

NOVITÀ IN CAMPO FISCALE LEGALE E DEL LAVORO

**CON INTERVENTO DEL DIPARTIMENTO
ADEGUATI ASSETTI**

INDICE

03 Dipartimento Lavoro

- 04 Le violazioni che fanno perdere le agevolazioni contributive
- 06 Pensione di vecchiaia
- 08 Salario giusto e trattamento economico complessivo
- 10 Adesione automatica alla previdenza complementare

11 Dipartimento Fisco

- 12 Il trust familiare e il fondo patrimoniale
- 15 Le novità del decreto caro petrolio
- 16 Intelligenza artificiale nei processi aziendali
- 18 Cooperative compliance

19 Dipartimento Legal

- 20 Trasferimento del marchio e operazioni straordinarie
- 23 Proposta di acquisto condizionata
- 24 Cancellare o sottrarre files costa il posto di lavoro

26 Dipartimento Adeguati Assetti

- 27 Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili



**DIPARTIMENTO
LAVORO**

LE VIOLAZIONI CHE FANNO PERDERE LE AGEVOLAZIONI CONTRIBUTIVE

ANALIZZIAMO IL RECENTE DM 78/2026 DEL MINISTERO DEL LAVORO

Il rispetto delle norme sul lavoro e sulla sicurezza non rappresenta più soltanto un obbligo etico e di Legge, ma si consolida come un requisito imprescindibile in capo alle aziende per la fruizione delle agevolazioni contributive. In sintesi, in presenza di una condanna passata in giudicato per violazione delle Leggi che regolamentano la gestione del personale dipendente e/o la sicurezza sui luoghi di lavoro, viene inibita la possibilità di godere degli sgravi contributivi.

Con la recente pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Decreto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali n.78 del 22 giugno 2026, il legislatore ha aggiornato l'elenco delle violazioni che precludono l'accesso ai benefici normativi e contributivi, inasprendo ulteriormente l'attività di contrasto al lavoro irregolare e a coloro che non si adeguano agli standard di tutela dei lavoratori.

Il fulcro del provvedimento, racchiuso in un testo snello ma di forte impatto normativo, stabilisce che la fruizione delle agevolazioni è strettamente subordinata non solo alla regolarità formale del DURC ma anche all'assenza di specifiche infrazioni che vengono individuate in un allegato al decreto stesso.

Vediamo quali sono:

- la rimozione o l'omissione dolosa di cautele contro gli infortuni (art. 437 c.p.);
- l'omicidio colposo aggravato (art. 589, c. 2 c.p.);
- il reato di intermediazione illecita e sfruttamento del lavoro, noto come caporalato (art. 603-bis c.p.);

Al verificarsi di questi reati la sospensione dalle agevolazioni è di **24 mesi**.

- le lesioni personali colpose gravi o gravissime legate alla sicurezza sul lavoro (art. 590, c. 3 c.p.);

Sospensione per **18 mesi**

- l'omessa valutazione dei rischi;
- la mancata nomina del RSPP o del medico competente;
- le carenze nella formazione, nonché le irregolarità su attrezzature, luoghi di lavoro, agenti fisici e chimici; la stessa durata si applica alle violazioni nei lavori in sotterraneo.

Sospensione per **12 mesi**

- l'impiego di lavoratori stranieri privi di permesso di soggiorno comporta uno stop di 8 mesi;
- il ricorso al lavoro nero e le violazioni sulla sicurezza negli appalti, compresa la mancata redazione del DUVRI.

Blocco di **6 o 8 mesi**

- il mancato rispetto dei riposi giornalieri o settimanali, a patto che l'irregolarità coinvolga almeno il 20% della manodopera;

Stop di **3 mesi**



Anche le imprese che lavorano in cantieri edili senza patente a crediti o con punteggio sotto soglia rischia non solo la sospensione dell'attività ma anche la perdita dei benefici contributivi.

Infine, per evitare zone d'ombra, una clausola residuale di chiusura stabilisce che qualsiasi altra violazione penale in materia di lavoro e sicurezza, non espressamente catalogata nell'Allegato A, determina un blocco automatico di 3 mesi, trasformando di fatto l'elenco ministeriale da tassativo a esemplificativo.

È importante ribadire che il blocco dei benefici non scatta in modo automatico al momento dell'ispezione, bensì richiede un accertamento definitivo, identificabile esclusivamente in sentenze passate in giudicato o in ordinanze che abbiano esaurito i margini di impugnazione. Al contempo, il decreto prevede un importante principio di salvaguardia per le imprese: le cause ostative vengono neutralizzate qualora il procedimento penale si sia estinto attraverso la prescrizione obbligatoria, previo adempimento delle prescrizioni ispettive e pagamento della sanzione, oppure mediante l'istituto dell'oblazione.

Questo scenario impone un cambio di passo ad imprese e consulenti. La regolarità sul lavoro non è più un mero adempimento formale ma diventa un elemento chiave della stabilità economica aziendale: perdere i benefici contributivi, anche solo per pochi mesi, può compromettere la marginalità e la competitività sul mercato. La vera sfida oggi è quindi quella di integrare la vigilanza sulla sicurezza nella gestione quotidiana, trasformando la prevenzione in un'abitudine capace di azzerare i rischi prima che si trasformino in sanzioni.

Intervento a cura del dr. Giuseppe Rucco



PENSIONE DI VECCHIAIA

Requisiti Pensione di vecchiaia: requisiti anagrafici, contributivi e agevolazioni per l'accesso

Per l'accesso alla pensione di vecchiaia, subordinato alla cessazione del rapporto di lavoro dipendente, occorre rispettare specifici requisiti anagrafici e contributivi, con distinzione tra sistema di calcolo misto e contributivo puro. Con la circolare n. 28/2026 l'INPS ha fornito indicazioni per l'applicazione delle disposizioni previste dalla legge di Bilancio 2026 (legge n. 199/2025), che interviene sull'incremento dei requisiti di accesso al sistema pensionistico per il biennio 2027-2028. Specifiche agevolazioni sono previste per le lavoratrici madri e per i lavoratori addetti ad attività gravose o ad attività faticose e pesanti. Nel dettaglio, come si accede alla pensione di vecchiaia? E' possibile continuare a lavorare dopo la pensione?

L'accesso alla pensione di vecchiaia dipende dal raggiungimento di un'età anagrafica minima e dal possesso di una specifica anzianità contributiva. Chi ha versamenti accreditati prima del 1996 è soggetto al metodo di calcolo misto, con una parte retributiva e una parte contributiva. Per chi ha effettuato il primo accredito contributivo a partire dal 1° gennaio 1996 si applica esclusivamente il metodo contributivo, con regole e requisiti particolari che incidono sull'importo finale.

Il diritto alla pensione di vecchiaia è comunque subordinato alla cessazione del rapporto di lavoro dipendente; la prosecuzione di un'attività autonoma resta irrilevante.

Il diritto alla pensione di vecchiaia si consegue anche quando il lavoratore, in possesso dei requisiti prescritti, ha cessato il rapporto di lavoro e si è successivamente rioccupato presso un diverso datore di lavoro oppure, dopo un periodo di inattività, è rientrato in servizio presso lo stesso datore.

La ripresa dell'attività lavorativa da parte di lavoratori che conseguono la pensione deve essere successiva alla data di decorrenza del trattamento pensionistico. L'effettiva cessazione del precedente rapporto di lavoro deve essere verificata in base al solo espletamento delle formalità di rito (dimissioni, comunicazioni di legge ecc.), senza che rilevi l'eventuale breve periodo di inattività antecedente la rioccupazione (circ. INPS 10 luglio 2009 n. 89).

Decorrenza e requisiti anagrafici

La pensione di vecchiaia decorre:

-dal primo giorno del mese successivo a quello nel quale l'assicurato ha compiuto l'età pensionabile, oppure del conseguimento dei requisiti assicurativi e contributivi, se posteriore al compimento dell'età;

-su richiesta del richiedente, dal primo giorno del mese successivo a quello di presentazione della domanda.

I lavoratori, di entrambi i sessi, possono accedere alla pensione di vecchiaia al compimento dei 67 anni, a condizione che risultino accreditati almeno 20 anni di contribuzione (pari a 1.040 settimane) di qualsiasi natura: obbligatoria, volontaria, da riscatto o figurativa.

Con la circolare n. 28/2026 l'INPS ha fornito indicazioni per l'applicazione delle disposizioni previste dalla legge di Bilancio 2026 (legge 30 dicembre 2025, n. 199), che interviene sull'incremento dei requisiti di accesso al sistema pensionistico per il biennio 2027-2028 previsto dal decreto direttoriale del Ministero dell'Economia e delle Finanze, di concerto con il Ministero del Lavoro.

Requisito anagrafico ordinario (pensione vecchiaia)

Annualità	Età
2026	67
2027	67 e 1 mese
2028	67 e 3 mesi
Dal 2029	Requisito da adeguare agli incrementi della speranza di vita

I lavoratori per i quali il primo accredito contributivo decorre dal 1° gennaio 1996, oppure che, già titolari di contribuzione a quella data, optano per il sistema contributivo, possono conseguire la pensione di vecchiaia contributiva al ricorrere di una delle seguenti condizioni :

-maturazione degli stessi requisiti anagrafici e contributivi ordinari, a condizione che l'importo della pensione risulti essere non inferiore all'importo dell'assegno sociale;

-71 anni di età e almeno 5 anni di anzianità contributiva effettiva (non sono considerati utili i contributi figurativi), a prescindere dall'importo della pensione.

Requisito anagrafico oltre a quello ordinario (pensione vecchiaia contributiva)

Annualità	Età
2026	71
2027	71 e 1 mese
2028	71 e 3 mesi
Dal 2029	Requisito da adeguare agli incrementi della speranza di vita

Agevolazioni per l'accesso alla pensione di vecchiaia

Si ricorda inoltre, che è prevista un'agevolazione per le lavoratrici madri (circ. INPS 5 marzo 2025, n. 53): è possibile optare per un anticipo dell'età di accesso alla pensione di 4 mesi per ogni figlio, fino a un massimo di 16 mesi in caso di quattro o più figli, oppure scegliere una maggiorazione del coefficiente moltiplicatore per ottenere una pensione più elevata.

Particolari agevolazioni inerenti il requisito anagrafico sono anche previste per i lavoratori , con almeno 30 anni di contributi , addetti ad attività gravose o ad attività faticose e pesanti .

SALARIO GIUSTO E TRATTAMENTO ECONOMICO COMPLESSIVO

Il Decreto 1 ° maggio introduce importanti elementi di novità nella determinazione del salario, positivizzando, con le dovute precisazioni, una prassi giurisprudenziale consolidata quale è quella che storicamente ha individuato una soglia di costituzionalità nei livelli retributivi previsti dai CCNL leader nei diversi settori merceologici.

L'orientamento della giurisprudenza

La giurisprudenza, già dalla pronuncia di C.Cost. 4 maggio 1960 n. 30 (come ribadito poi dalla sentenza della medesima C.Cost. 26 marzo 2015 n. 51 e da varie pronunce del giudice di legittimità), ha valorizzato la contrattazione collettiva, unita alla portata immediatamente precettiva dell'art. 36 Cost., in modo tale da poterne fare uso diretto in giudizio, nella definizione giudiziale della retribuzione. Ciò ha fatto in modo che si individuasse nei livelli retributivi previsti dai contratti collettivi sottoscritti dalle associazioni sindacali maggiormente rappresentative (tema, questo della rappresentatività sindacale, che tutt'ora lascia spazio a molti dubbi e richiederebbe infine un intervento univoco da parte del legislatore, anche al fine di pervenire a una più compiuta applicazione dei dettami costituzionali ex art. 39 Cost.) un indice di sufficienza e proporzionalità, così come previsto dall'art. 36 Cost. Ultimamente, questa prassi è stata messa in discussione da alcune sentenze (quali l'App. Milano 29 giugno 2022 n. 579), che, rinunciando a ritenere come costituzionalmente soddisfacente anche il trattamento economico previsto dal CCNL di riferimento, individuano il potere del giudice come un potere del tutto "creativo", nella definizione della proporzionale e soddisfacente retribuzione, tenendo come unico cardine i principi previsti dall'art. 36 Cost.

Nonostante tale diverso orientamento, la giurisprudenza maggioritaria ritiene il trattamento retributivo previsto dal CCNL di riferimento come un *tertium comparationis* per i requisiti costituzionali di proporzionalità e sufficienza del salario; il giudice accerta quindi la nullità della clausola retributiva per contrasto con tali principi, quando ravvisi che il trattamento economico previsto nel contratto sottoscritto dal lavoratore sia inferiore a quanto previsto dal contratto collettivo di riferimento. Tale orientamento poteva lasciar spazio a dubbi: quale è questo trattamento retributivo a cui si deve far riferimento? Di cosa si compone? Come deve avvenire il raffronto tra il trattamento retributivo di riferimento e quello percepito dal lavoratore?

L'intervento del Decreto primo maggio

Il legislatore, con il DL 62/2026, contribuisce a fugare questi dubbi e a individuare un criterio legale di accertamento del rispetto dell'art. 36 Cost.

