



NEWS

Euroconference

Edizione di giovedì 11 Dicembre 2025

DIRITTO SOCIETARIO

S.r.l. con soci al 50% e meccanismi di superamento dello stallo decisionale
di Valerio Sangiovanni

REDDITO IMPRESA E IRAP

DDL bilancio 2026, l'affrancamento delle riserve in sospensione d'imposta. Effetti e conseguenze
di Luciano Sorgato, Paolo Meneghetti - Comitato Scientifico Master Breve 365

BILANCIO

Patente a crediti, badge digitale e vigilanza potenziata: come interpretare il D.L. n. 159/2025
di Fabio Sartori

BILANCIO

Adeguati assetti, IRS 18, rendicontazione di sostenibilità e Balanced Scorecard: strumenti per la governance aziendale
di Paola Barisone

GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

Determinazione dell'aconto IVA in scadenza lunedì 29 dicembre 2025
di Laura Mazzola



DIRITTO SOCIETARIO

S.r.l. con soci al 50% e meccanismi di superamento dello stallo decisionale

di Valerio Sangiovanni

Rivista AI Edition - Integrata con l'Intelligenza Artificiale

LA CIRCOLARE TRIBUTARIA

IN OFFERTA PER TE € 162,50 + IVA 4% anziché € 250 + IVA 4%
Inserisci il codice sconto ECNEWS nel form del carrello on-line per usufruire dell'offerta
Offerta non cumulabile con sconto Privege ed altre iniziative in corso, valida solo per nuove attivazioni.
Rinnovo automatico a prezzo di listino.

-35%

Abbonati ora



In questo articolo ci occupiamo delle società in cui vi sono 2 soci al 50% del capitale in stabile conflitto tra di essi. La soluzione più lineare alla conflittualità è la vendita della partecipazione da un socio all'altro oppure a un terzo. Altrimenti, l'assemblea non funziona, e si può arrivare allo scioglimento della società.

La partecipazione paritaria al capitale e lo stallo decisionale

In questo articolo esaminiamo una situazione che, quando si verifica, determina il blocco del funzionamento della società. Ci stiamo riferendo al caso della S.r.l. in cui si contrappongono 2 soci (o 2 gruppi di soci) al 50% del capitale sociale, in conflitto perenne.

L'art. 2484, c.c., elenca le cause di scioglimento delle società di capitali. Tra i vari casi previsti dalla legge rientra l'impossibilità di funzionamento dell'assemblea o la continuata inattività dell'assemblea (n. 3)[\[1\]](#). Continuata inattività dell'assemblea significa che l'assemblea non viene nemmeno convocata oppure che, se viene convocata, i soci non vi partecipano. Impossibilità di funzionamento dell'assemblea significa che l'assemblea viene convocata e si riunisce, ma non riesce a raggiungere le maggioranze previste dalla legge oppure dallo statuto. Uno degli adempimenti della società è l'approvazione del bilancio, che ha carattere ricorrente (una volta all'anno). Se l'assemblea di approvazione del bilancio non si tiene oppure non delibera, si verifica una causa di scioglimento della società.

L'assemblea è la riunione dei soci, e il suo mal funzionamento esprime la conflittualità tra soci. Le società italiane sono spesso di natura familiare, con compagni sociali ristrette (pochi soci), legate da rapporti di parentela. La situazione si complica quando il capitale è ripartito in misura paritaria tra soci. Tipico è il caso della società con 2 soci al 50%. Esistono tuttavia altre sfumature: ad esempio la presenza di 3 soci, che porta comunque a uno stallo, quando un socio detiene il 50% e gli altri 2 soci anch'essi insieme il 50%. Altre volte il capitale è in mano a numerosi soci, ma riconducibili a 2 gruppi familiari in lite. Tutte queste situazioni portano



all'impossibilità di raggiungere le maggioranze, al non funzionamento dell'assemblea e dunque allo scioglimento della società.

Ma quali meccanismi esistono per (evitare o) superare lo stallo decisionale? L'esperienza mostra che, se il conflitto è insanabile, l'unica soluzione è che uno dei 2 soci esca dalla compagine sociale. A questo fine vengono in considerazione diverse modalità.

La vendita della partecipazione all'altro socio oppure a un terzo

Il meccanismo più lineare per eliminare il conflitto tra soci è la vendita della partecipazione. Se il socio Tizio vende al socio Caio oppure a un terzo la sua partecipazione, esce dalla compagine sociale e il conflitto tra soci viene meno. La vendita può avvenire all'altro socio oppure a un terzo. Ognuna di queste 2 situazioni presenta problemi diversi.

Nel caso di vendita all'altro socio, è molto difficile trovare un accordo sul prezzo: il socio venditore vuole una cifra alta, mentre l'altro socio offre una cifra piccola. Questo problema è risolvibile mediante una clausola c.d. di roulette russa, di cui ci occuperemo più avanti. La vendita da un socio a un altro è inoltre possibile se il socio acquirente dispone delle disponibilità finanziarie per acquistare il restante 50% del capitale. Se del caso, il socio interessato all'acquisto farà ricorso a un finanziamento bancario.

Teoricamente possibile è anche l'acquisto di una parte sola dell'altrui partecipazione. Se Tizio col 50% acquista ad esempio il 10% della quota del secondo socio, dopo l'operazione il primo socio passa al 60% e il secondo al 40%. Questa possibilità è solo astratta in quanto il primo socio, cedendo una piccola percentuale del capitale perde qualsiasi potere decisionale in sede assembleare. Il socio che scende al 40% non ha la capacità di influire sull'assemblea. Una possibilità è quella di accompagnare la cessione del 10% a un patto parasociale, che riconosca al socio ora divenuto di minoranza col 40% alcuni poteri in ambito societario. Va peraltro detto che il patto parasociale ha effetto solo tra le parti. Inoltre, il socio di maggioranza potrebbe adottare delle politiche volte a comprimere i diritti di quello di minoranza. Si pensi alla possibilità che gli utili della società non vengano distribuiti, togliendo così al socio di minoranza non solo il diritto di nominare gli amministratori, ma anche quello di partecipare ai risultati positivi dell'attività imprenditoriale. Nella prassi è rarissimo che, in caso di soci in conflitto, uno di essi sia disponibile a cedere all'altro solo una parte della propria partecipazione. Una variante potrebbe verificarsi quando i soci sono 3, ad esempio: uno al 50%, uno al 40% e uno al 10%. Il socio al 10% potrebbe cedere a quello col 50% la sua partecipazione. Se vi è però stallo, è probabile che il socio col 40% e quello col 10% andassero d'accordo, ed è dunque improbabile che un socio di minoranza ceda la sua partecipazione. Spesso i 2 soci che formano insieme il 50% del capitale sono marito e moglie oppure fratelli, e dunque prevale la relazione personale rispetto all'interesse economico in sé considerato.

Un altro meccanismo per cercare di superare lo stallo decisionale all'interno della società è



quello della vendita della partecipazione da parte di uno dei 2 soci a un terzo.

Nel caso di vendita a un terzo, il problema legale più frequente è la presenza di una clausola di prelazione. La figura della “prelazione” non è menzionata nell’ambito della disciplina legislativa delle società, seppure si tratti di un istituto di frequente ricorrenza pratica^[2]. Nella S.r.l. la disposizione che, indirettamente, disciplina la prelazione è l’art. 2469, comma 1, c.c., il quale afferma che «*le partecipazioni sono liberamente trasferibili per atto tra vivi e per successione a causa di morte, salvo contraria disposizione dell’atto costitutivo*». L’atto costitutivo può dunque limitare la libera circolazione e uno dei meccanismi con i quali può essere limitata la circolazione è la clausola di prelazione.

