimenti: "l'articolo 9, paragrafo 5, della direttiva 2004/48 deve essere interpretato nel senso che esso osta all'applicazione di una disposizione nazionale che consente il mantenimento di taluni provvedimenti cautelari, quali i provvedimenti cautelari idonei ad anticipare gli effetti della sentenza di merito, qualora l'attore non abbia promosso un'azione di merito entro il termine previsto da tale articolo 9, paragrafo 5, e il convenuto chieda la revoca di tali provvedimenti cautelari o comunque la cessazione dei loro effetti." (C-132/25 del 23 aprile 2026)

Ciò allo scopo, perseguito dalla norma citata, di garantire che i provvedimenti provvisori di cui trattasi non rimangano indefinitamente in vigore senza che si statuisca nel merito, al fine di prevenire gli "usi sproporzionati o abusivi delle misure provvisorie e ad evitare la creazione di ostacoli al commercio legittimo, garantendo al convenuto la possibilità di chiederne la revoca qualora l'attore non promuova un'azione di merito." (C-132/25 del 23 aprile 2026)

Dunque, a seguito della citata decisione, le parti che abbiano ottenuto misure cautelari dovranno attivarsi tempestivamente per promuovere il giudizio di merito, pena la decadenza dell'inibitoria.

Il resistente, nei cui confronti sia efficace un provvedimento di inibitoria a seguito del quale non sia stato instaurato il giudizio di merito, avrà titolo per chiedere la declaratoria di inefficacia della misura cautelare.

La pronuncia della Corte di Giustizia segna così la definitiva armonizzazione della disciplina delle misure cautelari in materia di proprietà intellettuale rispetto agli standard europei e internazionali.

Certamente questa decisione pone nel contempo diversi interrogativi sul destino delle misure cautelari oggi efficaci, emesse in seno a contenziosi che possono dirsi ormai sostanzialmente e imprenditorialmente definiti tra le parti senza però che si sia giunti ad una sentenza.

Altrettanto, ci si interroga sul destino di misure cautelari per le quali sia stato instaurato il giudizio di merito ma, successivamente, questo, ad esempio per un sopravvenuto accordo transattivo, si estingua.



PASSAGGIO GENERAZIONALE NELLE PMI: COME PROTEGGERE IL VALORE AZIENDALE DAI CONFLITTI INVISIBILI

**Hai mai vissuto una riunione in cui tutti parlano ma nessuno decide?
Ecco come inizia il declino silenzioso di una PMI familiare**

L'azienda italiana media è un organismo che si regge su un equilibrio precario tra memoria storica e necessità di evoluzione. Ogni anno, circa 35.000 imprese familiari affrontano il delicato momento della successione. I dati dell'Osservatorio AUB (Bocconi-PwC) confermano l'accelerazione dei passaggi generazionali, l'evoluzione delle famiglie proprietarie e il crescente ricorso a modelli di mentoring tra generazioni. La Camera di commercio di Bolzano afferma che solo il 30% sopravvive al primo salto generazionale.

La causa di questo sfoltoimento non risiede quasi mai in crisi di mercato o in carenze di prodotto, ma in una paralisi decisionale che nasce all'interno del nucleo di comando. Quando il passaggio non è pianificato, ma subito, l'azienda entra in un limbo. Non si smette di lavorare, le commesse vengono evase e i fornitori pagati, ma si smette di scegliere. Questo stallo non è neutro: ogni mese di indecisione erode il valore patrimoniale e la competitività dell'impresa.

Perché le sole soluzioni legali non bastano

Esiste la convinzione diffusa che per gestire una successione basti un buon notaio o un avvocato esperto in patti di famiglia. Gli strumenti giuridici sono necessari, ma agiscono esclusivamente sulla struttura, non sulla dinamica. Un contratto può stabilire la distribuzione delle quote, ma non ha il potere di risolvere il conflitto di visione tra chi ha fondato l'azienda e chi deve guidarla nel futuro.

PUNTO DI RIFLESSIONE:

Il conflitto non è una mancanza di accordo sulle quote, ma una mancanza di allineamento sui valori. Un contratto firma il "cosa", ma solo la mediazione risolve il "come".

La pressione silenziosa sul capitale umano

Il conflitto non gestito al vertice non rimane confinato negli uffici della direzione. Si espande per osmosi attraverso tutta l'organizzazione. I dipendenti e i quadri intermedi percepiscono l'incertezza prima ancora che venga verbalizzata. Quando manca una linea chiara sul "dopo", i profili più qualificati, quelli che hanno mercato, iniziano a cercare alternative.

L'involontaria pressione che i soci esercitano sui propri collaboratori crea un clima di attesa logorante. Senza una guida univoca, i processi decisionali si frammentano: il personale non sa più a quale visione rispondere, se a quella legata alla tradizione o a quella orientata all'innovazione. Questa emorragia di fiducia è un costo occulto che può determinare il fallimento dell'intero progetto di successione.

Identità e Legittimazione: i pilastri dello scontro

Per decodificare il blocco, bisogna analizzare i bisogni profondi che la mediazione professionale fa emergere.

- Il conflitto di identità del fondatore: Per chi ha costruito un impero dal nulla, l'azienda non è un bene mobile, è la propria proiezione nel mondo. Cedere il comando significa affrontare un vuoto esistenziale che nessuna liquidazione può colmare.
- La ricerca di legittimazione dell'erede: Non si tratta solo di ottenere potere, ma di vedersi riconosciuta una competenza che prescinda dal cognome. Chi subentra vuole sentirsi imprenditore, non "il figlio del titolare" sotto esame perpetuo.