All'art. 7 DL 62/2026 viene individuata la figura del "salario giusto", nella misura del trattamento economico complessivo (TEC) previsto dal CCNL di riferimento, cioè l'accordo collettivo stipulato "dalle organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, avuto riguardo al settore e alla categoria produttivi di riferimento, nonché all'attività principale o prevalente esercitata, alla dimensione e alla natura giuridica del datore di lavoro". Il salario previsto dal singolo contratto di lavoro non potrà dunque essere inferiore a tale "salario giusto"; il lavoratore e i servizi ispettivi potranno contestare la mancata corrispondenza tra i due.



Tale precisazione, oltre a fugare il dubbio sul perimetro di delimitazione del TEC, risponde a una duplice logica: esprimere un indirizzo legislativo coerente con quanto è emerso dalla contrattazione collettiva più recente, cioè una tendenza retributiva centrifuga rispetto ai minimi tabellari, risultante nella distribuzione degli emolumenti in altre e varie categorie retributive; e ancora, permettere un raffronto elastico e globale tra quanto percepito dal lavoratore e quanto previsto dal CCNL di riferimento. Una valutazione incentrata solo sui minimi tabellari sarebbe risultata parziale, e addirittura inadatta a esprimere il dovuto bilanciamento tra la tutela della posizione economica del lavoratore subordinato e la libertà contrattuale del datore di lavoro, poiché insensibile alle ulteriori forme di trattamento economico riconosciute al prestatore di lavoro, in aggiunta al minimo tabellare.

La contrattazione collettiva ha avuto modo di esprimere l' accoglimento dell'importanza della definizione del TEC, mediante l'inclusione di clausole volte precipuamente a individuare il trattamento economico complessivo (e minimo anche) nei rinnovi di alcuni accordi collettivi di lavoro (si prenda ad esempio l'accordo di rinnovo del CCNL Operai Agricoli e Florovivaisti 28/05/2026). In realtà, il trattamento economico complessivo è una figura che il legislatore ha sì specificato e positivizzato nella legge, ma che egli stesso mutua dalla prassi negoziale della contrattazione collettiva, quale espressa ad esempio dall'Accordo Interconfederale del 2018 tra Confindustria e CGIL CISL UIL (art. 5, lett. F "Il trattamento economico complessivo (TEC) sarà costituito dal trattamento economico minimo (TEM) (...) e da tutti quei trattamenti economici (...) che il contratto collettivo nazionale di categoria qualificherà come "comuni a tutti i lavoratori del settore" (...)). Il legislatore, mutuando tale istituto, offre conferma di quanto la prassi negoziale sia importante, adatta e pronta a indirizzare la norma giuslavoristica.

Conclusioni

Una norma che definisce il "salario giusto" come parametro di sufficienza della retribuzione, ancorando la definizione dello stesso alla contrattazione collettiva, suggerisce la sussistenza di una sorta di rinuncia da parte del legislatore alla definizione di un vero e proprio salario minimo. La scelta strategica del legislatore risulta, in relazione alla storica tradizione negoziale tipica del sistema di relazioni industriali, la via maestra che si è inteso perseguire e privilegiare. La norma consegna, quindi, la definizione degli standard retributivi alla contrattazione collettiva. Quest'ultima definisce i parametri retributivi, dei quali si presume la conformità costituzionale. A differenza di una normativa che fissa e cristallizza una soglia minima legale di retribuzione, il riferimento alla contrattazione collettiva potrà permettere di godere di una maggiore tempestività d'azione nell'aggiornamento della tariffa retributiva, di una maggiore competenza e una migliore adattabilità alle peculiarità di ciascun settore a cui si riferisce, benefici che potranno scaturire dal ruolo centrale accordato alla contrattazione collettiva, strumento di cui è auspicabile e necessario un ulteriore rafforzamento, di certo al fine di rendere maggiormente agile e puntuale l'evoluzione della norma, al pari della celere e continua evoluzione della prassi negoziale.

Rimane aperta, ancora, la questione della rappresentatività, da meglio perimetrare in quanto tale aspetto è tutt'altro che chiarito.

Intervento a cura di Gianluca Petricca e Michele Regina
pubblicato su Mementopiù Expert Solution Lavoro nel Luglio 2026

ADESIONE AUTOMATICA ALLA PREVIDENZA COMPLEMENTARE

Le regole per gestire le quote di TFR

A partire dal 1° luglio 2026 i lavoratori di prima assunzione hanno a disposizione 60 giorni per scegliere se aderire o non aderire alla previdenza complementare. Con il messaggio n. 2325/2026 l'INPS ha fornito chiarimenti sull'operatività delle nuove regole con riferimento alla regolarizzazione delle quote di TFR da parte dei datori di lavoro.

Come devono procedere?

L'INPS con il messaggio n. 2325/2026 ripercorre nuovamente gli obblighi scaturenti dalle novità legislative in tema di conferimento del TFR dal corrente anno.

I chiarimenti dell'INPS

Ed infatti l'Istituto precisa che l'art. 8 del D.Lgs. n. 252/2005, come modificato dall'art. 1, comma 204, della legge n. 199/2025, ha introdotto, a decorrere dal 1° luglio 2026, un meccanismo di adesione automatica alle forme pensionistiche complementari per i lavoratori dipendenti del settore privato di prima assunzione, esclusi i lavoratori domestici, assunti successivamente al 30 giugno 2026.

Al riguardo, il comma 7-quater del medesimo art. 8 dispone che: "Entro sessanta giorni dalla data di prima assunzione il lavoratore può comunque scegliere di rinunciare all'adesione automatica e conferire l'intero importo del TFR maturando a un'altra forma di previdenza complementare dallo stesso liberamente prescelta ovvero mantenere il TFR secondo il regime di cui all'articolo 2120 del codice civile. Tale scelta può essere successivamente revocata e il lavoratore può conferire il TFR maturando a una forma pensionistica complementare dallo stesso prescelta [...]".

Il successivo comma 7-quinquies prevede che: "In caso di adesione automatica di cui al comma 7, il datore di lavoro ne dà comunicazione alla forma pensionistica complementare di destinazione e inizia a effettuare i relativi versamenti dal mese successivo alla scadenza dei sessanta giorni di cui al comma 7-quater. Tali versamenti comprendono quanto dovuto dalla data di prima assunzione e l'adesione decorre da detta data".

La scelta del lavoratore e gli impatti per i datori di lavoro

Le disposizioni normative attribuiscono, pertanto, al lavoratore un termine di 60 giorni dalla data di prima assunzione entro il quale scegliere la destinazione del trattamento di fine rapporto (TFR) maturando.

Quindi, in seguito alla effettiva operatività delle nuove regole sulla previdenza complementare con il messaggio in commento i datori di lavoro possono regolarizzare le quote di TFR pregressi dei dipendenti assunti per la prima volta dal 1° luglio 2026 entro il mese successivo a quello di effettuazione della scelta di destinazione del TFR stesso.

Come ricordato, i lavoratori che vengono assunti per la prima volta dal 1° luglio 2026, hanno 60 giorni di tempo per decidere se aderire o non aderire alla previdenza complementare. Se non vi è alcuna espressione formale entro 60 giorni dall'assunzione viene applicato il meccanismo della adesione automatica alla previdenza complementare.

Invece, se i lavoratori decidono di conservare/lasciare il TFR presso il datore secondo il regime dell'art. 2120 c.c., quest'ultimo dovrà versare il trattamento di fine rapporto al Fondo di tesoreria dell'INPS nel caso abbia già raggiunto la soglia dimensionale minima media prevista - 60 dipendenti al 31 dicembre 2025 ovvero 50 medi nel 2026 in caso di azienda neo costituita- a partire dal mese successivo a quello in cui il lavoratore esplicita l'opzione con effetto dal momento dell'assunzione.

Gli arretrati delle quote, come avviene per i fondi pensione, devono essere regolarizzati entro il mese successivo a quello di effettuazione della scelta e denunciati nel relativo flusso Uniemens con il codice causale CF05. Tale codice è il medesimo introdotto con la circolare n. 12/2026 ai fini del versamento del TFR arretrato delle aziende tenute per la prima volta dal 1° gennaio scorso all'obbligo contributivo del TFR in favore del Fondo di tesoreria.

Tale codice è utilizzato nel mese successivo a quello di effettuazione della scelta, per versare i TFR arretrati, senza applicazione di alcuna maggiorazione.

Qualora invece le quote di TFR arretrate siano denunciate oltre tale termine - ossia in un mese diverso da quello immediatamente successivo a quello in cui il lavoratore ha effettuato la scelta - la relativa regolarizzazione deve essere effettuata mediante l'utilizzo del codice "CF02", valorizzando altresì il codice "CF11" per il versamento delle somme dovute a titolo di maggiorazione.



**DIPARTIMENTO
FISCO**

TRUST FAMILIARE E FONDO PATRIMONIALE

la Cassazione conferma la concorrenza

Una donna eredita da uno zio un patrimonio cospicuo — un palazzo nel centro storico, una vasta tenuta agricola, una villa di pregio — e, poco prima di morire a quarantun anni, nel pieno di una separazione conflittuale, cede l'intera partecipazione nella società che detiene quei beni alla propria madre. Dopo la sua scomparsa è la madre a disporre: conferisce le quote in un trust, ne affida l'amministrazione a un professionista estraneo alla famiglia e vi imprime un vincolo destinato a durare cinquant'anni, lasciando il vedovo fuori dalla gestione. Da quella sequenza nasce un'eccezione di nullità che risale i tre gradi di giudizio fino alla Suprema Corte.

Il caso

La vicenda decisa da Cass. n. 18809/2026 si sviluppa in due passaggi. Dapprima, nel 2006, la titolare delle quote — che le aveva ricevute per via ereditaria — le aliena per intero alla propria madre; di lì a poco la cedente muore, lasciando il coniuge e due figlie ancora minori. Successivamente, nel 2009, è la madre — ormai piena proprietaria — a conferire le partecipazioni in un trust, designando come beneficiarie le nipoti minori e affidando a un trustee terzo il compito di acquisirne la titolarità fiduciae causa e di amministrarle nel loro interesse. Il vincolo di indisponibilità è fissato in cinquant'anni: alla scadenza, le quote saranno devolute per il 46% ciascuna alle due figlie della de cuius, mentre la parte residua andrà agli altri due figli della disponente.

A contestare l'intera costruzione sono il coniuge superstite — rimasto estraneo all'amministrazione — e le due figlie, divenute nel frattempo maggiorenni. Ne deducono la nullità per violazione delle norme inderogabili che presidiano il fondo patrimoniale: in particolare l'art. 168, ultimo comma, c.c. — secondo cui l'amministrazione dei beni del fondo segue le regole della comunione legale — e l'art. 171, comma 2, c.c., per il quale, in presenza di figli minori, il fondo perdura fino alla maggiore età dell'ultimo di essi. Affidare le quote a un trustee diverso dal coniuge, e per giunta per mezzo secolo, equivarrebbe ad aggirare quelle prescrizioni; né, a loro avviso, sarebbe ammissibile un trust familiare là dove l'ordinamento già conosce il fondo patrimoniale.

Il limite convenzionale

Il punto di partenza resta la cornice sovranazionale. Con la ratifica della Convenzione dell'Aja del 1° luglio 1985 (L. 9 ottobre 1989, n. 364, in vigore dal 1° gennaio 1992), l'Italia si è impegnata a riconoscere i trust regolati da legge straniera. In assenza di una legge interna di attuazione, gli unici limiti al recepimento dell'istituto sono quelli fissati dalla stessa Convenzione: le norme imperative di diritto interno (art. 15), quelle di applicazione necessaria (art. 16) e quelle di ordine pubblico (art. 18), volte a impedire l'impiego del trust per eludere o aggirare disposizioni inderogabili. È su questo crinale che si gioca la tenuta del trust familiare.

La decisione

La Corte muove dal terreno dei fatti, e su un punto si gioca l'intera decisione: la cessione delle quote (dalla figlia alla madre) e il successivo trust (istituito dalla madre) non costituiscono negozi tra loro collegati. Mancano sia il nesso teleologico oggettivo sia il comune intento delle parti di coordinare i due atti verso un fine ulteriore; né risulta provato un patto fiduciario tra la cedente e la madre. La conseguenza è dirimente: divenuta piena proprietaria delle quote, la madre era libera di disporre come di un bene ormai proprio. È istruttivo il contrasto con una vicenda parallela tra le stesse parti, nella quale un vincolo di destinazione ex art. 2645-ter c.c., istituito per testamento dalla de cuius, era stato dichiarato inefficace proprio perché diretto a escludere il coniuge: l'intento di estromettere il marito, da solo, non basta a invalidare un atto che dispone di beni legittimamente entrati nel patrimonio di chi li segrega.