La clausola di prelazione può essere definita come una pattuizione statutaria, la quale impone al socio che intende vendere la propria quota di offrirla prima – allo stesso prezzo offerto dal terzo – agli altri soci. Lo scopo della clausola è quello di lasciare intatta la compagine sociale, evitando che entrino in società persone non conosciute dagli altri soci o non gradite.

Bisogna controllare se lo statuto contiene una clausola di prelazione. In caso affermativo, una volta che è stato trovato un acquirente della quota, è necessario avvertire l’altro socio della possibilità di rilevare la partecipazione. Il socio prelazionario, a sua volta, ha 2 possibilità: esercita la prelazione e diventa titolare del 100% del capitale oppure non esercita la prelazione e il primo socio vende al terzo acquirente.

Come si è già intuito, anche la vendita al terzo è una possibilità di scarso rilievo pratico. Difatti il terzo entrerebbe in una società nella quale avrebbe il 50%, potendosi riproporre situazioni di stallo.

La covendita delle partecipazioni a un terzo

Un’ulteriore possibilità di superare lo stallo decisionale è quella che ambedue i soci vendano le loro partecipazioni a un terzo. Se però i soci litigano, è improbabile che riescano ad accordarsi in merito alla vendita di ambedue a terzi. Nella prassi capita, poi, che uno solo dei soci sia disposto a vendere, mentre l’altro non lo è.

Questo problema del possibile stallo andrebbe previsto e anticipato con apposite clausole statutarie. Si potrebbe inserire, fin dall’inizio, nello statuto una clausola che obbliga ambedue i soci a vendere al medesimo terzo, in caso di future situazioni di blocco decisionale. Si tratta delle clausole c.d. di covendita. Non esiste una definizione normativa di clausola di covendita né esiste una disciplina specifica di dette clausole. Provando a dare una definizione, si può affermare che, con la clausola che prevede l’obbligo di covendita (detta anche “clausola di trascinamento”, in inglese “drag-along”), 2 (o più) soci concordano che, nel caso in cui uno di essi intenderà vendere la propria partecipazione, il primo socio potrà obbligare il secondo socio a vendere contestualmente al medesimo terzo acquirente anche la sua partecipazione a



condizioni predefinite. Le clausole di covendita riguardano la futura cessione delle partecipazioni sociali. Più precisamente, esse mirano a coordinare la futura vendita di più partecipazioni. Essendo ciascun socio titolare della propria partecipazione, ed essendo le partecipazioni in linea di principio liberamente cedibili, ciascuno di essi può procedere a vendere la propria a terzi, senza renderne conto agli altri soci. Per diverse ragioni, però, l'obiettivo dei soci nel momento in cui entrano nella compagine sociale può essere quello di legare la futura vendita dell'uno alla futura vendita dell'altro. A questo fine sono state sviluppate dalla prassi clausole di vario genere che limitano, nell'interesse reciproco o quantomeno di una delle parti, la libera circolazione delle partecipazioni, obbligando i soci a covendere. Se tutti e 2 i soci vendono a un terzo, il conflitto tra soci viene meno.

Il recesso di un socio

Se la vendita all'altro socio non riesce e se nemmeno la vendita a un terzo riesce, cosa può fare il socio – stanco di stare in società con forte conflittualità – per abbandonare la compagine sociale? L'alternativa che viene in considerazione è quella del recesso. Il problema è che il recesso non è sempre consentito *ad libitum*.

Focalizzandoci sulla S.r.l., è l'art. 2473, c.c., a disciplinare il diritto di recesso del socio dalla S.r.l.[\[3\]](#). Il recesso è il meccanismo mediante il quale il socio, volontariamente, decide di uscire dalla compagine sociale. Al socio che recede deve essere pagato un corrispettivo equivalente al valore della sua partecipazione.

Ma quali sono le ragioni per cui un socio può recedere dalla società? La regola fondamentale è quella dell'autonomia statutaria, prevedendo la legge che «*l'atto costitutivo determina quando il socio può recedere dalla società e le relative modalità*» (art. 2473, comma 1, c.c.). Il punto è che diversi statuti di S.r.l. non si soffermano sull'aspetto del recesso. Si tratta, tipicamente, di piccole società, con statuti standardizzati, preparati dal commercialista di fiducia oppure dal notaio rogante oppure da un avvocato, ma che – in assenza di specifiche richieste dei soci – non entrano in particolari dettagli.

Se manca una clausola statutaria, può il socio recedere liberamente dalla società? La risposta è negativa o, meglio: il socio può recedere solo in presenza di particolari circostanze. Il testo legislativo stabilisce infatti che: «*in ogni caso il diritto di recesso compete ai soci che non hanno consentito al cambiamento dell'oggetto o del tipo di società, alla sua fusione o scissione, alla revoca dello stato di liquidazione, alla eliminazione di una o più cause di recesso previste dall'atto costitutivo e al compimento di operazioni che comportano una sostanziale modificazione dell'oggetto della società determinato nell'atto costitutivo o una rilevante modificazione dei diritti attribuiti ai soci a norma dell'articolo 2468, quarto comma*» (art. 2473, comma 1, c.c.).

Come si può notare, un diritto di recesso del socio spetta solo a fronte di eventi dirompenti, che toccano profondamente la vita della società. Al di fuori di questi casi, non sussiste un



diritto di recedere (salvo per quanto diremo subito con riferimento alla S.r.l. a tempo indeterminato).

Al di là dei casi elencati sopra, di carattere straordinario, e previsti espressamente dalla legge, vi è una situazione in cui è facile recedere dalla società: si tratta della fattispecie in cui la S.r.l. è costituita a tempo indeterminato^[4]. La legge prevede difatti che: «*nel caso di società contratta a tempo indeterminato il diritto di recesso compete al socio in ogni momento e può essere esercitato con un preavviso di almeno centottanta giorni; l'atto costitutivo può prevedere un periodo di preavviso di durata maggiore purché non superiore ad un anno*» (art. 2473, comma 2, c.c.).

Ci si riferisce a questa situazione con l'espressione di recesso “*ad nutum*” (a piacere), ossia di recesso che non richiede alcuna causa scatenante né l'indicazione di alcun motivo: si tratta di una libera scelta del socio, che non intende più rimanere in società.

In via riassuntiva: solo quando la società è a tempo indeterminato, il socio in conflitto con l'altro socio può risolvere il contrasto esercitando il diritto di recesso. Negli altri casi il socio è bloccato dentro la società.

La mancata approvazione del bilancio e lo scioglimento della società

Il caso tipico di impossibilità di funzionamento dell'assemblea si ha quando non viene approvato il bilancio. L'approvazione del bilancio rientra tra le competenze dell'assemblea ed è un atto che va posto in essere regolarmente, una volta all'anno. Ai sensi dell'art. 2478-bis, comma 1, c.c., il bilancio «*è presentato ai soci entro il termine stabilito dall'atto costitutivo e comunque non superiore a centoventi giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale*».

La questione della mancata approvazione del bilancio è stata affrontata, di recente, dal Tribunale di Venezia^[5]. La società è una S.r.l. con diversi soci, riconducibili però a 2 gruppi familiari, ciascuno dei quali detiene il 50% del capitale della società. Tra i gruppi familiari ci sono dei dissidi che raggiungono il livello della insanabilità, al punto che non viene approvato l'ultimo bilancio. Il CdA è composto di 4 membri, che vengono nominati nella misura di 2 da ciascuna famiglia. Lo statuto contiene la clausola *simul stabunt simul cadent*, per effetto della quale, se anche un solo componente del CdA si dimette, decadono tutti gli altri componenti. Si verifica che un consigliere si dimette e l'intero CdA decade. Non riuscendosi a raggiungere le necessarie maggioranze non vengono nominati nuovi amministratori. Manca dunque anche il soggetto che debba/possa convocare l'assemblea. A questo punto alcuni dei soci si rivolgono al Tribunale di Venezia affinché accerti la sussistenza di una causa di scioglimento. Il giudice veneziano, in funzione di volontaria giurisdizione, accoglie il ricorso. Oltre a essere priva di un organo amministrativo, la società non è in grado nemmeno di deliberare sullo stato di scioglimento, sia perché nessuno convoca l'assemblea, sia perché – quand'anche convocata – l'assemblea non raggiungerebbe le maggioranze richieste. Il Tribunale di Venezia conclude



accertando la sussistenza di una causa di scioglimento della S.r.l. ai sensi dell'art. 2484, n. 3), c.c.. Si osservi tuttavia che il giudice veneziano non procede alla nomina del liquidatore. Si tratta difatti di 2 distinti profili: un conto è l'accertamento del verificarsi di una causa di scioglimento, un altro conto è la nomina dei liquidatori: quest'ultima spetta all'assemblea.