Quando questi due bisogni collidono, il dialogo si trasforma in una serie di monologhi incrociati. La mediazione entra in questo spazio per separare il piano affettivo da quello industriale, permettendo a entrambe le parti di trovare un ruolo nuovo senza percepire la transizione come una perdita.

La gestione dei linguaggi divergenti

Uno dei problemi tecnici più complessi nelle PMI è la divergenza di linguaggio. Il fondatore parla spesso la lingua della prudenza e della memoria; l'erede quella del rischio calcolato e della trasformazione. Termini come "investimento" o "cambiamento" assumono significati opposti a seconda di chi li pronuncia.

Il mediatore agisce come un facilitatore tecnico che traduce queste istanze in obiettivi comuni. Invece di discutere su chi ha ragione, ci si siede al tavolo per definire cosa serve all'azienda per restare sul mercato nei prossimi dieci anni. La mediazione trasforma uno scontro di ego in una rinegoziazione degli interessi strategici.

Il danno economico del tempo sospeso

Analizziamo il costo dello stallo. Secondo i dati della Camera Arbitrale di Milano (aprile 2026), il valore medio delle controversie d'impresa è aumentato del 39%, segno che i conflitti sono sempre più costosi. Un'azienda bloccata da una lite tra eredi subisce una contrazione della propria capacità di credito, determinata dallo squilibrio decisionale. Gli istituti di credito, analizzando i profili di rischio, spesso vedono nella mancanza di governance stabile un segnale d'allarme. Fidi ridotti e sospensione dei finanziamenti per l'innovazione possono essere le conseguenze tangibili di un passaggio generazionale non risolto. La mediazione accelera la chiusura di questi contenziosi latenti, riportando l'azienda in una condizione di stabilità che è, prima di tutto, un valore economico difendibile.

Esiste un percorso strutturato per uscire dallo stallo. Non richiede anni di tribunale né di esporre le dinamiche familiari al pubblico. Richiede un tavolo, un mediatore professionale e la volontà di mettere al centro il futuro dell'azienda invece del passato del conflitto. Si tratta di passare dalla reazione alla pianificazione, trasformando un rischio in un asset competitivo.

La mediazione: Riservatezza e Velocità

Scegliere la mediazione significa adottare un protocollo tecnico per la gestione delle crisi. A differenza delle aule di tribunale, dove le dinamiche familiari diventano pubbliche danneggiando la reputazione del brand, la mediazione si svolge in un ambiente protetto e professionale.

Conclusioni: Agire prima della rottura

Ogni mese di stallo ha un costo reale: sul credito bancario, sul capitale umano, sulla capacità di decidere. Se hai riconosciuto anche uno solo dei segnali descritti in questo articolo, il momento di agire è adesso non quando la rottura sarà già avvenuta.

Il passaggio generazionale non deve essere la fine di una storia, ma l'inizio di un nuovo capitolo.

Se la tua impresa sta vivendo una fase di transizione o percepisci segnali di tensione nelle decisioni strategiche, non permettere che il silenzio consumi ciò che hai costruito.



Domande Frequenti sul Passaggio Generazionale e la Mediazione

Come gestire correttamente un passaggio generazionale in azienda?

La gestione ottimale prevede una pianificazione anticipata che integri strumenti legali (patti di famiglia, holding) con un percorso di mediazione aziendale. Questo permette di allineare gli obiettivi strategici tra la generazione uscente e quella entrante, evitando che il trasferimento di quote diventi un motivo di scontro operativo.

Quando è realmente utile la mediazione tra soci?

La mediazione è utile non appena si manifesta un blocco decisionale o una divergenza sistematica sulla visione futura dell'impresa. Intervenire ai primi segnali di tensione permette di risolvere il conflitto prima che danneggi la reputazione aziendale, il clima interno o il rapporto con gli istituti di credito.

Cosa succede se gli eredi non trovano un accordo sulla gestione?

In assenza di accordo, l'azienda rischia la paralisi della governance. Questo può portare alla perdita di valore delle quote e, nei casi più gravi, alla nomina di un amministratore giudiziario. La mediazione serve a evitare questi scenari, trasformando la lite in una rinegoziazione tecnica degli interessi di ciascun erede.

Quanto può costare un conflitto societario non gestito?

Il costo è multidimensionale: si va dalla perdita di opportunità di mercato, al peggioramento delle condizioni di accesso al credito. Le principali voci di perdita sono tre: il blocco degli investimenti, che in 3-5 anni crea un gap tecnologico rispetto ai competitor; il disinvestimento emotivo degli eredi, che favorisce scelte opportunistiche a breve termine; e le vendite forzate a prezzi inferiori al valore reale di mercato (liquidation discount). Nel complesso, analisi di Business Continuity stimano che un conflitto prolungato possa erodere fino al 30-40% del valore patrimoniale, senza contare le spese legali del contenzioso ordinario.

Perché la mediazione è più veloce rispetto al tribunale?

Mentre il sistema giudiziario ha tempi medi che superano i 4-7 anni, la mediazione civile è un procedimento snello che si conclude generalmente tra i 90 e i 120 giorni. Inoltre, le parti hanno il controllo diretto sulla soluzione, mentre in tribunale la decisione è rimessa a un terzo (il giudice) con tempi e modi non controllabili dalle aziende.

La mediazione è vincolante? Cosa succede se una parte non rispetta l'accordo?