Sul piano sistematico, la Cassazione marca la distanza tra i due istituti. Le regole degli artt. 167 e seguenti c.c. operano quando un terzo conferisce beni nel fondo patrimoniale per vincolarli ai bisogni della famiglia in favore dei coniugi, i quali — per perfezionare il negozio — devono accettare l'attribuzione. Qui accade qualcosa di diverso: la disponente conferisce in trust beni propri, indica come beneficiari dei minori e non compie alcuna attribuzione in favore del genitore. Si è perciò al di fuori del perimetro del fondo patrimoniale e, fuori da quel perimetro, non valgono le sue prescrizioni inderogabili.

Ne discende il principio destinato a fare da massima: trust familiare e fondo patrimoniale sono istituti strutturalmente diversi, ciascuno con la propria disciplina, e possono trovare ingresso nell'ordinamento in via concorrente e alternativa, entrambi al servizio della segregazione di beni nell'interesse della famiglia. Né, conclude la Corte, l'affidamento a un trustee terzo viola alcuna norma imperativa: «non esiste nel nostro ordinamento un obbligo inderogabile di attribuire la gestione dei beni di interesse per la famiglia esclusivamente a uno dei genitori».

Il profilo della donazione indiretta

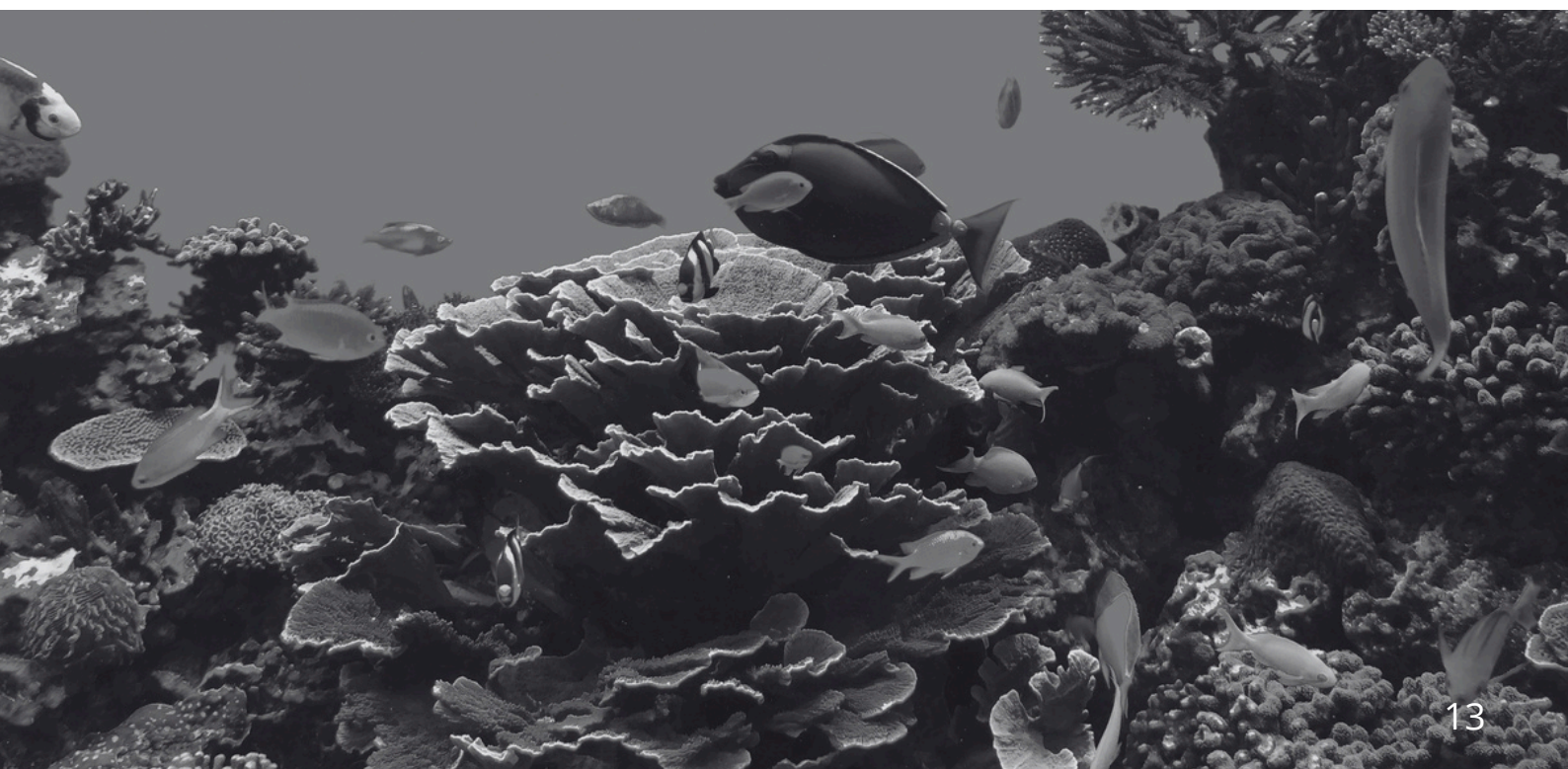
Resta un ultimo fronte. L'operazione — lungi dall'evocare il fondo patrimoniale — configura una donazione indiretta ex art. 809 c.c., in linea con Cass. SS.UU. n. 18831/2019: la disponente realizza l'arricchimento dei beneficiari per via mediata, incaricando il trustee di far loro pervenire i vantaggi patrimoniali previsti dall'atto istitutivo. Anche sotto questo profilo, però, non si ravvisa alcun contrasto con norme imperative, di applicazione necessaria o di ordine pubblico. È lo stesso art. 356, comma 1, c.c. a consentire a chi dona o dispone per testamento in favore di un minore — pur soggetto alla responsabilità genitoriale — di nominargli un curatore speciale per l'amministrazione dei beni: la designazione di un amministratore diverso dal genitore è, dunque, una possibilità interna al sistema, non una sua violazione.

Che cosa significa per la nostra attività

Per chi si occupa di pianificazione patrimoniale e passaggio generazionale, la pronuncia offre alcune indicazioni operative di immediato interesse.

Il trust come strumento autonomo. La sentenza consolida il trust quale strumento flessibile di protezione e di trasmissione del patrimonio familiare, che affianca il fondo patrimoniale senza esserne un sostituto di rango inferiore. Le due tecniche possono convivere e, soprattutto, possono essere scelte l'una in luogo dell'altra in funzione degli obiettivi del cliente.

La governance affidata a un terzo. La conferma della validità del trustee terzo amplia i margini di progettazione della governance. Quando il genitore è in conflitto d'interessi, indisponibile o quando si preferisca semplicemente una gestione neutrale e professionale, l'amministrazione può essere legittimamente sottratta al nucleo familiare senza per ciò solo esporsi a censure di nullità.



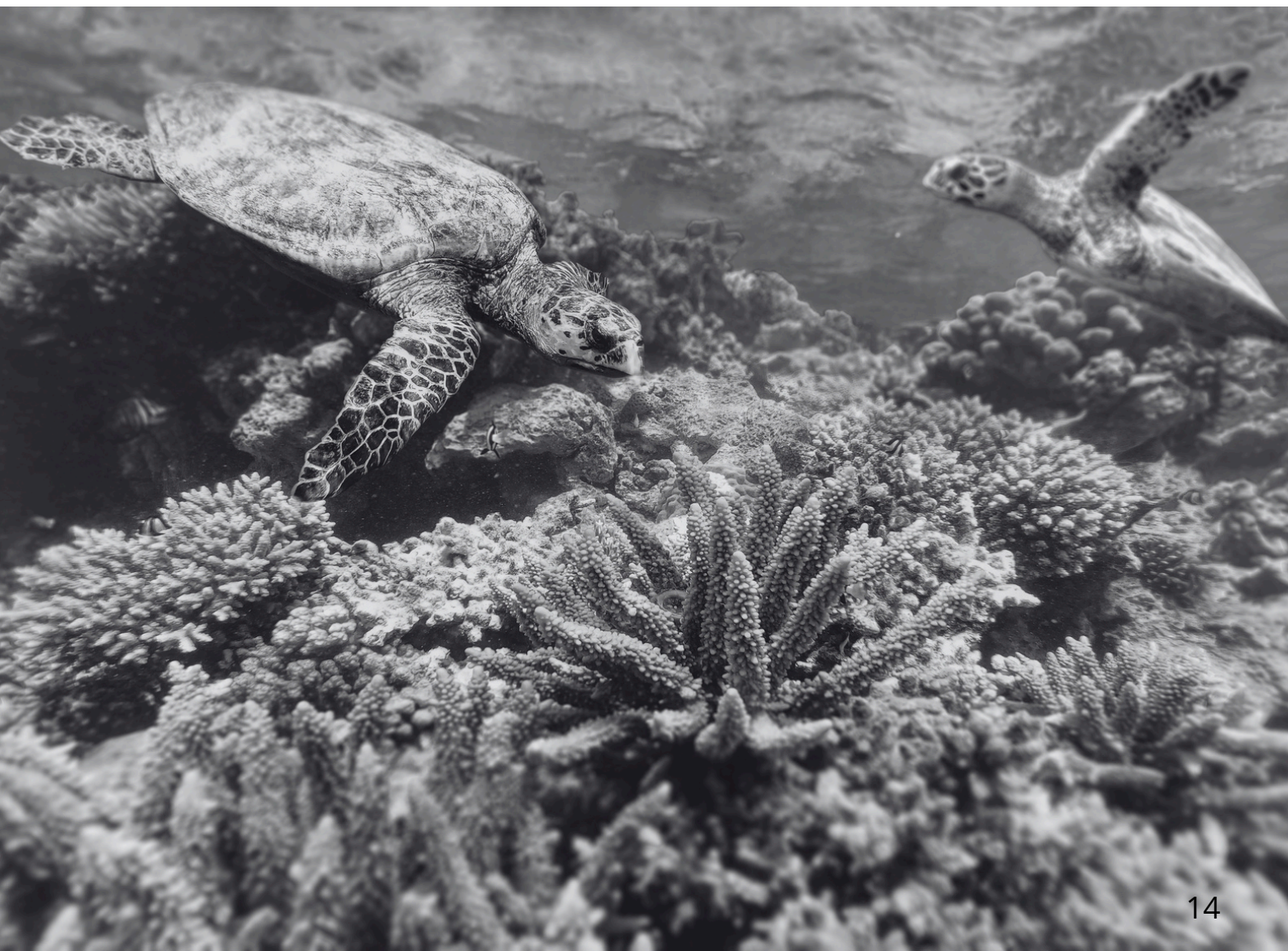
Attenzione al collegamento negoziale. Il trust ha retto perché non sono emersi elementi per leggerlo come anello di una catena preordinata a frodare i diritti altrui. In sede di pianificazione ciò impone rigore: ogni passaggio deve avere una causa autonoma e documentabile, evitando architetture che appaiano costruite ad arte per eludere norme inderogabili o per spogliare un coniuge delle proprie prerogative.

Le ricadute della donazione indiretta. La qualificazione in termini di liberalità indiretta non è neutra. Sul piano civilistico apre ai profili della collazione e della riduzione per lesione di legittima; su quello fiscale impone di verificare il regime applicabile all'attribuzione, alla luce della disciplina dell'imposta sulle successioni e donazioni oggi riordinata. Sono aspetti che meritano una valutazione dedicata, caso per caso, e che è bene rappresentare al cliente sin dalla fase di impostazione.

Un'avvertenza sul dispositivo. La sola massima rischia di occultare un dato non secondario: la Corte ha rigettato il ricorso principale — e con esso la domanda di nullità della famiglia, confermando i principi qui illustrati — ma ha accolto il ricorso incidentale del trustee su profili processuali (la sua legittimazione a impugnare e la conversione dell'appello), cassando con rinvio alla Corte d'Appello di Roma. La controversia, dunque, prosegue: i principi sostanziali sul trust restano fermi, mentre il giudizio si riapre sui soli aspetti processuali.

In definitiva, la Suprema Corte non istituisce una gerarchia tra strumenti, ma riconosce all'autonomia privata una pluralità di vie per realizzare la segregazione nell'interesse della famiglia, purché nel rispetto del nucleo inderogabile dell'ordinamento. Per il professionista è un invito a scegliere con consapevolezza e a costruire con cura.

Intervento a cura di Massimo Gabriele



LE NOVITÀ DEL DECRETO CARO PETROLIO

Sulla G.U. 27.6.2026, n. 147 è stata pubblicata la Legge n. 113/2026 di conversione del DL n. 63/2026, c.d. "Decreto Caro Petrolio ter".

A favore delle imprese aventi sede legale / stabile organizzazione in Italia esercenti l'attività di trasporto di merci con veicoli di massa massima complessiva pari o superiore a 7,5 t esercitata da:

§ persone fisiche / giuridiche iscritte nell'Albo nazionale degli Autotrasportatori di cose per c/terzi;

§ persone fisiche / giuridiche munite della licenza di esercizio dell'autotrasporto di cose in c/proprio e iscritte nell'elenco appositamente istituito;

§ imprese stabilite in altri Stati UE, in possesso dei requisiti previsti dalla disciplina UE per l'esercizio della professione di trasportatore di merci su strada;

l'art. 3, DL n. 33/2026, c.d. "Decreto Caro Petrolio" riconosce un contributo, sotto forma di credito d'imposta, commisurato alla maggior spesa sostenuta per l'acquisto di gasolio nei mesi di marzo, aprile e maggio 2026 rispetto al prezzo del mese di febbraio dello stesso anno rilevato dal Ministero dell'Ambiente.