La clausola di roulette russa

Può capitare che i vari meccanismi elencati sopra non funzionino. Un'altra possibilità per tentare di uscire dallo stallo può allora essere quella della c.d. roulette russa. Questo sistema presuppone che almeno uno dei 2 soci sia disponibile a vendere all'altro. In questi casi, generalmente, il problema è il prezzo: chi vende chiede un prezzo eccessivamente alto, mentre chi compra offre un prezzo troppo basso, cosicché non si riesce a raggiungere un accordo.

Nella roulette russa, si separa chi determina il prezzo da chi decide se comprare o vendere. E dunque: uno dei soci indica il prezzo della partecipazione. L'altro socio può dire se, a quel prezzo, intende acquistare o vendere. Se il secondo socio acquista, lo stallo è finito. Se il secondo socio non acquista, il primo socio è obbligato ad acquistare al prezzo che egli medesimo ha indicato. Anche in questo caso, lo stallo è terminato.

Idealmente una clausola del genere è contenuta nello statuto della società, e vincola dunque i soci fin dall'origine. Se lo statuto non contiene la clausola di roulette russa, lo stallo può essere superato facendo firmare alle parti un contratto che contiene il meccanismo della roulette russa. Una volta firmato il contratto, si avvia la procedura, con uno dei soci che determina il prezzo della partecipazione.

Un'alternativa rispetto alla roulette russa è un accordo dei soci, con il quale rimettono a un terzo (e non a un socio) la valutazione della partecipazione, obbligandosi a rispettare la valutazione economica effettuata dal terzo. Bisogna che la scrittura privata, se non sono contenute corrispondenti clausole già nello statuto, indichi anche chi tra i 2 soci sia quello obbligato a vendere e chi quello obbligato a comprare.

L'accordo tra soci altro non è che un patto parasociale. Idealmente il patto è anteriore al sorgere dello stallo societario. Altrimenti si può fare un accordo *ad hoc*, una volta che si è verificata l'impossibilità di funzionamento dell'assemblea.

La questione della legittimità della clausola di roulette russa è giunta all'attenzione della giurisprudenza, fino alla Corte di Cassazione^[6]. Il caso giunto alla Suprema Corte riguardava una clausola di roulette russa contenuta in un patto parasociale. La Cassazione ritiene valida la clausola. Il dubbio che si era posto è quello relativo all'equa valorizzazione della partecipazione. Se ci si avvale del meccanismo della roulette russa, il prezzo della partecipazione non è necessariamente quello di mercato, essendo determinato da uno dei soci a sua discrezionalità. Il prezzo potrebbe dunque essere "ingiusto", nel senso di divergere –



anche significativamente – dal prezzo di mercato. Secondo la Suprema Corte, questa circostanza non rende invalida la clausola. Viene enunciato dalla Corte di Cassazione il principio di diritto secondo cui alla clausola c.d. russian roulette, contenuta in un patto parasociale, non è applicabile analogicamente il principio di equa valorizzazione delle azioni, previsto in caso di recesso del socio dall'art. 2437-ter, c.c., in quanto detta clausola non costituisce in stato di soggezione il socio obblato rispetto a quello che la attiva, ma lascia la facoltà di acquistare, allo stesso prezzo, la partecipazione del socio proponente.

Il ragionamento della Corte di Cassazione appare condivisibile. Il socio che fissa il prezzo della partecipazione si accolla, liberamente, il rischio di cedere oppure di acquistare la partecipazione a quel prezzo. Detto socio non è dunque esposto a un rischio eterodeterminato, ma a un rischio cui si assoggetta volontariamente.

Prima dell'intervento della Corte di Cassazione, il Consiglio notarile di Milano si era già espresso in favore della legittimità della clausola di roulette russa^[7]. Secondo questo organo rappresentativo dei notai, è: «*legittima la clausola statutaria, tipicamente prevista in caso di suddivisione del capitale sociale tra 2 soli soci in misura paritetica o in presenza di 2 soci di controllo paritetico, che attribuisca ai soci – al ricorrere di determinate situazioni di stallo decisionale nell'organo amministrativo e/o in assemblea – la facoltà di attivare una procedura in forza della quale ciascun socio (o uno di essi, a seconda delle circostanze) ha diritto di determinare il prezzo per il trasferimento delle reciproche partecipazioni paritetiche, attribuendo così all'altro socio la scelta tra (i) vendere la propria partecipazione al socio che ha determinato il prezzo, oppure (ii) acquistare la partecipazione di quest'ultimo al medesimo prezzo».*

Lo scioglimento della società nella giurisprudenza

Abbiamo cercato di delineare alcuni meccanismi che possono consentire di superare lo stallo decisionale all'interno della S.r.l.. Se tuttavia nessuno di questi sistemi riesce a operare, non esistono alternative che mettere in liquidazione la società. Questo esito finale è negativo, soprattutto nei casi in cui la società produce utili. Difatti, all'esito della procedura di liquidazione, l'attività imprenditoriale viene meno.

La giurisprudenza si è occupata diverse volte dello scioglimento della società in conseguenza dell'impossibilità di funzionamento dell'assemblea. Tra i precedenti più recenti può essere menzionata una sentenza del Tribunale di Milano^[8]. Una S.r.l. presenta 3 soci, con la seguente ripartizione del capitale: 50%, 25% e 25%. La società è proprietaria di un immobile, di cui godono a titolo gratuito – a mezzo usufrutto – i 2 soci di minoranza. Il socio al 50% è anche amministratore della S.r.l. e convoca un'assemblea, al fine di deliberare che i 2 soci di minoranza debbano iniziare a pagare un corrispettivo per l'uso del bene immobile. Non si raggiunge un accordo sul punto, dal momento che i soci di minoranza non hanno interesse a iniziare a pagare un corrispettivo per un bene di cui usufruiscono a titolo gratuito. Fanno seguito altre assemblee, nelle quali però non si riesce a raggiungere alcuna maggioranza. Il



socio al 50% si rivolge dunque al Tribunale di Milano, affinché questi constati che l'assemblea non è in grado di funzionare e si è verificata una causa di scioglimento della società. Il punto è che lo statuto della S.r.l. contiene una clausola compromissoria, cosicché il giudice milanese deve comprendere se sussista o meno la sua competenza a dichiarare l'esistenza di una causa di scioglimento della società. Il Tribunale di Milano accoglie l'eccezione di arbitrato. La clausola compromissoria prevede che le controversie tra soci e tra soci e società siano devolute a un collegio arbitrale. L'istanza di un socio volta a ottenere la declaratoria di accertamento dell'esistenza di una causa di scioglimento della società è una lite tra socio e società e, come tale, assoggettata ad arbitrato. Di conseguenza, il giudice milanese dichiara la propria incompetenza a decidere la domanda di accertamento della causa di scioglimento della società, a favore del collegio arbitrale. L'insegnamento tratto dall'esame di questa sentenza del Tribunale di Milano è la necessità di verificare se lo statuto contenga una clausola compromissoria. Nel caso in cui la S.r.l. non sia stata ancora costituita, i soci devono riflettere su vantaggi e svantaggi di una clausola compromissoria. Come emerge dalla decisione del giudice milanese, la clausola compromissoria tende a coprire tutte le controversie, comprese quelle concernenti lo scioglimento della società.