Sì, l'accordo raggiunto in mediazione è pienamente vincolante. Se sottoscritto dalle parti e dai rispettivi avvocati, il verbale di accordo costituisce titolo esecutivo per l'espropriazione forzata, per l'esecuzione in forma specifica e per l'iscrizione di ipoteca giudiziale. In termini pratici, l'accordo ha la stessa forza di una sentenza del giudice: se una parte non rispetta gli impegni presi (ad esempio un pagamento o un trasferimento di quote), la parte adempiente può procedere direttamente con l'esecuzione forzata senza dover iniziare una nuova causa legale.

Intervento a cura del Dott. Ferdinando Augelli





**DIPARTIMENTO
ADEGUATI
ASSETTI**

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI

Obblighi di governance e responsabilità degli organi societari nella giurisprudenza più recente

1. Premessa

La riforma introdotta dal D.Lgs. 14/2019 (Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza) ha attribuito rango centrale, nell'architettura della governance societaria, all'obbligo di predisporre adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, proporzionati alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Il precetto, già latente nell'ordinamento, è divenuto norma espressa con la riformulazione dell'art. 2086, comma 2, c.c.

La disposizione persegue una finalità essenzialmente preventiva: dotare l'imprenditore collettivo di strumenti in grado di rilevare tempestivamente i segnali premonitori della crisi e di attivare, senza indugio, le misure di risanamento previste dall'ordinamento. La giurisprudenza degli ultimi anni ha trasformato questo precetto da norma di principio a fattore concreto di responsabilità, con conseguenze sempre più severe per amministratori e sindaci inadempienti.

2. Il quadro normativo di riferimento

L'art. 2086, comma 2, c.c. stabilisce che l'imprenditore collettivo «ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale».

La norma si coordina con l'art. 2381, comma 3, c.c. — che impone al consiglio di amministrazione la valutazione periodica dell'adeguatezza degli assetti — e con l'art. 2396 quinquies c.c. (già 2403 c.c.), che obbliga il collegio sindacale a vigilare sulla loro adeguatezza e sul loro concreto funzionamento. L'intera architettura normativa converge verso un obiettivo unitario: garantire che l'impresa sia strutturata per intercettare per tempo le criticità gestionali e per reagirvi in modo appropriato.

2.1 La triplice dimensione degli assetti adeguati

La dottrina e la giurisprudenza concordano nel distinguere tre componenti inscindibili, da valutarsi unitariamente:

- Assetto organizzativo — struttura organizzativa chiara ed aggiornata, con organigramma, mansionario, definizione delle linee di riporto e sistemi di gestione dei rischi operativi.
- Assetto amministrativo — strumenti di pianificazione e controllo: budget annuale, piano industriale, budget di tesoreria, sistemi di reportistica periodica e di monitoraggio dei flussi finanziari.
- Assetto contabile — contabilità tempestiva, affidabile e idonea alla formazione del bilancio nei termini di legge; procedure di monitoraggio dei crediti; rendiconto finanziario come strumento ordinario di gestione.

Il carattere "adeguato" è intenzionalmente elastico: la valutazione deve necessariamente adattarsi alla specificità di ciascuna realtà imprenditoriale, in ragione delle dimensioni, del settore di attività, della complessità organizzativa e dello stadio del ciclo di vita dell'impresa.



3. Rassegna della giurisprudenza rilevante

Negli ultimi anni si è consolidato un corpus giurisprudenziale organico che delinea con crescente precisione i confini dell'obbligo ex art. 2086 c.c. e le conseguenze della sua violazione. Di seguito si riportano in sintesi le pronunce più significative, in ordine cronologico.

Trib. Milano, 21 ottobre 2019 | Trib. Roma, 8 aprile 2020

Le prime applicazioni sistematiche del riformato art. 2086 c.c. pervengono già nel biennio 2019-2020. Il Tribunale di Milano afferma che la mancata predisposizione di adeguati assetti integra una grave irregolarità gestoria, sanzionabile mediante denuncia al Tribunale ex art. 2409 c.c. e, nei casi più gravi, con la revoca dell'organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario. Il Tribunale di Roma introduce un elemento qualificante: le scelte organizzative dell'amministratore, se conformi a criteri di legittimità e ragionevolezza, restano insindacabili nel merito in applicazione della business judgment rule, fermo restando l'obbligo di predisporre gli strumenti minimi imposti dalla norma.

Cass. Civ., ord. n. 20389 del 28 settembre 2020

La Suprema Corte esclude che una società possa invocare la forza maggiore — nella specie, una crisi di liquidità connessa alla congiuntura economica — come causa esimente dall'inadempimento, qualora la società fosse priva di adeguati assetti. Il principio è di portata generale: l'impresa strutturalmente inadeguata non può beneficiare delle esimenti ordinarie, poiché, se adeguatamente organizzata, avrebbe potuto prevenire o mitigare le conseguenze dell'evento avverso.

Trib. Cagliari, sent. n. 188/2021

La pronuncia costituisce un riferimento imprescindibile per la sua valenza operativa: i giudici entrano nel merito delle specifiche carenze riscontrate dall'ispettore nominato dal Tribunale, fornendo un catalogo articolato delle omissioni rilevanti. Il dato più significativo è che la società era economicamente sana. Il Tribunale ne trae una conseguenza di principio:

"La violazione dell'obbligo di predisporre adeguati assetti è più grave quando la società non si trova in crisi, perché in tale momento essa dispone di risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili e amministrative."