Come disposto dall'art. 2, comma 1, lett. a), DL n. 89/2026, c.d. "Decreto Caro Petrolio quater" l'agevolazione è stata estesa anche agli acquisti del mese di giugno 2026.

Il credito d'imposta in esame:

§ è utilizzabile in compensazione nel mod. F24 entro il 31.12.2026, tramite i servizi telematici dell'Agenzia delle Entrate (Entratel / Fisconline).

Non operano i seguenti limiti:

- € 2.000.000 annui per l'utilizzo in compensazione dei crediti;
- € 250.000 annui previsto per i crediti da indicare nel quadro RU del mod. REDDITI.
 - non è tassato ai fini IRPEF / IRES / IRAP;
 - non rileva ai fini del rapporto di deducibilità degli interessi passivi / componenti negativi;
 - è sottoposto al rispetto della normativa UE in materia di aiuti di Stato.

Con la modifica dell'art. 24-ter, comma 5, D.Lgs. n. 504/95 ad opera dell'art. 2, comma 7, DL n. 89/2026, c.d. "Decreto Caro Petrolio quater" è previsto:

§ che il credito è riconosciuto in compensazione entro il 31.12 dell'anno successivo a quello in cui lo stesso è sorto per effetto del Provvedimento di accoglimento / decorso del termine di 30 giorni (in luogo di 60 giorni) dal ricevimento della domanda;

§ l'obbligo di presentazione esclusivamente in forma telematica della domanda (a decorrere dall'1.10.2026) per il riconoscimento del credito in esame mediante compensazione.

In sede di conversione il credito d'imposta previsto dall'art. 3, comma 1, DL n. 33/2026, c.d. "Decreto Caro Petrolio" a favore delle imprese di autotrasporto, è stato esteso alle imprese:

§ esercenti l'attività di trasporto di persone svolta da:

esercenti l'attività di trasporto di cui alla Legge n. 218/2003 in materia di noleggio di autobus con conducente utilizzando veicoli Euro V e VI.

Intervento a cura di Matteo Galeri

INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEI PROCESSI AZIENDALI: UNA NUOVA SFIDA DI GOVERNANCE

L'intelligenza artificiale è entrata nei processi aziendali con discrezione. La sua diffusione sta avvenendo in modo progressivo, attraverso strumenti che supportano le persone nello svolgimento di attività caratterizzate da una significativa componente ripetitiva: acquisire fatture passive, estrarre dati dai documenti, suggerire classificazioni contabili, supportare la ricerca normativa e predisporre bozze di comunicazioni sono solo alcuni esempi delle applicazioni oggi già presenti nei processi aziendali.

Per molte imprese si tratta ormai di strumenti utilizzati quotidianamente, spesso integrati nei software gestionali o messi a disposizione dai fornitori di soluzioni contabili. Il beneficio è evidente: riduzione dei tempi di lavorazione, minore incidenza degli errori manuali e maggiore efficienza dei processi.

Questa diffusione avviene spesso in modo progressivo e non sempre attraverso un processo decisionale centralizzato. Un applicativo gestionale che introduce una funzionalità basata sull'intelligenza artificiale, un assistente virtuale integrato nei sistemi aziendali o una piattaforma esterna utilizzata per velocizzare alcune attività possono diventare parte dell'operatività quotidiana senza che l'organizzazione abbia necessariamente effettuato una valutazione complessiva del loro impatto.

È proprio questa normalità che rende oggi necessario interrogarsi non tanto sull'utilizzo della tecnologia, quanto sulle modalità con cui essa viene governata.

Si pensi, ad esempio, a un collaboratore che utilizza un sistema di AI per analizzare una fattura complessa o predisporre una prima bozza di risposta a un quesito fiscale. L'obiettivo è del tutto legittimo: lavorare meglio e più velocemente. Tuttavia, quella stessa attività può comportare il trattamento di dati aziendali, informazioni commerciali o documentazione del cliente.

L'utilizzo di questi strumenti non è problematico in sé. Lo diventa quando avviene in assenza di regole condivise, senza una preventiva valutazione dei rischi e senza che l'organizzazione abbia piena consapevolezza di quali informazioni vengano effettivamente elaborate dai sistemi di intelligenza artificiale. È in questo passaggio che una scelta tecnologica si trasforma in un tema di governo dell'impresa.

Da qui nasce una diversa prospettiva. L'impresa conosce realmente quali strumenti di intelligenza artificiale vengono utilizzati dai propri collaboratori? Ha definito quali informazioni aziendali possano essere condivise con tali piattaforme? Ha individuato ruoli e responsabilità per governarne l'utilizzo?

Domande che, fino a poco tempo fa, potevano apparire premature e che oggi costituiscono il punto di partenza di qualsiasi percorso di utilizzo consapevole dell'intelligenza artificiale.

Sebbene negli ultimi mesi l'Unione europea abbia avviato un percorso di semplificazione e siano state discusse modifiche ad alcune tempistiche applicative dell'AI Act, resta immutato un dato di fatto: l'intelligenza artificiale è già presente nei processi aziendali e richiede sin d'ora adeguati strumenti di governo.



Per l'impresa ciò significa, anzitutto, conoscere gli strumenti di intelligenza artificiale utilizzati nelle diverse funzioni aziendali, comprenderne le finalità, definirne le regole di utilizzo, attribuire responsabilità e valutare i rischi connessi al trattamento delle informazioni. Significa inoltre distinguere gli strumenti autorizzati da quelli introdotti spontaneamente dai collaboratori, individuare quali dati possano essere elaborati mediante sistemi di AI e promuovere una formazione adeguata del personale, affinché l'innovazione sia accompagnata da comportamenti coerenti e consapevoli.

Un ulteriore profilo di attenzione riguarda la gestione dei dati.

Molte delle piattaforme di intelligenza artificiale oggi disponibili sono sviluppate o gestite da operatori internazionali. La scelta di uno strumento non può quindi essere guidata esclusivamente dalle sue funzionalità, ma richiede di comprendere dove vengono trattati i dati, quali garanzie offre il fornitore e quali implicazioni possano derivare dall'applicazione di normative straniere, come il CLOUD Act statunitense, che, in determinate circostanze, può incidere sulle richieste di accesso ai dati detenuti da fornitori soggetti alla giurisdizione degli Stati Uniti. Il tema assume particolare rilevanza per le imprese che utilizzano strumenti basati su modelli generativi, nei quali il valore dello strumento dipende dalla capacità di elaborare grandi quantità di informazioni. Diventa quindi essenziale comprendere non solo quali funzionalità siano offerte, ma anche quali siano le modalità di trattamento dei dati, i livelli di sicurezza garantiti e gli impegni assunti dai fornitori in termini di riservatezza, conservazione delle informazioni e possibilità di accesso da parte di soggetti terzi.

L'attenzione non dovrebbe quindi concentrarsi esclusivamente sull'AI Act.

Le più recenti evoluzioni normative mostrano infatti come la gestione dell'intelligenza artificiale non possa essere affrontata come un tema isolato. L'AI Act si inserisce in un contesto più ampio, nel quale normative quali il GDPR, in materia di protezione dei dati personali, la NIS2, per la cybersicurezza e il Data Act, sulla gestione e condivisione dei dati, convergono verso un medesimo obiettivo: promuovere modelli strutturati di gestione del rischio, controllo delle informazioni e responsabilità organizzativa. Un'evoluzione coerente con il progressivo rafforzamento degli adeguati assetti organizzativi e dei sistemi di controllo interno richiesti alle imprese.

In questo quadro, elementi quali la valutazione dei rischi, il controllo dei fornitori, la tracciabilità delle attività e la protezione delle informazioni assumono un ruolo centrale e rappresentano presidi che molte organizzazioni stanno già sviluppando nell'ambito dei propri sistemi di compliance digitale.

Per questo motivo, la soluzione più efficace non consiste nell'introdurre nuovi processi paralleli, ma nel valorizzare quelli già esistenti, integrando anche la governance dell'intelligenza artificiale nei modelli organizzativi e nei sistemi di controllo dell'impresa.

Un approccio di questo tipo consente alle organizzazioni di affrontare con maggiore efficacia anche le future evoluzioni normative, evitando la creazione di strutture dedicate esclusivamente all'AI e rafforzando, invece, gli strumenti di governo del rischio già presenti in azienda.

L'obiettivo non è quindi aggiungere nuovi livelli di complessità, ma favorire una gestione coerente dell'innovazione, nella quale tecnologia, controllo e responsabilità organizzativa possano evolvere in modo integrato.

In questa prospettiva, la compliance non rappresenta soltanto un insieme di adempimenti, ma uno strumento di gestione dell'innovazione, capace di coniugare efficienza, controllo e tutela del patrimonio informativo dell'impresa.

Intervento a cura di Francesca Moscara

COOPERATIVE COMPLIANCE: OPERATIVE LE REGOLE PER IL REGIME OPZIONALE PER LE IMPRESE MINORI

Premessa

Con il provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle Entrate dello scorso 2 febbraio 2026, prot. 42022 viene completato il quadro attuativo del regime opzionale di adempimento collaborativo destinato ai soggetti che non raggiungono le soglie dimensionali previste dal D.Lgs. n. 128/2015, per l'accesso al regime ordinario di cooperative compliance.

Il provvedimento direttoriale approva il modello di comunicazione per l'esercizio dell'opzione e individua nell'unità organizzativa della Direzione centrale Grandi contribuenti e internazionale, competente in materia di adempimento collaborativo, l'Ufficio incaricato della ricezione delle istanze, della verifica dei requisiti di accesso e della permanenza nel regime in parola.

Trasmissione Istanza

La domanda può essere trasmessa esclusivamente per via telematica ed è corredata dalla documentazione prevista dall'art. 2 del D.M. 9 luglio 2025. In particolare, devono essere allegati la descrizione dell'attività esercitata, la strategia fiscale approvata dagli organi competenti, la descrizione del sistema di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale adottato, la mappa dei processi aziendali, la mappa dei rischi fiscali e la certificazione del Tax Control Framework (TCF).

Successivamente alla ricezione della domanda, l'Ufficio verifica che il TCF sia stato predisposto in conformità a quanto previsto dall'art. 4, comma 1-quater, del D.Lgs. n. 128/2015 e che sia stato certificato da professionisti indipendenti iscritti all'Albo degli avvocati ovvero dei dottori commercialisti ed esperti contabili, in possesso della specifica professionalità richiesta. Il controllo riguarda anche la conformità del sistema ai principi contabili.

L'esito dell'istruttoria è comunicato al contribuente entro 120 giorni dalla ricezione della domanda. Qualora sia richiesta documentazione integrativa o l'adozione di interventi correttivi, il termine rimane sospeso fino alla presentazione della documentazione richiesta o all'implementazione dei correttivi. La mancata risposta del contribuente entro sei mesi dalla richiesta di documentazione integrativa o dell'adozione di interventi correttivi equivale a rinuncia all'opzione.

Gli esiti delle verifiche sono trasmessi anche alle Direzioni regionali e provinciali competenti nonché alla Guardia di Finanza. La verifica della permanenza dei requisiti nel regime può essere effettuata dall'Ufficio sia d'iniziativa sia su richiesta delle articolazioni territoriali competenti per il controllo.

Istanze interpello

Un profilo interessante evidenziato dal provvedimento riguarda la gestione delle istanze di interpello. Queste sono presentate direttamente agli Uffici territoriali competenti dell'Agenzia delle Entrate individuati dal provvedimento del 4 gennaio 2016 e non all'Ufficio competente per l'adempimento collaborativo.

Da ciò consegue che saranno le articolazioni territoriali a verificare la corretta applicazione delle risposte rese ai soggetti aderenti al regime opzionale e a comunicarne gli esiti all'Ufficio Adempimento collaborativo, competente ai fini della verifica delle condizioni per il riconoscimento degli effetti premiali.

Il modello di domanda approvato dal provvedimento è utilizzabile sia per l'esercizio dell'opzione sia per comunicare la volontà di non permanere nel regime. Oltre ai dati identificativi del contribuente e del soggetto firmatario, occorre attestare il possesso dei requisiti richiesti, ossia l'adozione di un sistema integrato di rilevazione, misurazione, gestione e controllo dei rischi fiscali, anche con riferimento alle interrelazioni con i principi contabili, nonché il possesso della documentazione prevista dall'articolo 2, comma 3, del D.M. 9 luglio 2025.

Nel modello devono inoltre essere indicati i referenti incaricati della gestione delle interlocuzioni con l'Agenzia delle Entrate e deve essere allegata la documentazione prevista dal citato decreto ministeriale, compresa la mappa dei rischi e dei controlli fiscali. La certificazione del TCF deve essere munita di data certa anteriore alla presentazione dell'istanza.