Può invece capitare che, dopo alcuni tentennamenti, l'assemblea riprenda a funzionare. Se il bilancio viene comunque nelle more approvato, la domanda di messa in liquidazione della società va rigettata. Il Tribunale di Palermo si è occupato di una S.r.l. composta di 2 soci, ciascuno con il 50% del capitale^[9]. Il primo socio non amministratore si rivolge al giudice palermitano per ottenere la declaratoria di scioglimento della società. La tesi dell'attore è che la S.r.l. debba essere dichiarata sciolta, in quanto l'assemblea non ha approvato il bilancio. In realtà, nelle more il bilancio viene approvato, cosicché è destituita di fondamento la tesi che l'assemblea non sia in grado di funzionare.

^[1] In tema di scioglimento della società per patologie di funzionamento dell'organo assembleare cfr. R. Formisani, “*L'orizzonte temporale dell'impossibilità di funzionamento dell'assemblea*”, in Giurisprudenza italiana, n. 11/2020, pag. 2492; G. Niccolini, “*L'assemblea di una società di capitali sciolta per impossibilità di funzionamento o per continuata inattività dell'assemblea non può nominare il liquidatore?*”, in Foro italiano, n. 1/2023, I, pag. 319.

^[2] Sulle clausole statutarie di prelazione cfr. E.E. Bonavera, “*L'efficacia reale della clausola di prelazione*”, in Società, n. 3/2022, pag. 331; S. Luoni – M. Cavanna, “*Ancora sulla prelazione statutaria nelle S.r.l., nei trasferimenti 'inter vivos'*”, in Giurisprudenza italiana, n. 4/2023, pag. 887; F. Martino, “*Rilievo della persona nella S.r.l., circolazione della partecipazione e abuso della maggioranza*”, in Giurisprudenza commerciale, n. 5/2023, II, pag. 933.

^[3] In tema di recesso del socio dalla S.r.l. cfr. F. Cadorin, “*Opponibilità della clausola compromissoria statutaria al recedente: il Tribunale di Milano torna sugli effetti della dichiarazione di recesso nella S.r.l.*”, in Rivista del diritto commerciale, n. 4/2024, II, pag. 573; M. Corgatelli, “*Sul termine per l'esercizio del recesso da S.r.l. nel silenzio dell'atto costitutivo*”, in Giurisprudenza



commerciale, n. 4/2024, II, pag. 884; F. Mosetto, “*Recesso dalla S.r.l. e obbligo di vendere la quota*”, in Giurisprudenza italiana, n. 12/2022, pag. 2701.

[4] Con riferimento al recesso del socio dalla S.r.l. quando la società è costituita a tempo indeterminato v. P. Butturini, “*Termine di durata ‘lungo’ e recesso ‘ad nutum’ da società di capitali. Il dibattito continua*”, in Contratto e impresa, n. 4/2021, pag. 1256; I. Capelli, “*Il recesso del socio di S.r.l. nel caso di durata ‘eccessiva’ della società*”, in Società, n. 4/2022, pag. 459; M Favaretto, “*Il diritto di recesso ‘ad nutum’ del socio di S.r.l. è legittimo solo se la società è a tempo indeterminato*”, in Nuovo diritto delle società, n. 3/2023, pag. 509.

[5] Trib. Venezia 5 giugno 2024.

[6] Cass. n. 22375/2023.

[7] Consiglio notarile di Milano, massima n. 181/2019.

[8] Trib. Milano 6 maggio 2025.

[9] “*Trib. Palermo 16 maggio 2022*”, in giurisprudenzadelleimprese.it.



REDDITO IMPRESA E IRAP

DDL bilancio 2026, l'affrancamento delle riserve in sospensione d'imposta. Effetti e conseguenze

di Luciano Sorgato, Paolo Meneghetti - Comitato Scientifico Master Breve 365

Convegno di aggiornamento

Novità fiscali Legge di Bilancio 2026

Scopri di più

La **riapertura dell'affrancamento delle riserve in sospensione d'imposta**, inserita nell'art. 16, DDL bilancio 2026, è una procedura che presenta molti passaggi delicati, alcuni dei quali sono stati chiariti dal D.M. 27 giugno 2025, la cui conoscenza è fondamentale per **operare in modo corretto**. Le tematiche dubbie erano molte, dalla **determinazione della base imponibile all'effetto sui soci**, dall'individuazione del momento in cui la scelta si intende perfezionata alle conseguenze prodotte da eventuali trasformazioni societarie avvenute tra la data di genesi della riserva e la data di affrancamento.

Analizziamo le varie questioni.

La base imponibile

Come noto, in caso di distribuzione di riserva in sospensione d'imposta, si genera un incremento di imponibile che è pari alla riserva netta iscritta incrementata dell'imposta sostitutiva a suo tempo versata. Ciò poteva ingenerare il dubbio sul *quantum* imponibile su cui **calcolare l'imposta sostitutiva per l'affrancamento**, anche se ormai è assodato (Cfr. Cass n. 9509/2023) che il dato di calcolo è l'importo netto, cioè la riserva iscritta in bilancio. Questo passaggio è confermato dalla Relazione Illustrativa (Rel. ill.), che sul punto richiama la **circolare n. 6/E/2022** con cui anche l'Agenzia delle Entrate, dopo aver **sostenuto per anni la tesi contraria**, si è allineata alla posizione assunta dalla Cassazione.

L'effetto sul socio

L'affrancamento produce effetti diversi a seconda che si operi con una **società di capitali**, ovvero con **una società di persone**. L'imposta versata su riserve in sospensione di imposta iscritte da società di capitali produce **l'effetto di eliminare lo status di sospensione d'imposta**,



senza che si generi una **conseguenza diretta sul socio**. La riserva affrancata torna ad assumere la natura (di utili o di capitale) che aveva prima che fosse iscritto il vincolo della sospensione di imposta, sicché se si trattava di una **riserva di utili**, la distribuzione successiva all'affrancamento genera in capo al socio un dividendo tassabile a seconda della qualifica del socio (persona fisica o altro), mentre **se si trattava di riserva di capitale, la distribuzione successiva all'affrancamento produrrà la riduzione del costo della partecipazione**.

Effetto diverso si manifesta **sul socio di società di persone**, in relazione al quale l'affrancamento deciso dalla società produce l'effetto di esaurire l'obbligazione tributaria (anche in capo al socio), per cui una eventuale **distribuzione successiva all'affrancamento** genera semplicemente la riduzione del costo della partecipazione (costo però che viene incrementato a seguito dell'affrancamento)

Il perfezionamento della procedura

L'[art. 4, D.M. 27 giugno 2025](#), chiarisce che il perfezionamento della procedura di affrancamento **è del tutto sganciato dal versamento dell'imposta sostitutiva**, nel senso che è condizionato dall'indicazione della scelta eseguita nel Modello Redditi relativo al periodo d'imposta 2025. Un eventuale mancato pagamento verrà iscritto a ruolo, **ma non inficia la validità dell'opzione**.

Le conseguenze della trasformazione societaria precedente l'affrancamento

I temi sopracitati sono certamente importanti, **ma non c'è dubbio che quello più dibattuto e interessante**, dal punto di vista della pratica professionale, è rappresentato dagli effetti che una **trasformazione societaria**, eseguita dopo la creazione della riserva in sospensione e prima della scelta di affrancamento, **genera sulla stessa procedura di affrancamento**.