Tra le carenze accertate: assenza di organigramma aggiornato e di mansionario; concentrazione di funzioni critiche su poche risorse; mancata redazione di budget di tesoreria, piano industriale e rendiconto finanziario; contabilità inidonea a rispettare i termini per la formazione del bilancio.

Cass. Civ., ord. n. 2172 del 24 gennaio 2023

La Corte conferma la condanna al risarcimento dei danni di due amministratori nei confronti della curatela fallimentare. Gli stessi erano stati assolti in sede penale: la responsabilità civile si fonda autonomamente sulla violazione dei doveri gestori ex art. 2086, comma 2, c.c. e sull'assenza di un adeguato processo valutativo nelle decisioni assunte. La pronuncia evidenzia la netta autonomia del giudizio di responsabilità civile rispetto all'esito del procedimento penale.

Trib. Catania, 8 febbraio 2023

Il Tribunale afferma la revocabilità per giusta causa ai sensi dell'art. 2400 c.c. del sindaco che ometta di vigilare sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, lasciando che le carenze strutturali consentano alla governance di commettere illeciti. La pronuncia ribadisce che l'organo di controllo non può limitarsi alle dichiarazioni dell'organo amministrativo, ma è tenuto a esercitare autonomamente i propri poteri ispettivi.

Trib. Milano, 21 luglio 2024

Il Tribunale approva la revoca per giusta causa di un sindaco unico in una società operante nella produzione di macchinari postali, ove erano emerse — a seguito di indagine interna — gravi irregolarità contabili risalenti al 2014: contabilizzazione di contratti inesistenti, mancata appostazione di accantonamenti, manipolazione sistematica dei risultati di esercizio. Al sindaco venivano contestate l'omessa vigilanza sui bilanci irregolari, la mancata supervisione degli assetti, l'assenza di regolari scambi informativi con amministratori e revisori e la violazione dei requisiti di indipendenza.

La decisione delinea un modello esigente di organo di controllo: non un osservatore passivo, ma un custode attivo dell'integrità degli assetti societari, tenuto a pretendere azioni correttive e a documentare sistematicamente ogni attività svolta.

Trib. Brescia, decreto n. 138 del 23 ottobre 2024

Il Tribunale rigetta un ricorso ex art. 2409 c.c. con cui un socio di minoranza lamentava l'inadeguatezza degli assetti di una società manifatturiera. La pronuncia è significativa per i limiti che individua al sindacato giudiziale. In primo luogo, la denuncia ex art. 2409 c.c. presuppone irregolarità attuali e idonee a porre in pericolo il patrimonio: non è strumento per censurare fatti remoti né per dirimere conflitti tra soci. In secondo luogo:

"La formula adottata dal legislatore è volutamente elastica, la nozione di adeguatezza dovendo adattarsi alla specifica natura della realtà aziendale; giammai la censura di inadeguatezza può spingersi sino a sindacare scelte di merito che non si appalesino tali da impedire l'agire razionale e informato da parte dell'amministratore."

Nel caso di specie, organigramma, mansionario, budget triennale e sistemi informativi erano presenti e funzionanti; la complessità organizzativa era proporzionata al modello produttivo su commessa. Il ricorso veniva altresì ritenuto strumentale a conflitti familiari preesistenti, estranei alla funzione dell'istituto.

Trib. Catanzaro, decreto del 6 febbraio 2025

Con decreto emesso in accoglimento di un ricorso ex art. 2409 c.c. proposto da un socio di minoranza, il Tribunale — Sezione specializzata in materia di impresa — ribadisce e rafforza il principio già espresso da Cagliari nel 2021:

"L'assenza di un adeguato assetto organizzativo, contabile e amministrativo rappresenta una grave irregolarità, anche — anzi, soprattutto — in una impresa in situazione di equilibrio economico finanziario. Gli adeguati assetti sono funzionali proprio ad evitare che l'impresa scivoli inconsapevolmente verso una situazione di crisi o di perdita della continuità, consentendo all'organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi."

La logica sottesa è inequivoca: è precisamente quando l'impresa è in bonis che l'obbligo ha il massimo valore preventivo e che esistono le risorse per ottemperarvi efficacemente.

Trib. Milano, ordinanza del 10 aprile 2025 — VG 2269/2025

Il Tribunale — Sezione XV Civile, Impresa B — accoglie la denuncia del sindaco unico (nominato non dall'assemblea, ma a seguito di segnalazione della Camera di Commercio ex art. 2477, comma 5, c.c., circostanza di per sé rivelatrice dell'omessa istituzione dell'organo di controllo) e dispone la revoca immediata dell'amministratore unico e la nomina di un amministratore giudiziario. La società, con un fatturato superiore a 5,3 milioni di euro e priva di dipendenti, non aveva mai trasmesso al sindaco la documentazione contabile richiesta, non disponeva di sede effettiva e non conservava libri sociali né documentazione societaria. Il Tribunale qualifica la situazione come «sostanziale dissoluzione organizzativa e contabile foriera di danno per la società», integrante la violazione dell'art. 2086, comma 2, c.c. nella sua forma più grave.

Trib. Bari, 8 ottobre 2025

Il Tribunale chiarisce che l'adeguatezza degli assetti ex art. 2086 c.c. deve essere valutata sulla base dell'effettiva operatività dell'organigramma e della presenza di presidi specifici — quali la nomina del RSPP e la redazione della documentazione di valutazione dei rischi — che attestino la concreta attenzione dell'organo amministrativo alla continuità aziendale. Conferma altresì che, in società a base partecipativa ristretta e a conduzione familiare, la gestione operativa affidata a un familiare dell'amministratore non integra di per sé una grave irregolarità gestoria, ove i risultati economici siano in costante crescita.