Conclusione

L'attuazione del regime opzionale amplia le opportunità di accesso all'adempimento collaborativo anche per le imprese di minori dimensioni. Per tali soggetti che hanno sviluppato un adeguato sistema di controllo del rischio fiscale, l'istituto in rassegna rappresenta un'occasione per rafforzare il rapporto con l'Amministrazione finanziaria e beneficiare delle misure premiali previste dalla disciplina.



**DIPARTIMENTO
LEGAL**

TRASFERIMENTO DEL MARCHIO E OPERAZIONI STRAORDINARIE: RISCHI E SOLUZIONI PER LE PMI

Fusioni, scissioni e riorganizzazioni societarie: come evitare che il marchio diventi l'asset più trascurato dell'operazione

1. Il caso che non dovrebbe accadere (ma accade)

Una PMI con due linee di business – una piattaforma software B2B e un servizio D2C al consumatore finale – decide una scissione per separare i due rami. Il progetto di scissione viene redatto con cura: attribuzione patrimoniale, rapporto di cambio, assegnazione dei contratti. Ma del marchio – utilizzato per entrambi i prodotti – nessuno parla.

Risultato: essendo un marchio di fantasia, per effetto della presunzione legale (art. 2573 c.c.) il segno si trasferisce automaticamente alla società che riceve l'azienda principale. L'altra società perde ogni diritto all'uso. Se continua a utilizzare il brand, si espone a contestazioni per contraffazione e decettività. Se nel frattempo la qualità del prodotto cambia sotto il nuovo titolare, il marchio rischia la decadenza per ingannevolezza.

Non è un caso di scuola. È uno scenario che si verifica con frequenza preoccupante nelle operazioni straordinarie delle PMI italiane, dove il marchio – spesso il primo e più riconoscibile asset di valore – viene paradossalmente trascurato nella fase in cui la sua gestione è più delicata.

Normativa di riferimento

- Art. 23 CPI (D.Lgs. 30/2005) – libera trasferibilità del marchio, con divieto di inganno per il pubblico
- Art. 2573 c.c. – presunzione di trasferimento del marchio con l'azienda
- Artt. 14 e 21 CPI – nullità e decadenza per decettività; divieto di uso ingannevole del marchio
- Artt. 2501 ss. e 2506 ss. c.c. – disciplina di fusione e scissione
- D.Lgs. 19/2023 (come modificato dal D.Lgs. 88/2025) – operazioni straordinarie transfrontaliere e scissione con scorporo
- Reg. (UE) 2017/1001 – marchio dell'Unione Europea (trascrizione nel registro come condizione di opponibilità)

2. Il principio cardine: libera circolazione, ma senza inganno

Dal 1992, il legislatore italiano ha eliminato il vincolo aziendale che impediva la cessione del marchio separatamente dall'azienda. L'art. 23 CPI consente oggi il trasferimento del marchio per la totalità o per parte dei prodotti o servizi, mediante cessione o licenza.

Il principio inderogabile è però scolpito al comma 4: dal trasferimento non deve derivare inganno in quei caratteri dei prodotti o servizi che sono essenziali nell'apprezzamento del pubblico. Non conta solo chi diventa titolare: conta se la qualità, la natura o l'origine dei prodotti cambiano al punto da fuorviare il consumatore. Un mutamento peggiorativo della qualità può configurare decettività sopravvenuta, sanzionabile con la decadenza del marchio (artt. 14, comma 2, lett. a), e 26, comma 1, lett. b), CPI).

La giurisprudenza della Cassazione conferma questo approccio con rigore. Nel caso "Cotonelle" (Cass. 3276/1996, ancora punto di riferimento), la Corte ha dichiarato nullo un marchio che evocava la presenza di cotone in prodotti interamente cartacei: il riferimento a una componente merceologica inesistente è idoneo a ingannare il consumatore, indipendentemente dalla buona fede del titolare. Il principio si applica integralmente alle operazioni straordinarie: il marchio che "cambia mano" in una fusione o scissione deve mantenere coerenza con il prodotto che contraddistingue.

3. Fusione: la successione universale e i suoi limiti

La fusione per incorporazione – fattispecie frequente nelle acquisizioni di PMI – produce l'estinzione della società incorporata e la successione universale della incorporante in tutti i rapporti giuridici, compresi i diritti di proprietà industriale. Il trasferimento dei marchi opera ipso iure, senza necessità di apposito atto traslativo.

Il punto critico è però il rischio di decettività sopravvenuta. Se dopo la fusione il prodotto cambia radicalmente natura, qualità o processo produttivo, ma mantiene il vecchio brand senza trasparenza verso il mercato, l'operazione può essere contestata sul piano della tutela del consumatore. Per le PMI manifatturiere e per le imprese con marchi fortemente evocativi di una provenienza o di una tradizione produttiva, questo è un rischio concreto e non meramente teorico.

Un profilo ulteriore riguarda la valutazione del marchio ai fini del rapporto di cambio. Nelle fusioni, il marchio incide sulla determinazione del valore dell'azienda incorporata. Una valutazione errata – per sottostima o per sopravvalutazione – può generare responsabilità degli amministratori e degli esperti nei confronti dei soci.

4. Trasformazione: quando il marchio non si muove

Nella trasformazione (ad esempio da S.r.l. a S.p.A., o da società di persone a società di capitali) l'ente rimane il medesimo soggetto giuridico: cambia la veste, non l'identità. Non vi è trasferimento del marchio. Il caso più delicato è la trasformazione da comunione d'azienda in società, introdotta dall'art. 2500-octies c.c.: in questo scenario nasce un nuovo soggetto giuridico e si configura un effettivo trasferimento, con necessità di verificare la coerenza con l'art. 23 CPI.

5. Scissione: l'operazione più insidiosa per il marchio

La scissione – totale o parziale – è l'operazione straordinaria che genera il maggior numero di criticità nella gestione dei diritti di proprietà industriale. Il marchio può seguire l'azienda assegnata alla beneficiaria oppure esserne separato: e in assenza di previsione esplicita, opera la presunzione dell'art. 2573 c.c.

Tre i rischi principali:

Frazionamento improprio. Il marchio può essere trasferito per una parte dei prodotti o servizi (art. 23, comma 1, CPI), ma la separazione non deve creare inganno. Assegnare a una società il marchio per i servizi premium e a un'altra per i servizi low-cost genera un rischio concreto di confusione per il consumatore.

Marchio non menzionato nel progetto. Se il progetto di scissione tace, il marchio di fantasia segue l'azienda per effetto della presunzione legale. Per i marchi nominativi, la questione è più complessa e può generare contenzioso sulla titolarità.

Divieto di concorrenza. Chi riceve il marchio ma non l'azienda può trovarsi limitato nella propria operatività dal divieto di concorrenza ex art. 2557 c.c. nei confronti della beneficiaria dell'azienda. Un profilo particolarmente insidioso nelle riorganizzazioni di gruppo con più business unit.

La novità della scissione con scorporo (D.Lgs. 19/2023 e D.Lgs. 88/2025)

Il D.Lgs. 19/2023, come integrato dal D.Lgs. 88/2025 (pubblicato in Gazzetta Ufficiale nel giugno 2025), ha introdotto la scissione con scorporo: un'operazione in cui la scissa assegna parte del proprio patrimonio a una o più società di nuova costituzione, ricevendo in cambio azioni o quote delle beneficiarie (e non i soci, come nella scissione ordinaria). Questa figura, ispirata alla prassi internazionale, amplifica le criticità sulla gestione del marchio: se il marchio viene assegnato alla beneficiaria senza che la scissa ne perda l'uso, occorre disciplinare con precisione i diritti di licenza, i perimetri d'uso e i limiti territoriali o merceologici.



6. Marchi UE: la trascrizione come condizione di opponibilità

Per i marchi dell'Unione Europea (Reg. 2017/1001), la trascrizione del trasferimento nel registro EUIPO è condizione per l'opponibilità ai terzi (art. 27). Il mancato aggiornamento del registro – errore frequente nelle operazioni straordinarie, dove l'attenzione si concentra su aspetti societari e fiscali – può compromettere l'esercizio dei diritti sul marchio. La trascrizione tempestiva deve essere inclusa nella checklist operativa dell'operazione.

7. Soluzioni operative per le PMI

CHECKLIST MARCHIO NELLE OPERAZIONI STRAORDINARIE

1. Prevedere sempre una clausola dedicata al marchio nel progetto di fusione/scissione: mai affidarsi alla presunzione legale
2. Verificare la coerenza marchio-prodotto dopo l'operazione: il cessionario deve garantire lo stesso livello qualitativo per evitare decettività sopravvenuta
3. Valutare il peso economico del marchio ai fini del rapporto di cambio: una valutazione errata genera responsabilità
4. Disciplinare i diritti d'uso residui: se il marchio resta alla scissa ma l'azienda va alla beneficiaria (o viceversa), servono licenze, perimetri e limiti chiari
5. Pianificare la comunicazione al mercato: il rischio di ingannevolezza si neutralizza con un'informazione corretta e tempestiva ai consumatori
6. Trascrivere tempestivamente gli atti: per i marchi UE, la trascrizione nel registro EUIPO è condizione di opponibilità ai terzi
7. Verificare il divieto di concorrenza: la separazione tra marchio e azienda può generare limitazioni operative inattese

8. Conclusione

Nelle operazioni straordinarie, il marchio è spesso il bene più importante e, paradossalmente, anche quello più trascurato. L'attenzione si concentra sugli aspetti societari, fiscali e contabili, mentre la proprietà industriale viene affrontata – quando va bene – come un adempimento residuale.

Un marchio gestito male in una fusione o in una scissione può compromettere anni di lavoro costruito sulla reputazione. Un marchio gestito bene, al contrario, può moltiplicare il valore dell'operazione, consolidare l'identità dell'impresa e rafforzare la fiducia del mercato.

La domanda da porsi prima di ogni operazione straordinaria è semplice: il destino del marchio è messo nero su bianco? Se non lo è, è il momento di intervenire.

Intervento a cura Avv. Alessandro Tarducci



PROPOSTA DI ACQUISTO CONDIZIONATA

Come evitare che il venditore resti vincolato a tempo indeterminato

La proposta irrevocabile di acquisto, accettata dal promittente venditore, può assumere gli effetti di un vero e proprio preliminare, se contiene gli elementi essenziali dell'accordo: parti, oggetto e prezzo.

Quando però l'efficacia della proposta, come spesso accade nelle operazioni immobiliari aventi ad oggetto aree edificabili, è subordinata all'avveramento di una condizione sospensiva - ad esempio l'approvazione di un piano attuativo, di una convenzione urbanistica o il rilascio di autorizzazioni amministrative — il promittente venditore può trovarsi esposto a un vincolo prolungato e incerto.

Il problema si pone soprattutto quando la proposta non prevede un termine essenziale per il rogito o per l'avveramento della condizione. In questi casi occorre individuare strumenti efficaci per evitare che il venditore resti vincolato "all'infinito", soprattutto se il promissario acquirente non si attiva con la dovuta diligenza.

La condizione sospensiva "mista"

La condizione legata al rilascio di autorizzazioni amministrative è generalmente qualificata come potestativa mista: il suo avveramento dipende, da un lato, dall'attività del promissario acquirente, chiamato a predisporre e presentare le pratiche necessarie; dall'altro, dalla decisione di un soggetto terzo, normalmente la Pubblica Amministrazione.

Se la condizione non si avvera, la proposta di acquisto è priva di efficacia.

Buona fede e inerzia dell'acquirente

Il mancato avveramento della condizione per inerzia del promissario acquirente non consente automaticamente di considerare la condizione come fittiziamente avverata ai sensi dell'art. 1359 c.c., rimedio normativo ritenuto in giurisprudenza non applicabile, essendoci un interesse reciproco all'avveramento.

Tuttavia, durante la pendenza della condizione, le parti devono comportarsi secondo buona fede, ai sensi dell'art. 1358 c.c. Questo obbligo assume particolare rilievo per il promissario acquirente, quando lo stesso è tenuto ad attivarsi per favorire l'avveramento della condizione, ad esempio presentando tempestivamente istanze, progetti o documentazione agli enti competenti.

Secondo la giurisprudenza più recente, la controversia sul mancato avveramento di una condizione potestativa mista deve essere risolta valutando in concreto quale parte abbia tenuto una condotta contraria a buona fede.

L'inerzia ingiustificata del promissario acquirente può quindi integrare un inadempimento rilevante, soprattutto se impedisce al promittente venditore di disporre liberamente del bene per un tempo imprecisato.

Quali rimedi per il promittente venditore?

Se è previsto un termine per l'avveramento della condizione e tale termine è decorso senza che il promissario acquirente si sia diligentemente attivato, il promittente venditore potrà invocare l'inefficacia della proposta o del preliminare e, ove ne ricorrano i presupposti, contestare la violazione degli obblighi di correttezza e buona fede.