In modo particolare, la **trasformazione eterogena progressiva** (certamente la fatispecie più frequente) ha generato in molti operatori il dubbio se il versamento eseguito ora dalla società trasformata (che presenta la veste di società di capitali) portasse con sé **l'effetto di esaurimento della obbligazione tributaria** anche in caso di distribuzione ai soci, posto che l'[art. 170, comma 3, TUIR](#), opera una finzione giuridica secondo cui le riserve *ante trasformazione* conservano lo *status* che **presentavano prima della trasformazione**. Ciò avrebbe portato alla conclusione secondo cui versando il 10% di imposta sostitutiva, un'eventuale successiva distribuzione delle stesse riserve affrancate non avrebbe generato alcun imponibile, **né in capo alla società, né in capo ai soci**.

In realtà, contrastava con tale **conclusione un elemento indiscutibile**, e cioè che le riserve in sospensione di imposta non sono state imputate ai soci per trasparenza così come, invece,



richiede il citato [art. 170, comma 3, TUIR.](#)

La posizione assunta dall'[art. 6, D.M. 27 giugno 2025](#), riflette quest'ultima considerazione e può essere riassunta nel seguente principio generale: occorre applicare le norma che **regolano la vita della società nella veste giuridica** che essa presenta al momento della trasformazione o per dirla diversamente, la riserva in sospensione di imposta si intende **creata nel periodo d'imposta** in cui viene affrancata.

Da tale assunto se ne ricava che:

- in caso di **trasformazione progressiva**, la società di capitali risultante **versa il 10% di imposta sostitutiva** e in caso di distribuzione la riserva genera dividendo imponibile in capo al socio;
- in caso di **trasformazione regressiva**, la società di persone risultante **versa il 10% di imposta sostitutiva e in caso di distribuzione la riserva non genera alcun imponibile** né in capo alla società, né in capo al socio.



BILANCIO

Patente a crediti, badge digitale e vigilanza potenziata: come interpretare il D.L. n. 159/2025

di Fabio Sartori

Convegno di aggiornamento

Contratti d'impresa: aspetti giuridici, ricadute fiscali e accertative

Scopri di più

Il D.L. 159/2025 ridisegna in profondità il **sistema di tutela della salute e sicurezza sul lavoro**, intervenendo su **3 direttive principali**:

1. rafforzamento della **prevenzione**,
2. **digitalizzazione** dei controlli
3. e **inasprimento delle responsabilità** datoriali.

La Riforma, lungi dal rappresentare un mero irrigidimento sanzionatorio, configura un **nuovo equilibrio tra obblighi, tecnologie e incentivi**, sollecitando le imprese a compiere un vero salto di qualità nella gestione integrata del rischio.

Un quadro ispettivo più selettivo e orientato agli appalti

La Riforma attribuisce all'Ispettorato Nazionale del Lavoro un **ruolo strategico**, indirizzando l'attività di vigilanza su **comparti ad alta esposizione al rischio**, con priorità per appalti e subappalti, pubblici e privati. La scelta non è casuale: **l'analisi dei flussi di manodopera e l'intensità del turnover** nei cantieri costituiscono da anni una delle aree più critiche per il rispetto delle norme antinfortunistiche.

Il D.L. prevede anche un significativo **potenziamento degli organici INL**, autorizzando **300 nuove assunzioni di ispettori per il triennio 2026-2028**, così da garantire controlli più capillari e specializzati.

In questo scenario, le imprese dovranno **adottare sistemi documentali e operativi** pienamente tracciabili, in grado di dimostrare la conformità in tempo reale.



La nuova patente a crediti: deterrenza immediata e sanzioni raddoppiate

La disciplina della patente a crediti per le imprese e i lavoratori autonomi operanti nei cantieri temporanei o mobili viene **completamente riscritta dal D.L. n. 159/2025**, con applicazione **a regime dal 1° gennaio 2026**. L'intervento normativo incide non solo sul sistema sanzionatorio, ma soprattutto sulla **tempistica e sulle modalità di decurtazione dei crediti**, generando effetti immediati sui processi di gestione del personale e sulla compliance interna delle imprese.

La prima novità riguarda l'introduzione di un **principio di immediatezza della responsabilità**: la decurtazione dei crediti avviene, infatti, al **momento della notifica del verbale ispettivo**, senza attendere l'esito del procedimento sanzionatorio o eventuali ricorsi. Ciò determina l'obbligo per le imprese di possedere un **presidio costante e puntuale dei processi di assunzione**, comunicazione obbligatoria e registrazione in cantiere, perché ogni irregolarità produce un effetto istantaneo sul punteggio e, quindi, sulla stessa abilità a operare.

La seconda modifica, di rilievo strutturale, è rappresentata dal **raddoppio della sanzione amministrativa minima, che passa da 6.000 a 12.000 euro**, applicabile nei casi in cui l'**impresa operi senza la patente a crediti oppure con un punteggio inferiore ai 15 crediti** richiesti come soglia minima di operatività. Il decreto chiarisce, inoltre, che la sanzione deve essere comunque pari almeno **al 10% del valore dei lavori**, qualora tale importo risulti superiore alla soglia minima.

Viene, inoltre, innalzata la **risposta sanzionatoria in caso di lavoro irregolare**: la nuova disciplina prevede una **decurtazione di 5 crediti per ciascun lavoratore irregolare** accertato, superando definitivamente la precedente graduazione da 1 a 3 punti. L'intervento è dichiaratamente orientato alla deterrenza e mira a colpire in maniera severa la gestione **non conforme dei rapporti di lavoro**, soprattutto nei cantieri caratterizzati da frammentazione della filiera, turnover elevato e ricorso a subappalti.

L'insieme di queste misure impone un **ripensamento complessivo dell'organizzazione dei cantieri**. Le imprese saranno tenute a implementare procedure di onboarding, verifica documentale, monitoraggio quotidiano del personale e controllo puntuale delle comunicazioni obbligatorie, per evitare che una **singola irregolarità possa determinare la perdita della patente e la sospensione immediata dell'operatività**.

Esempio applicativo – Cantiere del valore di 150.000 euro

Si ipotizzi un'impresa edile che operi in un cantiere del **valore complessivo di 150.000 euro** senza essere in possesso della patente a crediti o con un **punteggio inferiore a 15 crediti**.

La sanzione prevista dall'[**art. 27, comma 11, D.Lgs. n. 81/2008**](#) (come modificato dal D.L. n. 159/2025) sarà determinata come segue:



10% del valore dei lavori: $150.000 \times 10\% = 15.000$ euro

Confronto con la **sanzione minima prevista**: sanzione minima prevista dalla legge = 12.000 euro

Poiché il 10% del valore dei lavori (15.000 euro) è superiore alla **soglia minima di 12.000 euro**, la sanzione applicabile sarà pari a: **15.000 euro**

L'impresa, oltre alla sanzione economica, potrebbe essere soggetta anche a:

- esclusione dai lavori pubblici **per 6 mesi**;
- potenziale **sospensione cautelare della patente** (se presente ma sotto-soglia);
- ulteriore responsabilità in caso di **irregolarità contributive**, formative o di mancata idoneità sanitaria.

Questo esempio dimostra come la **nuova disciplina trasformi la patente a crediti** in un vero strumento di presidio dell'operatività, con impatti economici e reputazionali che impongono alle imprese **una gestione del personale** molto più strutturata e conformi rispetto al passato.

Badge digitale: la sicurezza passa dalla tracciabilità

Il decreto interviene in modo deciso sulla **tracciabilità della manodopera**, introducendo uno degli strumenti più caratterizzanti **dell'intera Riforma: il badge digitale di cantiere**, una tessera di riconoscimento evoluta, munita di codice univoco anticontraffazione e pienamente interoperabile con il SIISL (Sistema Informativo per l'Inclusione Sociale e Lavorativa). Il Legislatore trasforma, così, la tradizionale **logica del cartellino in un vero e proprio dispositivo di compliance istantanea**, capace di attestare simultaneamente identità, qualificazione, idoneità e regolarità contrattuale.