4. Indicazioni operative: i comportamenti attesi

Dall'analisi del quadro giurisprudenziale emerge un sistema coerente di obblighi, distinti per figura. Di seguito se ne sintetizzano i contenuti essenziali.

4.1 Gli obblighi dell'organo amministrativo

Sul piano organizzativo, l'amministratore è tenuto a:

- predisporre e mantenere aggiornato un organigramma che rifletta l'effettiva struttura aziendale, con chiara definizione di ruoli, responsabilità e linee di riporto;
- redigere un mansionario che descriva le competenze e le attività di ciascuna funzione rilevante;
- istituire un sistema strutturato di gestione e monitoraggio dei rischi operativi, evitando pericolose concentrazioni di funzioni critiche su singole persone.

Sul piano amministrativo-contabile, l'amministratore è tenuto a:

- dotare l'impresa di strumenti previsionali adeguati — budget annuale, piano industriale, budget di tesoreria con proiezione almeno a dodici mesi — calibrati sulla complessità del modello di business;
- implementare sistemi di reportistica periodica che consentano il monitoraggio dell'andamento rispetto ai target prefissati;
- garantire una contabilità aggiornata e affidabile, con rendiconto finanziario come strumento ordinario di analisi gestionale e non mero adempimento di bilancio;
- attivarsi senza indugio, all'emersione dei primi segnali di crisi, mediante gli strumenti previsti dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza — in primis la composizione negoziata — senza attendere l'aggravarsi irreversibile della situazione.

4.2 Gli obblighi dell'organo di controllo

La giurisprudenza ha radicalmente ridefinito il perimetro delle responsabilità del sindaco, che deve agire come custode attivo — e non come osservatore passivo — dell'integrità degli assetti societari. In concreto, l'organo di controllo è tenuto a:

- verificare periodicamente la presenza e il funzionamento concreto degli assetti, attraverso ispezioni, richieste di documentazione e colloqui con i responsabili delle funzioni aziendali;
- formalizzare le richieste di informazioni e le risposte ottenute, anche tramite PEC o verbale, al fine di documentare l'esercizio dei propri poteri;
- intensificare il presidio in presenza di segnali di allarme: cali di fatturato, tensioni di liquidità, irregolarità contabili, ritardi nella trasmissione di documentazione;
- non limitarsi a segnalare le criticità, ma richiedere con fermezza le «azioni correttive necessarie» e verificarne l'effettiva attuazione (Cass. n. 24045/2021);
- ricorrere agli strumenti più incisivi — convocazione dell'assemblea ex art. 2406 c.c., denuncia al Tribunale ex art. 2396 quater c.c. (già art. 2409 c.c.) — qualora le irregolarità siano di rilevante gravità e non eliminabili con rimedi endosocietari.

Il D.Lgs. 136/2024 (correttivo al CCII) ha introdotto un incentivo normativo rilevante: la tempestiva segnalazione scritta all'organo amministrativo della sussistenza di situazioni di crisi, entro sessanta giorni dalla conoscenza, può comportare l'attenuazione o l'esclusione della responsabilità prevista dall'art. 2407 c.c.

4.3 I limiti della business judgment rule

La business judgment rule tutela la discrezionalità dell'amministratore nelle scelte gestorie, purché queste siano state assunte in modo informato, ragionevole e in assenza di conflitti di interesse. Il sindacato giudiziale non può quindi investire il merito delle opzioni organizzative adottate, laddove queste non siano palesemente irragionevoli o negligenti.

Tuttavia, la regola non copre le omissioni strutturali: l'assenza di qualsiasi sistema di pianificazione, la mancata tenuta di una contabilità aggiornata o l'omessa istituzione di un organo di controllo non costituiscono «scelte discrezionali», ma inadempimenti rispetto a obblighi legali inderogabili. Come chiarito dal Tribunale di Brescia nel 2024, la norma protegge le scelte di merito sugli strumenti da adottare, non giustifica l'inerzia assoluta.

5. Le conseguenze della violazione

L'inadempimento all'obbligo ex art. 2086 c.c. espone gli organi sociali a un ventaglio di conseguenze, che la giurisprudenza ha reso progressive e sempre più concrete:

- revoca dell'amministratore e nomina di un amministratore giudiziario ex art. 2409, comma 4, c.c., con immediata perdita del controllo sulla gestione (Trib. Milano 10 aprile 2025; Trib. Milano 21 ottobre 2019);
- condanna al risarcimento del danno nei confronti della società o della curatela fallimentare, autonomamente rispetto all'esito penale (Cass. n. 2172/2023);
- revoca del sindaco per giusta causa ex art. 2400 c.c., in caso di omessa vigilanza sugli assetti (Trib. Catania 8 febbraio 2023; Trib. Milano 21 luglio 2024; Trib. Milano 10 aprile 2025);
- preclusione all'invocazione di cause esimenti (forza maggiore) in sede contrattuale o tributaria, qualora la mancanza di assetti abbia impedito di prevenire o gestire l'evento avverso (Cass. n. 20389/2020);
- ispezione giudiziaria dell'amministrazione, con le connesse conseguenze in termini di esposizione pubblica e interruzione dell'ordinaria gestione (Trib. Catanzaro 6 febbraio 2025; Trib. Venezia 28 agosto 2025).