Se invece il contratto non prevede un termine chiaro ed essenziale, il primo strumento utile è la diffida ad adempiere ex art. 1454 c.c., con la quale si invita il promissario acquirente a compiere le attività necessarie entro un termine congruo, non inferiore a quindici giorni, avvertendolo che, in difetto, il contratto si intenderà risolto di diritto. In alternativa, o se la diffida non produce effetti, il promittente venditore potrà agire giudizialmente per la risoluzione del contratto per inadempimento, dimostrando che l'acquirente ha violato gli obblighi di buona fede durante la fase di pendenza della condizione e che trattasi di inadempimento di non scarsa importanza, tenuto conto dell'interesse della controparte.

Ulteriore rimedio, quando il tempo si protrae oltre ogni ragionevolezza, anche in assenza di una colpa certa, può essere quello di richiedere al Giudice di fissare un termine per l'adempimento ai sensi dell'art. 1183 c.c.

Se la condizione non si avvera entro il termine stabilito, il contratto diventa definitivamente inefficace.

In conclusione

La tutela del promittente venditore passa anzitutto da una corretta redazione della proposta irrevocabile d'acquisto o del contratto preliminare: è sempre opportuno affidarsi a un consulente legale per prevedere con chiarezza i termini e le tempistiche, gli obblighi specifici a carico del promissario acquirente, le conseguenze in caso di inerzia o inadempimento e le sorti della caparra confirmatoria.

In mancanza, restano comunque percorribili i descritti strumenti di reazione - dalla diffida ad adempiere alla domanda giudiziale di risoluzione o di fissazione del termine - ma con maggiori rischi e costi del possibile contenzioso.

CANCELLARE O SOTTRARRE FILES AZIENDALI COSTA IL POSTO DI LAVORO

La svolta della corte d'appello di Palermo

Esiste un confine netto e invalicabile che regge la struttura di qualsiasi rapporto di lavoro: il dovere di fedeltà, lealtà e correttezza (art. 2105 c.c.). Un vincolo che non riguarda soltanto il rispetto degli orari o il compimento della prestazione quotidiana, ma che si estende all'intangibilità del know-how e all'integrità del patrimonio informativo, informatico e reputazionale dell'azienda.

A tracciare una linea di demarcazione nettissima su questo tema è la recente e articolata pronuncia della **Corte d'Appello di Palermo**, Sez. Lavoro, con la **sentenza n. 713 del 3 giugno 2026**.

La Corte ha confermato la piena legittimità del licenziamento in tronco per giusta causa irrogato nei confronti di una dipendente della Camera del Lavoro che, a seguito di un cambio di mansioni e della richiesta datoriale di comunicare: la password del PC aziendale utilizzato sino a quel momento, il codice di apertura della cassetta di sicurezza nonché di procedere all'eliminazione dal medesimo dei soli files personali, aveva di contro e volontariamente cancellato dall'hardware, tutto l'archivio informatico dell'ente comprensivo di protocollo elettronico, corrispondenza, delibere, verbali e atti istituzionali, documenti estremamente importanti per il funzionamento della Camera del lavoro.

Il principio chiave: non serve la prova del danno concreto, operativo o economico, in capo al datore di lavoro

Il cuore nevralgico della decisione risiede nello smantellamento delle classiche tesi difensive utilizzate nei contenziosi di questo tipo. La lavoratrice sosteneva, infatti, che la perdita dei dati non avesse causato un concreto pregiudizio operativo all'organizzazione, potendo l'ente, a suo dire, disporre di copie cartacee o di salvataggi sul server di rete.

La Corte d'Appello di Palermo ha rigettato con fermezza tale impostazione, statuendo che:

- la lesione del vincolo fiduciario prescinde dal verificarsi di un concreto danno economico: la sottrazione o la distruzione volontaria di documenti aziendali costituisce un grave illecito disciplinare che rompe irrimediabilmente l'affidamento datoriale. Non è necessario che il datore provi un blocco dell'attività o una perdita patrimoniale; la condotta in sé integra la violazione dei doveri di lealtà e correttezza.

- Il maggior valore dell'archivio digitale: i giudici hanno sottolineato come la consultazione e la lavorazione di un archivio informatico offrano utilità incomparabilmente superiori rispetto al cartaceo (velocità di ricerca, estrazione modelli, condivisione, rielaborazione). La presenza di un eventuale supporto cartaceo non fa venir meno l'illiceità dell'eliminazione del dato digitale, in quanto la mera condotta di sottrazione e/o distruzione di siffatti documenti, integra ex se violazione degli obblighi di correttezza e buona fede nell'esecuzione del contratto con lesione definitiva del rapporto fiduciario.
- L'onere della prova in capo al lavoratore: in applicazione del principio di accountability (art. 5, par. 2, GDPR), spettava alla dipendente dimostrare di aver effettivamente salvato e replicato sul server aziendale l'intero patrimonio documentale primariamente conservato sul PC locale, onere che non è stato adempiuto.
- Natura dei dati ed elemento soggettivo: la condotta è illecita anche se i files non sono coperti da segreto aziendale o da un formale vincolo di riservatezza. Trattandosi di atti attinenti alla vita dell'ente e contenenti dati personali o sensibili, devono considerarsi coperti dal diritto alla riservatezza in senso lato: "la corrispondenza e la posta elettronica in entrata ed in uscita, contengono, infatti, indirizzi e contatti privati, i verbali e le Delibere della Segreteria e del Comitato Direttivo, gli atti ed i documenti prodotti dai Segretari, dai Dipartimenti, dai Coordinatori e dalla Camere del Lavoro Zonali contengono informazioni attinenti alla formazione dei processi decisionali, delle politiche e degli indirizzi dell'ente e dei suoi organi, riservati in quanto direttamente afferenti alla vita non solo dell'associazione in quanto tale ma anche dei soggetti coinvolti o partecipi di tali atti " (cfr. pag. 21 Sentenza), la loro eliminazione costituisce pertanto una condotta attiva di distruzione o trafugamento consapevole.

Le regole da ricordare

-I dati aziendali sono patrimonio dell'impresa: il dipendente che gestisce od opera su file d'ufficio ne è mero custode per ragioni di servizio. Non ha alcun diritto di asportarli, secretarli o cancellarli dal computer aziendale al termine del rapporto o al cambio di mansione.

-Niente preavviso per la condotta infedele: la cancellazione intenzionale dei dati rompe in modo irreparabile il rapporto fiduciario ex art. 2119 c.c., rendendo legittimo il recesso immediato senza indennità di preavviso.

I risvolti processuali e il panorama sui controlli informatici

La sentenza della Corte di Palermo offre uno spaccato rilevante anche sotto il profilo procedurale e sistematico:

1. La rigidità dei termini processuali a ritroso: nel rigettare l'appello incidentale della parte datoriale sulla presunta tempestività della propria costituzione in primo grado, la Corte ha confermato il consolidato orientamento di Cassazione. Nei termini processuali a ritroso del rito del lavoro (es. i 10 giorni ex art. 416 c.p.c.), se la scadenza cade di giorno festivo, il termine non si proroga al primo giorno successivo, ma si anticipa al giorno precedente, al fine di garantire al ricorrente l'intero lasso di tempo per approntare la propria difesa.

2. Il quadro sui controlli difensivi (confronto con il Giudice del Lavoro di Pisa): la pronuncia di Palermo si inserisce in un quadro giurisprudenziale sempre più attento alla protezione del patrimonio aziendale digitale. Recentemente, anche il Tribunale di Pisa (sentenza del 13 giugno 2026) ha ribadito che i controlli mirati ex post operati dall'azienda sul PC e sulle e-mail del lavoratore, a fronte di fondati sospetti di condotte illecite, sono pienamente utilizzabili in sede di licenziamento ("controlli difensivi"), prevalendo la tutela del patrimonio aziendale sulle contestazioni puramente amministrative in materia di conservazione dei log.

Cosa cambia per i datori di lavoro e i lavoratori?

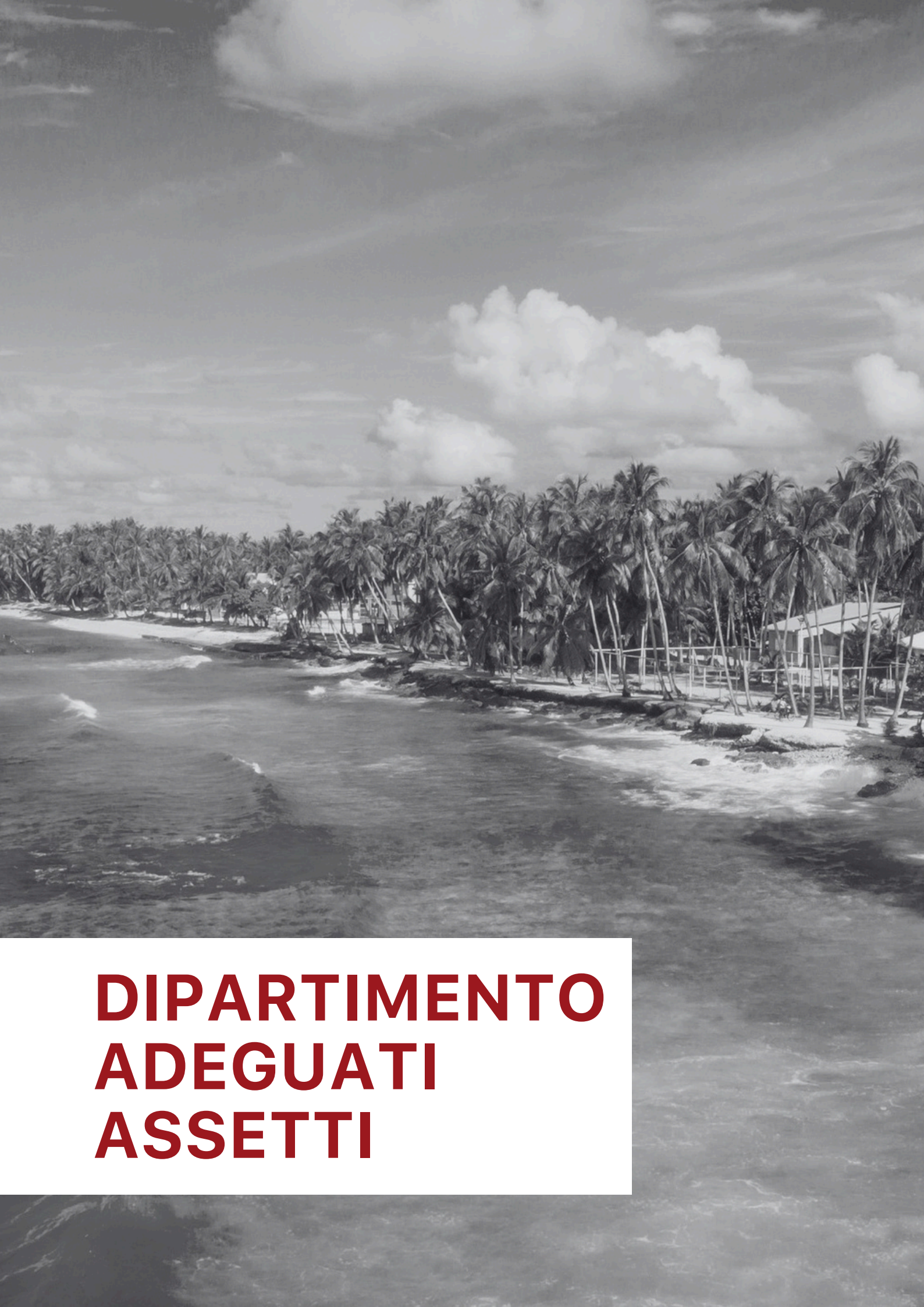
Questa pronuncia rappresenta un memorandum di fondamentale importanza pratica:

per i Datori di Lavoro e i Manager HR si consolida la possibilità di reagire con massima fermezza (licenziamento per giusta causa) di fronte ad abusi, cancellazioni massivamente effettuate o trafugamenti di file d'ufficio. Al fine di legittimare tali sanzioni ed evitare contestazioni in sede giuslavoristica, nell'ottica della responsabilizzazione (accountability) richiesta dal GDPR, è tuttavia fondamentale adottare chiare policy informatiche interne e predisporre formalizzati verbali di consegna e restituzione delle dotazioni e credenziali IT, utili non solo a garantire la tracciabilità delle operazioni, ma anche a dimostrare la piena consapevolezza del dipendente circa i propri doveri di custodia.

Pertanto per i Dipendenti e i Collaboratori, viene chiarito in modo inequivocabile che la "pulizia del PC" o l'asportazione di documenti d'ufficio all'atto dell'uscita da un ruolo o dall'azienda, non costituisce un'opzione personale, bensì una grave violazione disciplinare suscettibile di immediate sanzioni espulsive e di responsabilità risarcitoria.

Intervento a cura dell' Avv. Claudia Bettoni



A black and white photograph of a tropical coastline. The foreground shows the ocean with waves breaking onto a sandy beach. A dense line of palm trees runs along the shore, with some buildings visible behind them. The sky is filled with large, fluffy clouds.