Il badge digitale **non si limita a sostituire la tessera di riconoscimento** prevista dall'[art. 26, comma 8, D.Lgs. n. 81/2008](#): la supera in più direzioni. L'apparato informativo collegato alla tessera è molto più esteso e dovrebbe includere, in **forma verificabile e aggiornata**:

- **dati anagrafici e identificativi del lavoratore**, comprensivi del codice univoco anticontraffazione;
- **inquadramento contrattuale**, tipologia del rapporto e impresa di appartenenza;
- storico della formazione obbligatoria, con certificazione dei **corsi frequentati e delle scadenze**;
- idoneità sanitaria e giudizio del medico competente, con **verifica immediata delle eventuali limitazioni**;
- informazioni sul cantiere, sulle **imprese esecutrici e sul rapporto con il committente**;
- registrazioni automatizzate **degli accessi e delle presenze**, utili sia ai fini ispettivi sia



per la tracciabilità delle ore lavorate.

L'obbligo di utilizzo riguarda, in prima applicazione, **tutti i cantieri edili in appalto e subappalto**, sia pubblici che privati, e si estenderà agli altri compatti a “**elevato livello di rischio**” individuati con decreto attuativo nei **60 giorni successivi all'entrata in vigore**. L'emissione del badge avverrà tramite sistemi nazionali centralizzati e potrà essere in formato digitale o fisico, permettendo alle **imprese di integrarlo nei propri sistemi gestionali**.

Dal punto di vista sistematico, il badge digitale non rappresenta **un adempimento aggiuntivo**, bensì una leva di governance della filiera. La tecnologia consente di superare la frammentazione informativa che **caratterizza i cantieri tradizionali**: formazione, idoneità, contratti, subappalti e presenze diventano dati verificabili e immediatamente disponibili per gli **organi ispettivi, per il committente e per le Casse edili**.

Questo genera almeno **3 effetti strategici**:

1. **trasparenza dei flussi di manodopera**: ogni soggetto presente in cantiere deve essere censito, tracciato e registrato. Ciò riduce il **rischio di lavoro sommerso** e di utilizzo di personale non formato o privo di idoneità;
2. **riduzione del rischio di sospensioni**: la verifica istantanea della formazione e dell'idoneità sanitaria permette alle imprese più strutturate di **evitare sospensioni per non conformità documentale**, che oggi rappresentano uno dei principali fattori di fermo cantiere;
3. **allineamento con la strategia digitale della sicurezza**: l'interconnessione con il SIISL apre alla possibilità di integrare dati contrattuali, **percorsi di politica attiva**, competenze certificate e registri di presenze, costruendo un ecosistema informativo unico e aggiornato.

L'adozione del badge digitale, dunque, **non è un esercizio di formalismo amministrativo**, ma un tassello chiave di una **nuova architettura di controllo**, in cui la sicurezza diventa misurabile e verificabile, e in cui le imprese che investono nella regolarità **possono dimostrare la loro affidabilità in modo oggettivo e immediato**.

Prevenzione strutturale: incentivi INAIL e formazione digitale

Il D.L. 159/2025 rafforza in modo significativo **il ruolo dell'INAIL**, articolando l'intervento **su più fronti coordinati**. A partire dal 1° gennaio 2026, l'Istituto potrà procedere alla revisione delle **aliquote di oscillazione**, introducendo meccanismi premiali destinati alle imprese con un **andamento infortunistico virtuoso** e, al contrario, penalizzando quelle caratterizzate da **elevati indici di rischio**. Parallelamente, viene prevista una specifica riserva di risorse per **sostenere i progetti di miglioramento della sicurezza** nelle imprese agricole che aderiscono alla **Rete del lavoro agricolo di qualità**, nell'ottica di consolidare un **modello di filiera improntato alla**



legalità e alla prevenzione.

Un ulteriore capitolo riguarda il potenziamento delle attività formative: **l'INAIL dovrà destinare non meno di 35 milioni di euro all'anno a iniziative di formazione avanzata**, fondate su tecnologie immersive come la realtà aumentata e la simulazione, con registrazione delle competenze nel **fascicolo elettronico del lavoratore e integrazione nel SIISL**. Questo insieme di misure rende evidente la direzione di marcia del Legislatore: la sicurezza non è più concepita come una risposta reattiva a un obbligo normativo, ma come un vero e proprio investimento strategico, destinato a **produrre benefici sia sul piano assicurativo sia sul piano della competitività complessiva delle imprese**.

Alternanza scuola-lavoro: stop alle mansioni a rischio e nuove coperture

Il decreto interviene in modo significativo anche sul fronte dell'alternanza scuola-lavoro, rafforzando la protezione degli **studenti impegnati in percorsi formativi presso le imprese**. La Riforma introduce un divieto esplicito di assegnare agli studenti mansioni classificate come ad "alto rischio" nel Documento di Valutazione dei Rischi dell'azienda ospitante, chiarendo che tali attività non possono essere ricomprese tra le esperienze ammissibili nei **percorsi di orientamento e PCTO**. Contestualmente, viene ampliata la tutela assicurativa INAIL, che viene estesa anche agli infortuni occorsi **durante il tragitto tra l'abitazione e il luogo di svolgimento dell'esperienza formativa**, colmando una lacuna che spesso generava incertezze operative e contenziosi.

L'intervento legislativo assume così un valore simbolico e sostanziale. La presenza degli studenti nei contesti produttivi **non può essere gestita con la logica dell'impiego lavorativo**, ma deve essere pienamente coerente con la natura formativa del percorso. La priorità diventa garantire un **ambiente protetto**, in cui l'obiettivo non è la prestazione lavorativa, bensì **l'acquisizione di competenze**, la conoscenza dei processi aziendali e l'orientamento consapevole verso il **futuro percorso professionale**. In questo senso, il decreto trasmette un segnale chiaro: **l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro deve avvenire in condizioni di massima sicurezza, attraverso esperienze supervisionate, didatticamente strutturate e compatibili** con la tutela dell'incolumità fisica e psicologica degli studenti.

Norme UNI gratuite e aggiornamento dei Modelli di organizzazione

Tra le novità maggiormente valorizzate dagli operatori spicca **l'introduzione dell'accesso gratuito alle norme UNI** pertinenti alla salute e sicurezza sul lavoro, misura accompagnata dall'istituzione del Bollettino Ufficiale delle Norme Tecniche (BUNT), pensato per **garantire una diffusione periodica**, ordinata e ufficiale degli aggiornamenti tecnici di riferimento. L'intervento segna un cambio di impostazione rilevante: le buone prassi, prima accessibili solo



tramite acquisto e quindi **non sempre pienamente condivise**, diventano un patrimonio comune a disposizione di imprese, **consulenti e organi di vigilanza**.

La conseguenza è immediata. L'aggiornamento dei Modelli di organizzazione e gestione ex [**art. 30, D.Lgs. n. 81/2008**](#) – e più in generale dei Modelli 231 – risulta più agevole, potendo contare su **standard tecnici ufficiali e facilmente reperibili**. Allo stesso modo, l'allineamento ai requisiti della nuova UNI EN ISO 45001:2023+A1:2024 diventa un **processo più lineare e meno oneroso**, agevolando l'adozione di sistemi di gestione certificabili. In parallelo, le imprese **possono strutturare procedure aziendali** coerenti con criteri tecnici riconosciuti, riducendo **il rischio di interpretazioni soggettive** e rendendo più solida e verificabile la **propria architettura di sicurezza**.