6. Conclusioni

L'analisi sistematica della giurisprudenza consente di trarre alcune conclusioni, ovvero che gli adeguati assetti non costituiscono un adempimento accessorio né un obbligo riservato alle imprese di grandi dimensioni ma rappresentano, piuttosto, la precondizione strutturale per un governo d'impresa responsabile la cui funzione è essenzialmente preventiva.

La giurisprudenza, con coerenza crescente, ha chiarito che l'obbligo è più rigoroso — non meno — quando l'impresa è in equilibrio economico-finanziario: è allora che dispone delle risorse per strutturarsi adeguatamente e che il valore preventivo degli assetti è massimo. Attendere l'emergere della crisi per dotarsi degli strumenti organizzativi significa esporsi, tardivamente, alle sanzioni più severe.

Per i sindaci, il messaggio è altrettanto netto: la vigilanza non può essere episodica, formale o delegata alle autodichiarazioni dell'organo gestorio. Richiede un approccio proattivo, sistematicamente documentato e, quando necessario, capace di incidere concretamente — attraverso richieste formali, solleciti, convocazioni assembleari e, nei casi estremi, denuncia al Tribunale.

In definitiva, investire nella costruzione di assetti adeguati non è soltanto un obbligo di legge ma è una scelta di buona governance che tutela il patrimonio aziendale, protegge gli organi sociali da responsabilità personali e rafforza la capacità dell'impresa di affrontare le inevitabili fasi di difficoltà del ciclo economico.

Anno	Autorità giudicante	Riferimento	Principio enunciato
2019	Trib. Milano	21 ott. 2019	Mancanza assetti = grave irregolarità; possibile revoca AU ex art. 2409 c.c.
2020	Trib. Roma	8 apr. 2020	Business judgment rule: scelte ragionevoli insindacabili nel merito
2020	Cass. Civile	Ord. n. 20389/2020	Assetti inadeguati: preclusione all'invocazione della forza maggiore
2021	Trib. Cagliari	Sent. n. 188/2021	Catalogo specifico delle carenze; obbligo più grave in assenza di crisi
2023	Cass. Civile	Ord. n. 2172/2023	Condanna amm.ri al risarcimento per mala gestio, indipendentemente dall'esito penale
2023	Trib. Catania	8 feb. 2023	Sindaco revocabile per giusta causa per omessa vigilanza sugli assetti
2024	Trib. Milano	21 lug. 2024	Sindaco: custode attivo, non osservatore passivo; revoca per omessa vigilanza
2024	Trib. Brescia	Decreto n. 138/2024 23 ott. 2024	Adeguatezza valutata in concreto; BJR; ricorso strumentale rigettato
2025	Trib. Catanzaro	Decreto 6 feb. 2025	Assenza assetti = grave irregolarità soprattutto se impresa è in equilibrio
2025	Trib. Milano	Ord. 10 apr. 2025 VG 2269/2025	Dissoluzione organizzativa e contabile: revoca AU immediata e nomina amm. giudiziario
2025	Trib. Venezia	Decreto 28 ago. 2025	Mancato piano industriale a fronte di segnali di crisi: ispezione giudiziaria
2025	Trib. Bari	8 ott. 2025	Adeguatezza valutata sull'operatività effettiva di organigramma e presidi specifici

A black and white photograph of a coastal city skyline. In the foreground, a wide beach is visible with many people. A pier extends into the water on the right side. The background is filled with various high-rise buildings and apartment complexes under a cloudy sky.

**DIPARTIMENTO
FINANZA
AGEVOLATA**

IPERAMMORTAMENTO 2026 – 2028

Introduzione

Il nuovo iperammortamento è uno dei principali strumenti fiscali a sostegno degli investimenti delle imprese in beni strumentali nuovi, con l'obiettivo di incentivare il rinnovo dei processi produttivi, l'innovazione tecnologica e, per alcune tipologie di intervento, anche l'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili. La misura, prevista dalla Legge di Bilancio 2026 per il triennio 2026-2028, non opera come contributo a fondo perduto né come credito d'imposta, ma come una maggiorazione del costo fiscalmente riconosciuto del bene, con effetti sulla deduzione delle quote di ammortamento e dei canoni di locazione finanziaria.

Soggetti balneari

Possono accedere i soggetti titolari di reddito d'impresa che effettuano investimenti agevolabili nel periodo previsto dalla norma, indipendentemente dalla forma giuridica adottata e dal settore di appartenenza, purché gli investimenti siano destinati a strutture produttive situate in Italia. Ai fini dell'ammissibilità, l'impresa deve essere in regola con la normativa sulla sicurezza nei luoghi di lavoro e con gli obblighi di versamento dei contributi previdenziali e assistenziali a favore dei lavoratori. La misura è quindi rivolta a soggetti che operano in condizioni di ordinaria continuità aziendale e che siano in grado di documentare correttamente il progetto di investimento e la relativa copertura finanziaria.

Non possono beneficiare dell'agevolazione le imprese in stato di liquidazione volontaria, fallimento, liquidazione coatta amministrativa, concordato preventivo senza continuità aziendale o soggette ad altre procedure concorsuali previste dalla disciplina della crisi d'impresa. Restano inoltre escluse le imprese destinatarie di sanzioni interdittive ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001.

Agevolazione

La maggiorazione del costo di acquisizione è riconosciuta in misura progressiva, con aliquote differenziate in base all'ammontare dell'investimento:

- 180% fino a 2,5 milioni di euro;
- 100% per la parte eccedente 2,5 milioni e fino a 10 milioni di euro;
- 50% per la quota compresa tra 10 e 20 milioni di euro.