DIPARTIMENTO ADEGUATI ASSETTI

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI

Check-list descrittiva

Natura dinamica degli assetti organizzativi

Gli assetti organizzativi non rappresentano un adempimento statico e formale, ma un'attività continua e dinamica, strettamente legata al principio di corretta amministrazione. La loro funzione principale è creare un'infrastruttura informativa che garantisca all'organo amministrativo informazioni complete, tempestive e verificabili su cui basare le proprie decisioni.

La funzione informativa: tre assi

L'adeguatezza organizzativa si misura su tre dimensioni consequenziali: rilevazione dell'informazione, tracciabilità e capacità di influenzare le scelte gestionali. Il riferimento normativo centrale è l'art. 3 del Codice della Crisi, che impone agli assetti di segnalare tempestivamente squilibri patrimoniali, economici e finanziari.

Proporzionalità e gestione del rischio

Gli assetti devono essere proporzionati alla natura dell'impresa (più che alle sue dimensioni) e ai rischi che la caratterizzano. La loro idoneità a intercettare i rischi specifici dell'impresa definisce lo standard di diligenza esigibile dagli amministratori. Si evidenzia inoltre il collegamento funzionale tra l'art. 2086 c.c. e i modelli di prevenzione del rischio reato ex D.Lgs. 231/2001

Adeguatezza formale e sostanziale

Si distinguono due piani: l'adeguatezza formale (procedure documentate calibrate sulla dimensione aziendale) e l'adeguatezza sostanziale (effettiva capacità di intercettare i rischi nel concreto funzionamento). Entrambe sono necessarie: anche nelle imprese minori, un'organizzazione puramente informale non è sufficiente se non consente la tracciabilità e la ricostruzione del processo decisionale.

Intelligenza artificiale e transizione digitale

L'AI può elevare lo standard organizzativo oltre il minimo richiesto dall'art. 2086 c.c. (Trib. Brescia, 23 ottobre 2024). Richiamando la giurisprudenza del Delaware (caso Marchand v. Barnhill, 2019), si osserva che in certi settori il ricorso a strumenti digitali può già incidere sulla soglia minima di adeguatezza. In ogni caso, i sistemi automatizzati devono essere presidiati da controlli interni effettivi che ne garantiscano verificabilità e affidabilità.

Corporate Digital Responsibility

La predisposizione di assetti digitalizzati impone anche una strategia di responsabilità digitale d'impresa. In questa direzione va il nuovo art. 123-bis TUF, che richiede alle società quotate di descrivere le politiche di utilizzo e monitoraggio delle nuove tecnologie (inclusa l'AI) negli assetti amministrativi, organizzativi e contabili: l'assetto deve essere non solo effettivo, ma anche verificabile.



A. MODELLO DI BUSINESS E STRATEGIA

N.	CRITERIO DI VERIFICA	DESCRIZIONE E INDICAZIONI OPERATIVE
1	Il modello di business è formalmente definito e documentato (business model canvas o equivalente)?	Il modello di business descrive come l'impresa crea, distribuisce e cattura valore. La formalizzazione — attraverso strumenti come il Business Model Canvas, il Piano Industriale o documenti equivalenti — consente agli organi di governo di comprendere le leve strategiche e monitorarne l'evoluzione nel tempo.
2	È stato condiviso e approvato dal CdA o dall'Amministratore Unico?	La delibera formale da parte dell'organo amministrativo garantisce consapevolezza collettiva e assunzione di responsabilità sulla strategia adottata. In assenza di approvazione, il modello rimane un documento operativo privo di valenza giuridica e di governo.
3	Sono identificati e monitorati i principali driver di creazione di valore (clienti, ricavi, costi, canali)?	I driver di valore sono le variabili chiave che determinano la redditività e la sostenibilità dell'impresa. La loro identificazione consente di costruire KPI significativi e budget coerenti con la realtà operativa.
4	Viene effettuata almeno annualmente un'analisi della concorrenza e del posizionamento di mercato?	Un'analisi competitiva periodica (es. analisi SWOT, modello delle 5 forze di Porter) permette di rilevare tempestivamente minacce esterne e opportunità di riposizionamento, riducendo il rischio di obsolescenza strategica.
5	Sono stati mappati i principali rischi esterni (mercato, normativi, ambientali, climatici, tecnologici)?	La mappatura dei rischi esogeni consente all'impresa di anticipare scenari avversi. Rientra nelle best practice di enterprise risk management e costituisce un prerequisito per la redazione di piani di continuity e stress test.
6	Il modello di business risulta proporzionato alla dimensione, al settore e alla complessità dell'impresa?	Il principio di proporzionalità, richiamato anche dalla dottrina in materia di adeguati assetti, impone che gli strumenti adottati siano adeguati — non eccessivi né insufficienti — rispetto alla natura e alla complessità dell'attività svolta.



B. STRUTTURA ORGANIZZATIVA E GOVERNANCE

N.	CRITERIO DI VERIFICA	DESCRIZIONE E INDICAZIONI OPERATIVE
7	Esiste un organigramma aggiornato, datato e approvato?	L'organigramma rappresenta la struttura formale dell'impresa: riporta le funzioni, le linee gerarchiche e i centri di responsabilità. Dev'essere aggiornato ad ogni variazione organizzativa rilevante e approvato dall'organo amministrativo.
8	È presente un mansionario dettagliato per tutte le figure chiave?	Il mansionario descrive compiti, responsabilità e poteri decisionali di ciascun ruolo. Previene sovrapposizioni di competenze, riduce il rischio operativo e costituisce base documentale per eventuali contestazioni disciplinari o contenziosi.
9	Sono formalmente definite deleghe e procure con limiti di importo e di competenza?	Le deleghe di funzione e le procure notarili delimitano il perimetro di autonomia decisionale dei dirigenti e dei preposti. Devono indicare chiaramente: oggetto, limiti di spesa, durata e modalità di rendicontazione all'organo delegante.
10	Esiste una chiara separazione dei compiti tra funzioni operative, amministrative e di controllo?	La segregation of duties è un principio cardine del controllo interno. Impedisce che lo stesso soggetto possa autorizzare, eseguire e registrare una medesima operazione, riducendo il rischio di errori e frodi.
11	Sono definiti e documentati i flussi informativi obbligatori verso gli amministratori?	L'art. 2086 c.c. impone agli organi delegati di riferire al CdA con adeguata frequenza. I flussi informativi devono essere prestabiliti per contenuto, cadenza e forma, in modo da garantire un monitoraggio continuo della gestione.
12	È stata individuata una figura responsabile del controllo di gestione / risk management?	L'attribuzione esplicita di questa funzione — a un responsabile interno o a un consulente esterno — assicura presidio sui rischi aziendali e continuità nel monitoraggio degli indicatori di performance e di crisi.
13	Esistono procedure scritte per i processi critici (acquisti, vendite, incassi, pagamenti, tesoreria)?	Le procedure operative standardizzate (SOP) riducono la dipendenza dalle persone, garantiscono uniformità di comportamento e facilitano i controlli interni. Sono essenziali anche ai fini della compliance normativa e della certificazione dei sistemi di gestione.
14	È stato implementato un sistema di gestione dei rischi aziendali (risk register)?	Il risk register censisce i rischi identificati, ne valuta la probabilità e l'impatto, assegna la responsabilità di presidio e definisce le azioni di mitigazione. È lo strumento fondamentale per un approccio strutturato all'enterprise risk management.

DIPARTIMENTO ADEGUATI ASSETTI

15	Esiste un Business Continuity Plan?	Il BCP definisce le misure operative per garantire la prosecuzione dell'attività aziendale in caso di eventi critici (interruzioni IT, disastri, pandemie, etc.). Deve includere scenari di crisi, ruoli di emergenza e procedure di ripristino.
16	Sono previste riunioni periodiche di management con verbale?	Le riunioni periodiche del management, con redazione di verbali, costituiscono evidenza documentale del funzionamento degli organi di governo e della circolazione delle informazioni. Sono rilevanti anche in caso di ispezioni o contenziosi.
17	È stato valutato il fabbisogno di risorse umane e competenze specifiche?	La pianificazione del capitale umano — sia in termini quantitativi che di competenze — è funzionale alla sostenibilità operativa. Include l'analisi dei gap di skill, la pianificazione delle assunzioni e i piani di formazione.
18	Viene monitorato il tasso di turnover del personale chiave?	Un elevato turnover nelle figure strategiche (CFO, responsabili di funzione, specialisti tecnici) può segnalare disallineamenti organizzativi o climatici interni e costituisce un indicatore di rischio operativo da presidiare.

C. STRUTTURA ORGANIZZATIVA E GOVERNANCE

N.	CRITERIO DI VERIFICA	DESCRIZIONE E INDICAZIONI OPERATIVE
19	È stato predisposto e approvato un budget economico annuale dettagliato?	Il budget economico traduce gli obiettivi strategici in previsioni di ricavi, costi e margini per l'esercizio. Dev'essere articolato per aree di business o centri di costo e approvato dall'organo amministrativo prima dell'inizio dell'esercizio.
20	È stato predisposto un budget finanziario e di tesoreria?	Il budget di tesoreria (cash budget) proietta i flussi di cassa in entrata e in uscita, identificando eventuali fabbisogni di liquidità. È distinto dal budget economico e indispensabile per la gestione della continuità operativa.
21	Viene effettuata mensilmente l'analisi degli scostamenti budget/consuntivo?	Il reporting sugli scostamenti consente di rilevare tempestivamente deviazioni rispetto agli obiettivi pianificati, attivare azioni correttive e aggiornare le previsioni. È uno strumento fondamentale di controllo di gestione.
22	Esiste un sistema di reporting periodico (mensile/trimestrale) per gli amministratori?	Il reporting direzionale deve fornire agli amministratori una visione sintetica ma completa dell'andamento aziendale: risultato economico, posizione finanziaria, KPI operativi e segnali di rischio. La periodicità minima raccomandata è mensile.
23	Sono monitorati regolarmente i principali KPI di performance?	I Key Performance Indicator devono essere selezionati in coerenza con il modello di business e monitorati con regolarità. Includono sia indicatori economici (EBITDA, margine di contribuzione) sia operativi (tasso di evasione ordini, soddisfazione clienti).
24	È presente una tesoreria previsionale aggiornata almeno mensilmente?	La tesoreria previsionale rolling (aggiornata mensilmente su un orizzonte mobile di 3-12 mesi) consente di anticipare fabbisogni di liquidità, ottimizzare l'uso delle linee di credito e prevenire situazioni di insolvenza temporanea.

DIPARTIMENTO ADEGUATI ASSETTI

25	Vengono prodotte proiezioni di cash flow a 12-18 mesi?	Le proiezioni di cash flow a medio termine sono richieste dalla prassi professionale (OIC, linee guida CNDCEC) per la valutazione della continuità aziendale e per la redazione del test pratico di risanamento previsto dal CCII.
26	Sono monitorati covenant bancari e limiti di fido?	I covenant finanziari (es. rapporti debt/equity, DSCR) imposti dagli istituti di credito possono determinare la decadenza dal beneficio del termine o la risoluzione dei contratti di finanziamento se violati. Il loro monitoraggio è critico per la continuità finanziaria.
27	Esiste una contabilità analitica per centri di costo/profitto?	La contabilità analitica consente di imputare costi e ricavi alle singole unità organizzative o linee di prodotto, fornendo informazioni essenziali per il controllo della marginalità e le decisioni di pricing e mix.
28	Vengono analizzati regolarmente costi fissi e variabili?	La distinzione tra costi fissi e variabili è fondamentale per l'analisi del punto di pareggio, la leva operativa e le simulazioni di scenario. Deve essere aggiornata periodicamente, soprattutto in caso di variazioni strutturali del modello operativo.
29	È calcolato e monitorato il break-even point?	Il break-even point identifica il livello minimo di ricavi necessario per coprire i costi totali. Il suo monitoraggio consente di valutare la sostenibilità economica nelle fasi di contrazione dei volumi e di misurare il margine di sicurezza aziendale.
30	Sono definite procedure per la gestione del credito commerciale (DSO)?	Il Days Sales Outstanding misura il tempo medio di incasso dei crediti. Procedure strutturate di credit management (scoring clienti, solleciti, accantonamenti) riducono il rischio di insolvenza e ottimizzano il capitale circolante.
31	Sono definite procedure per la gestione dei debiti verso fornitori (DPO)?	Il Days Payable Outstanding misura il tempo medio di pagamento ai fornitori. Una gestione ottimizzata del DPO, nel rispetto dei termini contrattuali e delle normative sui ritardi di pagamento (D.Lgs. 231/2002), migliora la posizione di liquidità.
32	Viene calcolato e monitorato il Cash Conversion Cycle?	Il CCC ($DSO + DIO - DPO$) misura il tempo che intercorre tra il pagamento delle risorse produttive e l'incasso dai clienti. Un CCC elevato indica un elevato fabbisogno di capitale circolante e può segnalare tensioni di liquidità strutturali.
33	Esiste un sistema di alert automatico per scostamenti significativi?	I sistemi di early warning automatizzati (es. soglie di allerta sui KPI finanziari) consentono di attivare tempestivamente le azioni correttive previste dalle procedure interne, riducendo il rischio di aggravamento della situazione aziendale.