Interpretare il D.L. n. 159/2025 in chiave strategica

L'impatto del decreto supera ampiamente **la logica dell'inasprimento sanzionatorio**. Le imprese che sapranno interpretarne la portata con una **visione strategica** potranno trasformare **gli obblighi normativi** in veri strumenti di vantaggio competitivo. Ciò significa adottare sistemi digitali integrati per la gestione del personale e dei flussi in cantiere, strutturare processi di onboarding **capaci di prevenire le decurtazioni della patente**, costruire modelli organizzativi certificabili in coerenza con la UNI 45001, documentare in modo sistematico i controlli interni così da ridurre il rischio di sospensioni e contenziosi, e infine **promuovere politiche formative continuative** che incidano positivamente anche sui premi assicurativi INAIL.

Il D.L. n. 159/2025 non è soltanto un nuovo quadro di obblighi: è un invito a ripensare la sicurezza come infrastruttura dell'impresa, una leva di affidabilità e reputazione. Chi saprà coglierne lo spirito potrà trasformare la **compliance in cultura organizzativa** e la prevenzione in un elemento identitario della propria competitività. In un mercato che premia trasparenza, tracciabilità e qualità dei processi, la **sicurezza torna a essere non un costo**, ma un linguaggio che distingue le **imprese che vogliono perdurare nel tempo**.



BILANCIO

Adeguati assetti, IRS 18, rendicontazione di sostenibilità e Balanced Scorecard: strumenti per la governance aziendale

di Paola Barisone

Seminario di specializzazione

“Adeguati” assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Scopri di più

L'evoluzione della normativa in tema di **adeguati assetti organizzativi**, la crescente rilevanza della rendicontazione di sostenibilità e l'adozione di strumenti manageriali integrati, come la **Balanced Scorecard**, stanno profondamente trasformando la governance delle imprese italiane, soprattutto delle PMI. L'IRS 18 del Consiglio Nazionale dei Commercialisti (“*Balanced Scorecard e misurazione delle performance ESG e di sostenibilità*”) offre **importanti linee guida per la progettazione e l'implementazione di sistemi integrati** di controllo e reporting, evidenziando come la sostenibilità non sia più solo un adempimento normativo, ma un vero driver strategico **per la creazione di valore**.

Introduzione

Nel contesto attuale, caratterizzato da crescente attenzione verso la **sostenibilità e la responsabilità sociale**, le organizzazioni – pubbliche e private – adottano strumenti **sempre più avanzati per misurare**, valutare e comunicare le proprie performance. Tra questi, assumono un ruolo centrale **l'indicatore IRS 18**, la rendicontazione di sostenibilità e la Balanced Scorecard. Sebbene nati in contesti differenti, questi strumenti **possono integrarsi tra loro e contribuire a una gestione strategica più coerente e trasparente**, da integrare nella costruzione di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili.

1. Adeguati assetti, nuovo perimetro degli obblighi organizzativi e informativi anche ai fini della sostenibilità ambientale

La Riforma operata dal Codice della Crisi e l'entrata in vigore del D.Lgs. n. 14/2019 e le successive modifiche, ha apportato importanti modifiche all'art. 2086, c.c., imponendo **all'imprenditore organizzato in forma societaria di dotarsi di assetti organizzativi, amministrativi e contabili “adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa”**, atti anche a



rilevare tempestivamente **lo stato di crisi e la perdita della continuità aziendale**.

Fra gli indicatori di adeguatezza, primaria importante viene individuata nella **capacità dell'impresa di predisporre strumenti di pianificazione**, controllo e reporting anche *extra*-contabile.

La normativa europea (Direttiva CSRD 2022/2464/UE) recepita nel nostro ordinamento dal D.Lgs. n.125/2024 ha rafforzato la **valenza strategica della sostenibilità ambientale**, richiedendo una lettura degli “adeguati assetti” che includa policy, **processi e strumenti per la rendicontazione e il presidio dei fattori ESG** (Environmental, Social, Governance).

Pertanto, un'azienda che aggiorna le proprie procedure di controllo interne per monitorare anche i rischi climatici (ambiente), il **benessere dei dipendenti** (sociale) e **l'etica aziendale** (governance) risponde sia ai requisiti normativi sugli adeguati assetti, sia alla **domanda del mercato per un'impresa sostenibile**.

2. Rendicontazione di Sostenibilità: obblighi e opportunità

La rendicontazione di sostenibilità, obbligatoria per le **grandi imprese e progressivamente estesa alle PMI anche su base volontaria** (cfr. ESRS VSME e i modelli volontari di EFRAG), rappresenta uno strumento di trasparenza sui temi ESG.

Il riferimento normativo è contenuto:

1. nella **Direttiva CSRD e nel D.Lgs. n. 125/2024**, che ha recepito in Italia la normativa europea individuando gli obblighi e le modalità con cui redigere la “rendicontazione di sostenibilità”;
2. **European Sustainability Reporting Standards (ESRS)**: gli standard tecnici EFRAG (anche con versioni semplificate per le PMI – “VSME”);
3. **principi e linee guida professionali: tra cui IRS 14 (“Rendicontazione di sostenibilità volontaria per PMI e microimprese”).**

La rendicontazione di sostenibilità **deve essere integrata alla strategia e ai rischi aziendali**, e collegata agli adeguati assetti e alla governance, basata sul principio di “doppia rilevanza” (impatto dell'impresa sul contesto ESG e viceversa).

Non solo, ma una microimpresa che volontariamente redige un report di sostenibilità **secondo il modello VSME può ottenere migliori condizioni di credito** grazie alla trasparenza sugli indicatori chiave (emissioni CO₂, formazione, diversity).



3. La Balanced Scorecard come architrave per l'integrazione dei KPI ESG

La Balanced Scorecard (BSC), sviluppata da Kaplan e Norton, è uno strumento di pianificazione e controllo che consente di collegare gli obiettivi strategici dell'impresa a indicatori di performance organizzati su 4 prospettive:

1. **economico-finanziaria** : misura risultati economici;
2. **clienti**: valutazione fidelizzazione e soddisfazione;
3. **processi interni**: individua processi critici per la creazione di valore;
4. **apprendimento e innovazione** (capitale umano, conoscenza, cultura): analizza le capacità e competenze dell'organizzazione.

La BSC favorisce una visione equilibrata delle performance, andando oltre i soli indicatori economici e includendo aspetti qualitativi e di sviluppo organizzativo.

La sua funzione originaria e fondamentale è quella di mappa per tradurre la strategia in azione, indirizzata a individuare e definire obiettivi strategici lungo le 4 prospettive sopra indicate, collegandoli in una catena causale logica, allineando unità organizzative, risorse e iniziative alla vision aziendale, e individuando altresì concretamente le iniziative in grado di migliorare le performance.

In tale contesto, l'integrazione della valutazione qualitativa dell'andamento aziendale con indicatori ambientali (emissioni, consumi, rinnovabili), dimensioni sociali (inclusione, sicurezza, impatto sul territorio), e aspetti di governance (etica, trasparenza, gestione del rischio), è funzionale a una migliore misurazione dell'andamento aziendale.

L'IRS 18 del CNDCEC, realizzato dalla Commissione Reporting di Sostenibilità fornisce indicazioni pratiche per arricchire la BSC con i KPI ESG, integrando così la dimensione della sostenibilità nei sistemi di controllo direzionale.

4. Sinergia tra assetti, sostenibilità e BSC

L'implementazione nella costruzione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili di strumenti di valutazione qualitativa delle performance aziendali aggiornati anche in tema di sostenibilità aziendale consente di monitorare tempestivamente la performance ESG e identificarne le criticità, adempiendo agli obblighi ex [art. 2086, c.c.](#), in linea con il D.Lgs. n. 14/2019).

Non solo, ma le informazioni raccolte per la BSC (indicatori ambientali, sociali e di governance) alimentano la reportistica obbligatoria e volontaria promuovendo una cultura aziendale centrata su valori condivisi.