Il beneficio rileva esclusivamente ai fini delle imposte sui redditi, quindi IRES o IRPEF, e si concretizza in una maggiore deduzione fiscale da riportare nella dichiarazione. Ne consegue che l'impresa non ottiene un vantaggio immediato in termini di liquidità, ma un risparmio d'imposta distribuito nel tempo lungo il piano di ammortamento del bene, oppure lungo la durata del contratto di leasing finanziario.



Spese ammissibili

- beni materiali e immateriali strumentali nuovi 4.0 compresi, rispettivamente, negli elenchi di cui agli allegati IV e V annessi alla L. n.199/2025 (legge di bilancio 2026), interconnessi al sistema aziendale di gestione della produzione o alla rete di fornitura;
 - beni materiali nuovi strumentali all'esercizio d'impresa finalizzati all'autoproduzione di energia da fonti rinnovabili destinati all'autoconsumo anche a distanza, compresi gli impianti per lo stoccaggio dell'energia prodotta. Con riferimento all'autoproduzione e all'autoconsumo di energia da fonte solare, sono considerati agevolabili esclusivamente gli impianti con i seguenti requisiti:
 - o moduli fotovoltaici con celle, gli uni e le altre, prodotti negli Stati membri dell'Unione europea, con un'efficienza a livello di cella almeno pari al 23,5%;
 - o moduli prodotti negli Stati membri dell'Unione europea composti da celle bifacciali ad eterogiunzione di silicio o tandem prodotte nell'Unione europea con un'efficienza di cella almeno pari al 24,0%.
- Gli investimenti devono essere effettuati dal 1° gennaio 2026 al 30 settembre 2028.

Adempimenti e comunicazioni

L'impresa è tenuta a trasmettere al GSE cinque comunicazioni telematiche nell'ambito della procedura:

- Comunicazione preventiva: da inviare a decorrere dall'attivazione della piattaforma GSE e contiene gli elementi identificativi del soggetto beneficiario, della struttura produttiva e gli investimenti agevolabili, con riferimento agli Allegati IV e V e ai relativi importi, oltre alla data prevista di interconnessione o di entrata in funzione. A seguito dell'esito positivo, comunicato dal GSE entro 10 giorni, l'impresa può procedere con la comunicazione successiva per confermare l'avanzamento dell'investimento.
- Comunicazione di conferma dell'investimento: entro 60 giorni dalla risposta del GSE, l'impresa deve confermare l'investimento, attestando l'accettazione da parte del fornitore, comprovata dal pagamento di un acconto pari ad almeno il 20% del costo di acquisizione, con indicazione delle fatture di riferimento. Per gli investimenti in leasing, è sufficiente la stipula del contratto e l'ordine.
- Comunicazione di completamento: da trasmettere al termine dell'investimento ed interconnessione, entro il 15 novembre 2028. La comunicazione deve essere corredata da perizia tecnica asseverata, certificazione contabile del revisore e attestazioni di interconnessione o di avvenuta realizzazione.
- Comunicazione di monitoraggio annuale: da inviare entro il 20 gennaio di ciascun anno, con indicazione degli investimenti effettuati, dei costi sostenuti e della previsione del beneficio spettante.
- Comunicazione integrativa: da trasmettere entro il successivo 30 giugno di ciascun anno, contenente il piano di ammortamento e le quote di incentivo relative all'esercizio.

Decadenza del beneficio

Il beneficio può venire meno qualora, nel periodo di fruizione dell'agevolazione, vengano meno le condizioni richieste dalla norma, quali la cessione del bene agevolato, delocalizzazione dell'investimento, mancata interconnessione quando richiesta, oppure utilizzo del bene in modo difforme rispetto alla finalità agevolata.

In tali casi, l'impresa è tenuta a ricalcolare il vantaggio fruito e a recuperare l'agevolazione indebitamente goduta secondo le modalità previste dalla disciplina applicabile.

Intervento a cura di Alessio Spadaro



INVESTIMENTI SOSTENIBILI 4.0

Introduzione

Il Ministero delle Imprese e del Made in Italy ha avviato un nuovo intervento a sostegno degli investimenti produttivi delle PMI localizzate nelle Regioni meno sviluppate.

L'obiettivo del bando è incentivare programmi di investimento capaci di rafforzare la competitività delle imprese, migliorare i processi produttivi e favorire l'adozione di modelli aziendali più efficienti sotto il profilo energetico e ambientale.

La misura non si limita a sostenere il rinnovo degli impianti, ma punta a finanziare investimenti ad alto contenuto tecnologico e coerenti con il piano Transizione 4.0.

Soggetti beneficiari

Il provvedimento si rivolge alle micro, piccole e medie imprese regolarmente costituite, iscritte e attive nel Registro delle imprese, con unità produttiva situata in una delle Regioni meno sviluppate, ovvero Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sicilia e Sardegna.

Una quota pari al 25% delle risorse è riservata ai programmi presentati da micro e piccole imprese, a conferma della volontà di sostenere in modo mirato la platea più strutturata ma anche più esposta alle difficoltà di accesso al credito

Agevolazione

L'agevolazione può coprire fino al 75% delle spese ammissibili. Di questo importo, il 35% viene concesso come contributo a fondo perduto e il 40% come finanziamento agevolato a tasso zero, da restituire in un periodo massimo di sette anni in rate semestrali posticipate.