D. SISTEMA CONTABILE E RILEVAZIONI

N.	CRITERIO DI VERIFICA	DESCRIZIONE E INDICAZIONI OPERATIVE
34	Il sistema contabile garantisce la tempestività delle rilevazioni?	La tempestività delle registrazioni contabili è necessaria per produrre informazioni aggiornate e attendibili. Ritardi sistematici nelle rilevazioni compromettono la qualità del reporting e impediscono un monitoraggio efficace della gestione.
35	I dati contabili sono attendibili e riconciliabili?	L'attendibilità contabile presuppone che i saldi siano riconciliabili con evidenze esterne (estratti conto, inventari, registri IVA). Procedure di riconciliazione periodica sono un presidio fondamentale contro errori e irregolarità.
36	Vengono redatti bilanci infrannuali (almeno trimestrali)?	I bilanci infrannuali consentono agli amministratori di valutare l'andamento della gestione con frequenza adeguata. Sono strumento di monitoraggio della continuità aziendale e base per le comunicazioni agli organi di controllo e ai finanziatori.
37	Esiste una procedura di chiusura contabile mensile standardizzata?	Una procedura di chiusura mensile garantisce che tutte le scritture di rettifica, ammortamento e accantonamento vengano eseguite con regolarità, producendo dati comparabili e affidabili per il reporting direzionale.
38	Sono correttamente classificati ricavi e costi?	La corretta classificazione secondo i principi contabili applicabili (OIC o IFRS) è essenziale per la rappresentazione veritiera del risultato economico. Errori sistematici di classificazione possono alterare gli indici di bilancio e trarre in inganno i terzi.
39	Viene redatto regolarmente il rendiconto finanziario?	Il rendiconto finanziario (OIC 10) è obbligatorio per le società che non redigono il bilancio in forma abbreviata. Rappresenta i flussi di cassa per aree (operativa, investimento, finanziamento) ed è indispensabile per la valutazione della sostenibilità finanziaria.
40	Sono monitorati gli indici di crisi ex art. 13 CCII?	Il D.Lgs. 14/2019 prevede indicatori quantitativi di allerta (DSCR, indici di squilibrio patrimoniale, finanziario ed economico) che l'impresa deve monitorare per rilevare tempestivamente segnali di crisi e attivare le misure di risanamento.
41	È possibile produrre rapidamente un piano di risanamento o test pratico di continuità?	Il test pratico di risanamento (elaborato dal CNDCEC) verifica se i flussi di cassa prospettici sono sufficienti a coprire il servizio del debito nei successivi 12 mesi. La sua redazione richiede un sistema contabile e previsionale strutturato.
42	Il sistema contabile è integrato con il sistema gestionale?	L'integrazione tra ERP gestionale e contabilità elimina la duplicazione delle registrazioni, riduce gli errori di inserimento manuale e consente la produzione automatica di report in tempo reale.
43	Sono gestite correttamente le partite intercompany (se esistenti)?	Le transazioni tra società del medesimo gruppo devono essere eliminate in sede di consolidamento e rilevate a condizioni di mercato (arm's length). La loro corretta gestione è rilevante anche ai fini fiscali (transfer pricing).

DIPARTIMENTO ADEGUATI ASSETTI

44	Esiste una procedura per rettifiche e accantonamenti?	Le rettifiche (svalutazioni crediti, rettifiche di magazzino) e gli accantonamenti (fondi rischi, TFR, fondo svalutazione) devono seguire criteri definiti e documentati, in linea con i principi contabili, per garantire la prudente valutazione del patrimonio.
45	Vengono rispettati i principi contabili applicabili (OIC o IFRS)?	Il rispetto dei principi contabili è obbligatorio per legge e costituisce presidio della qualità dell'informazione finanziaria. Le deroghe, ove consentite, devono essere motivate in nota integrativa con adeguate informazioni supplementari.
46	I documenti contabili sono conservati in modo ordinato e accessibile?	L'art. 2220 c.c. impone la conservazione decennale dei libri contabili e della relativa documentazione. Un sistema di archiviazione ordinato — fisico o digitale (con firma elettronica qualificata) — è presupposto per l'esercizio dei diritti e la difesa in giudizio.

E. MONITORAGGIO DELLA CRISI E CONTINUITÀ AZIENDALE

N.	CRITERIO DI VERIFICA	DESCRIZIONE E INDICAZIONI OPERATIVE
47	Sono stati definiti indicatori di allerta precoce?	Gli indicatori di early warning sono soglie quantitative (finanziarie, operative, di mercato) il cui superamento segnala un possibile deterioramento della situazione aziendale. Devono essere definiti ex ante, comunicati al management e monitorati con regolarità.
48	Viene monitorata mensilmente la sostenibilità degli oneri finanziari?	Il rapporto tra oneri finanziari e EBITDA (o fatturato) è uno degli indicatori previsti dall'art. 13 CCII. Il suo monitoraggio mensile consente di rilevare tempestivamente un eccessivo indebitamento rispetto alla capacità di generare cassa operativa.
49	Viene monitorata mensilmente l'adeguatezza patrimoniale?	L'adeguatezza patrimoniale riguarda il rapporto tra patrimonio netto e passività totali (o attività). Un patrimonio netto negativo o in progressiva erosione è segnale di crisi e può imporre agli amministratori obblighi di ricapitalizzazione ai sensi degli artt. 2446-2447 c.c.
50	Viene monitorata mensilmente la liquidità prospettica?	La liquidità prospettica riguarda la capacità di far fronte alle obbligazioni nei successivi 6-12 mesi. Il suo monitoraggio è strettamente connesso alla redazione della tesoreria previsionale e al test pratico di risanamento del CCII.
51	Sono monitorati i ritardi significativi nei pagamenti?	Ritardi reiterati nei pagamenti verso fornitori, dipendenti, erario e istituti previdenziali sono indicatori di crisi finanziaria. Il CCII li include tra i segnali qualificati che possono attivare le segnalazioni da parte di creditori pubblici qualificati (INPS, AdE, agenti della riscossione).
52	Esiste una procedura scritta per l'attivazione tempestiva degli strumenti di crisi?	La procedura deve identificare le soglie di allerta, i soggetti responsabili dell'attivazione, gli strumenti disponibili (composizione negoziata, concordato, piani attestati) e i tempi di intervento, in modo da ridurre al minimo il rischio di aggravamento dell'insolvenza.
53	Gli amministratori ricevono report specifici sulla continuità aziendale?	Il going concern assessment deve essere oggetto di report dedicati, distinti dal reporting gestionale ordinario. Deve includere un'analisi degli indicatori di rischio, una valutazione delle prospettive e le eventuali misure di mitigazione adottate o pianificate.

DIPARTIMENTO ADEGUATI ASSETTI

54	È stato effettuato almeno una volta il test pratico di risanamento?	Il test pratico (CNDCEC, 2022) è uno strumento di autovalutazione della sostenibilità finanziaria che verifica se il DSCR a 12 mesi risulta ≥ 1 . La sua esecuzione è raccomandata annualmente e in occasione di ogni variazione significativa della struttura finanziaria.
55	Sono valutati periodicamente i rischi di perdita della continuità?	La valutazione del going concern è un obbligo del redattore del bilancio (art. 2423-bis c.c., OIC 11) ma deve essere effettuata anche in corso d'anno. Riguarda sia aspetti finanziari sia operativi (perdita di clienti chiave, scadenza di contratti, obsolescenza tecnologica).
56	È stata nominata (se obbligatoria) una figura di controllo interno o risk manager?	A seconda della dimensione e della forma giuridica, la legge può imporre la nomina del collegio sindacale, del revisore legale o del comitato per il controllo interno. Anche quando non obbligatoria, l'istituzione di tali figure è raccomandata dalla prassi professionale.
57	Vengono analizzati impatti di scenari avversi (stress test)?	Lo stress test consiste nella simulazione di scenari negativi (calo dei ricavi, aumento dei tassi, perdita di un cliente chiave) per valutare la resilienza dell'impresa. È uno strumento di risk management utilizzato anche dagli istituti di credito nella valutazione del merito creditizio.
58	Esiste un piano di contingenza per eventi critici?	Il piano di contingenza definisce le risposte operative a eventi straordinari (incendio, cyberattacco, perdita di personale chiave, interruzione della supply chain). È parte integrante del Business Continuity Management System e deve essere testato periodicamente.
59	La struttura produce informazioni prospettiche attendibili?	L'attendibilità delle informazioni prospettiche è valutata in base alla coerenza con i dati storici, alla ragionevolezza delle ipotesi e alla qualità del processo di budgeting. È presupposto per la redazione di attestazioni professionali e per l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi.
60	Sono documentate tutte le verifiche effettuate sugli assetti?	La documentazione delle verifiche (verbali, relazioni periodiche, checklist compilate) costituisce prova dell'adempimento dell'obbligo di istituzione e mantenimento degli assetti adeguati. Ha rilevanza probatoria in caso di contestazioni di responsabilità gestionale.
61	È prevista una revisione annuale (o più frequente) dell'intero sistema?	L'adeguatezza degli assetti non è una condizione statica ma dinamica: deve essere rivalutata almeno annualmente, o in occasione di variazioni significative del contesto interno o esterno (crescita dimensionale, nuovi mercati, cambiamenti normativi, operazioni straordinarie).
54	È stato effettuato almeno una volta il test pratico di risanamento?	Il test pratico (CNDCEC, 2022) è uno strumento di autovalutazione della sostenibilità finanziaria che verifica se il DSCR a 12 mesi risulta ≥ 1 . La sua esecuzione è raccomandata annualmente e in occasione di ogni variazione significativa della struttura finanziaria.
55	Sono valutati periodicamente i rischi di perdita della continuità?	La valutazione del going concern è un obbligo del redattore del bilancio (art. 2423-bis c.c., OIC 11) ma deve essere effettuata anche in corso d'anno. Riguarda sia aspetti finanziari sia operativi (perdita di clienti chiave, scadenza di contratti, obsolescenza tecnologica).
56	È stata nominata (se obbligatoria) una figura di controllo interno o risk manager?	A seconda della dimensione e della forma giuridica, la legge può imporre la nomina del collegio sindacale, del revisore legale o del comitato per il controllo interno. Anche quando non obbligatoria, l'istituzione di tali figure è raccomandata dalla prassi professionale.

DIPARTIMENTO ADEGUATI ASSETTI

54	È stato effettuato almeno una volta il test pratico di risanamento?	Il test pratico (CNDCEC, 2022) è uno strumento di autovalutazione della sostenibilità finanziaria che verifica se il DSCR a 12 mesi risulta ≥ 1 . La sua esecuzione è raccomandata annualmente e in occasione di ogni variazione significativa della struttura finanziaria.
55	Sono valutati periodicamente i rischi di perdita della continuità?	La valutazione del going concern è un obbligo del redattore del bilancio (art. 2423-bis c.c., OIC 11) ma deve essere effettuata anche in corso d'anno. Riguarda sia aspetti finanziari sia operativi (perdita di clienti chiave, scadenza di contratti, obsolescenza tecnologica).
56	È stata nominata (se obbligatoria) una figura di controllo interno o risk manager?	A seconda della dimensione e della forma giuridica, la legge può imporre la nomina del collegio sindacale, del revisore legale o del comitato per il controllo interno. Anche quando non obbligatoria, l'istituzione di tali figure è raccomandata dalla prassi professionale.
57	Vengono analizzati impatti di scenari avversi (stress test)?	Lo stress test consiste nella simulazione di scenari negativi (calo dei ricavi, aumento dei tassi, perdita di un cliente chiave) per valutare la resilienza dell'impresa. È uno strumento di risk management utilizzato anche dagli istituti di credito nella valutazione del merito creditizio.
58	Esiste un piano di contingenza per eventi critici?	Il piano di contingenza definisce le risposte operative a eventi straordinari (incendio, cyberattacco, perdita di personale chiave, interruzione della supply chain). È parte integrante del Business Continuity Management System e deve essere testato periodicamente.
59	La struttura produce informazioni prospettiche attendibili?	L'attendibilità delle informazioni prospettiche è valutata in base alla coerenza con i dati storici, alla ragionevolezza delle ipotesi e alla qualità del processo di budgeting. È presupposto per la redazione di attestazioni professionali e per l'accesso agli strumenti di regolazione della crisi.
60	Sono documentate tutte le verifiche effettuate sugli assetti?	La documentazione delle verifiche (verbali, relazioni periodiche, checklist compilate) costituisce prova dell'adempimento dell'obbligo di istituzione e mantenimento degli assetti adeguati. Ha rilevanza probatoria in caso di contestazioni di responsabilità gestionale.
61	È prevista una revisione annuale (o più frequente) dell'intero sistema?	L'adeguatezza degli assetti non è una condizione statica ma dinamica: deve essere rivalutata almeno annualmente, o in occasione di variazioni significative del contesto interno o esterno (crescita dimensionale, nuovi mercati, cambiamenti normativi, operazioni straordinarie).

Intervento a cura di Stefano Capuano



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.06 del 2026

NEXUMnews

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