Spese ammissibili

L'investimento deve avere un importo non inferiore a 750 mila euro e non superiore a 5 milioni di euro. Il programma deve inoltre essere avviato solo dopo la presentazione della domanda e completato entro 18 mesi dalla concessione dell'agevolazione, con la possibilità di ottenere una proroga fino a sei mesi per giustificati motivi. È richiesto che i beni restino nella disponibilità dell'impresa per almeno tre anni dalla data di erogazione del saldo.

Tra gli interventi ammissibili rientrano i progetti finalizzati all'ampliamento della capacità produttiva, alla diversificazione della produzione, al cambiamento fondamentale del processo produttivo oppure alla realizzazione di una nuova unità produttiva.

Un aspetto rilevante del bando è la forte attenzione alle tecnologie abilitanti. Le imprese potranno presentare programmi che prevedano l'impiego di soluzioni come automazione avanzata, additive manufacturing, realtà aumentata, simulazione, integrazione verticale e orizzontale, Internet of Things, cloud, cybersecurity, big data analytics, intelligenza artificiale e blockchain.

Accanto alla dimensione digitale, il decreto valorizza la componente ambientale. Una parte significativa dei programmi agevolabili riguarda infatti investimenti che favoriscono la transizione verso l'economia circolare o il miglioramento dell'efficienza energetica. Sono premiati, in particolare, i progetti che consentono un uso più efficiente delle risorse, il recupero e il riuso dei materiali, la riduzione dei rifiuti, il prolungamento del ciclo di vita dei prodotti, l'adozione di packaging innovativi e il miglioramento della gestione dell'acqua e dell'energia.

Sul versante energetico, il decreto richiede che i programmi producano un risparmio energetico minimo pari al 5% rispetto ai consumi di riferimento. L'obiettivo è quello di finanziare interventi che non si limitino a un semplice ammodernamento tecnico, ma che generino un effetto misurabile in termini di riduzione dei consumi di energia primaria. Sono quindi particolarmente interessanti, per esempio, gli investimenti in sistemi di monitoraggio dei consumi, impianti ad alta efficienza, recupero di energia dai cicli produttivi, impianti da fonte rinnovabile per autoconsumo e soluzioni per il miglioramento energetico degli edifici in cui si svolge l'attività economica.

Tra le spese ammissibili rientrano: l'acquisto di macchinari, impianti e attrezzature nuove di fabbrica, i programmi informatici e le licenze strettamente collegati ai beni materiali, le opere murarie nei limiti del 40% del totale dei costi ammissibili e, in alcuni casi, le spese per certificazioni ambientali e consulenze specialistiche.

Il quadro delle spese ammissibili conferma un'impostazione molto selettiva: sono esclusi i beni usati, i terreni e i fabbricati, le spese di funzionamento, le scorte, la formazione del personale, i mezzi di trasporto e ogni altra voce non strettamente funzionale al programma di investimento.

La misura si conferma uno strumento pensato non solo per sostenere nuovi investimenti, ma anche per orientare le imprese verso modelli produttivi più moderni, efficienti e coerenti con gli obiettivi di transizione verde e digitale.

Presentazione e valutazione

Le agevolazioni saranno concesse con procedura valutativa a sportello; le modalità operative e la data di apertura saranno definite con successivo provvedimento ministeriale. La procedura prevede una prima verifica di ammissibilità, basata su requisiti minimi obbligatori.

La valutazione si baserà su criteri relativi alle caratteristiche del soggetto proponente, alla qualità del progetto e alla sostenibilità ambientale del programma di investimento. In

particolare, peseranno la solidità economico-finanziaria dell'impresa, il contenuto tecnologico della proposta e la sua coerenza con gli obiettivi climatici ed energetici della misura.

Intervento a cura di Alessio Spadaro



Resta connesso con NexumStp

Scansiona i QR Code per seguirci su LinkedIn, WhatsApp e Facebook.



SCAN ME



Pagina LinkedIn



SCAN ME



Canale Whatsapp



SCAN ME



Pagina Facebook

**Notizie, aggiornamenti e novità...
sempre a portata di mano!**

n.05 del 2026

NEXUM news

Bologna

Via di Corticella, 184/10
Via Nazario Sauro, 2

Ferrara

Via Darsena, 67

Genova

Piazza Vittorio Veneto, 2

Milano

Via Borromei,

Monza

Via E. Cernuschi, 2 - Monza

Napoli

Via G. Porzio, 4 - Isola G8 - C.D.N.

Olbia

Via Georgia, 11 - Torre 2

Padova

Via San Crispino, 106

Palermo

Centro Direzionale "Cento Piazze"
S.S. 113 km 327,00

Perugia

Viale Giovanni Perari, 1
Via del Vignola, 5 - Umbertide (PG)
Via Entrata 31, 06089 Torgiano (PG)

Roma

Piazzale delle Belle Arti, 2
Via Nairobi, 40
Via Cristoforo Colombo, 112
Via della Maglianella, 65/R
Via Nomentana, 935
Via Penna Sant'Andrea, 7
Via Marcantonio Colonna, 7
Via Benedetto Croce, 62
Via Giuseppe Dessi, 43

Taranto

Via Giuseppe Carlo Speciale, 71

Torino

Corso Matteotti, 42

Vicenza

Piazzetta Risorgive, 21 - Brendola (VI)

Durazzo (ALB)

Rr. Hamdi Troplini L3

NexumStp S.p.A.

Società tra Professionisti
Società Benefit

P. Iva 13262641007
Tel +39 06 5916078
Mail previdenza@nexumstp.it

www.nexumstp.it

NEX
um
stp
NEXT STEP