Quanto precede rende dunque chiaro come la BSC e la rendicontazione di sostenibilità, in particolare il sistema di gestione presupposto da CSRD/ESRS, siano strumenti, che ben si possono integrare nella comune prassi aziendale essendo accomunati da diversi e importanti elementi come evidenziati di seguito:

1. **elemento strategico e forward looking:** la BSC nasce per **tradurre la visione strategica in obiettivi operativi misurabili**, abilitando una gestione orientata al medio-lungo periodo. Analogamente, CSRD e ESRS impongono una rendicontazione “forward-looking”, includendo obiettivi di sostenibilità, piani di transizione e impatti futuri su modello di business e catena del valore;
2. **approccio integrato e multidimensionale alle performance:** la BSC struttura la performance su più prospettive: finanziaria, **clienti, processi interni, apprendimento e capitale umano**. La logica degli ESRS è analoga: impone una visione olistica e interdipendente dei fattori ESG, favorendo la gestione integrata dei rischi e delle opportunità. Sebbene **il suo scopo non sia direttamente volto a favorire la generazione di profitto**, mediante la materialità finanziaria ne costituisce parte integrante e funzionale allo scopo;
3. **centralità della misurazione tramite KPI:** la BSC si fonda su KPI chiari, comparabili e controllabili, che guidano il monitoraggio delle performance strategiche. Gli ESRS impongono l’uso di indicatori quantitativi standardizzati per ciascun tema materiale (emissioni, inclusione, governance) rafforzando il controllo direzionale;
4. **causalità tra obiettivi, rischi, politiche e risultati:** la BSC propone una mappa strategica che connette obiettivi, leve operative, output e risultati attesi. L’architettura degli ESRS richiede che **le imprese documentino le connessioni logiche tra governance, strategia, gestione dei rischi, politiche e target ESG**, secondo un approccio di **coerenza interna del tutto simile alla BSC**;
5. **accountability organizzativa e trasparenza:** la BSC attribuisce responsabilità operative ai vari livelli dell’organizzazione e favorisce il monitoraggio continuo. La CSRD introduce l’obbligo di rendicontazione esterna e di assurance, spingendo le imprese verso un sistema di accountability interna trasparente e verificabile, che la BSC è in grado di sostenere.

5. Esempio pratico di integrazione tra BSC e ESRS

Ad esempio, un **miglioramento nel KPI ESRS “riduzione delle emissioni di CO2”** (Processi Interni) può portare a una riduzione dei costi energetici (finanziaria) e a un miglioramento della reputazione (cliente) nel medio-lungo termine, il tutto in perfetta logica BSC.

6. Criticità dell’integrazione tra adeguati assetti – rendicontazione ESG e BSC



Il percorso di integrazione tra policy sugli assetti, rendicontazione ESG e BSC, tuttavia, non è priva di difficoltà operative, in quanto occorre primariamente superare la **logica del mero adempimento a favore di un effettivo presidio dei rischi** e delle opportunità per la crescita aziendale.

Risulta pertanto determinante la qualità e la tracciabilità dei dati ESG che debbono essere **coniugati soprattutto nelle PMI**, con l'implementazione di strumenti e competenze nuove e strutturate.

Difatti, la formazione del personale e dei professionisti dell'impresa, anche attraverso percorsi abilitanti per il **revisore della sostenibilità** (crediti formativi), si rivela essenziale per garantire qualità e affidabilità delle informazioni.

7. Conclusioni

La presenza di assetti organizzativi amministrativi e contabili adeguati, di una rendicontazione ESG e la Balanced Scorecard rafforzano **l'informativa e consentono**, tramite il ruolo centrale del commercialista, di rispondere pienamente sia alle esigenze di conformità, sia alle **aspettative di mercato e degli stakeholder**.

Pertanto, l'utilizzo congiunto di IRS 18, rendicontazione di sostenibilità e Balanced Scorecard permette alle imprese di:

- **migliorare la governance interna;**
- rafforzare la **credibilità verso gli stakeholder**;
- **monitorare l'impatto sociale** e ambientale;
- comunicare **valore in modo chiaro**, misurabile e verificabile.

Conseguentemente, al fine della costruzione di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili l'informativa deve essere impostata alla:

1. **verifica dell'adeguatezza degli assetti organizzativi**, includendo policy e sistemi ESG;
2. avvio (anche volontario) della rendicontazione di sostenibilità secondo gli standard ESRS/VSME;
3. **progettazione di una Balanced Scorecard integrata** con KPI ESG;
4. formazione **continua e presidio dei nuovi obblighi** in tema di revisione della rendicontazione di sostenibilità.



GUIDA AGLI ADEMPIMENTI

Determinazione dell'acconto IVA in scadenza lunedì 29 dicembre 2025

di Laura Mazzola

Convegno di aggiornamento

Dichiarazione Iva 2026: novità e casi operativi

Scopri di più

I contribuenti tenuti a effettuare le liquidazioni periodiche IVA, ossia coloro che esercitano attività d'impresa ovvero attività artistiche o professionali, di cui agli [artt. 4 e 5, D.P.R. n. 633/1972](#), sono tenuti al versamento dell'**acconto IVA entro lunedì 29 dicembre 2025**.

Alcuni soggetti, però, seppur **titolari di partita IVA** e tenuti a effettuare le liquidazioni periodiche IVA, risultano **esonerati dal versamento**.

In particolare, sono **esonerati dal versamento**:

- **coloro che hanno cessato l'attività entro il 30 novembre** (se si tratta di contribuenti che liquidavano l'IVA mensilmente) **o entro il 30 settembre** (se si tratta di contribuenti che liquidavano l'IVA trimestralmente), quindi quei soggetti che **non dovranno versare l'IVA** relativa all'ultimo mese o all'ultimo trimestre 2025;
- **coloro che hanno iniziato l'attività nel corso del 2025** e che, quindi, non possiedono un dato storico per il calcolo dell'acconto;
- **coloro che hanno chiuso il periodo d'imposta precedente con un credito IVA** e, pertanto, non hanno un dato storico positivo ai fini del calcolo dell'aconto;
- **coloro che prevedono di chiudere la contabilità IVA con una eccedenza detraibile di imposta**;
- **i soggetti che hanno effettuato soltanto operazioni imponibili, esenti o non soggette a imposta**;
- **i produttori agricoli con volume d'affari inferiore a 7.000 euro**, di cui all'[art. 34, comma 6, D.P.R. n. 633/1972](#);
- **i contribuenti che esercitano attività di spettacoli e giochi in regime speciale**, per i quali l'[art. 74, D.P.R. n. 633/1972](#);
- **le Associazioni sportive dilettantistiche, nonché le associazioni senza fini di lucro e quelle pro-loco in regime forfettario**, che abbiano esercitato l'opzione di cui all'[art. 1, comma 1, Legge n. 398/1991](#);
- **i raccoglitori e i rivenditori di rottami, cascami, carta da macero, vetri e simili**, esonerati dagli obblighi di liquidazione e versamento dell'imposta;



- **coloro, imprenditori individuali, che hanno dato in affitto l'unica azienda,** entro il 30 settembre, se trimestrali, ovvero **entro il 30 novembre**, se mensili, a condizione, ovviamente, che non esercitino altre **attività soggette a IVA**.

L'importo dovuto in acconto può essere calcolato scegliendo alternativamente, in base alla convenienza, tra i **metodi “storico”, “previsionale” o “analitico effettivo”**.

Applicando il **metodo storico**, l'acconto IVA è pari all'**88% del versamento effettuato**, o che dovrebbe essere stato effettuato, per l'ultimo mese, ovvero per l'ultimo trimestre, dell'anno precedente.

Tale importo, da prendere come base per il calcolo, deve essere **al lordo dell'acconto dovuto per l'anno precedente**.

In particolare, la base di calcolo, su cui applicare l'88% dovuto, è pari al debito d'imposta risultante:

- per i **contribuenti mensili**, dalla **liquidazione periodica relativa al mese di dicembre 2024**;
- per i **contribuenti trimestrali ordinari**, dalla dichiarazione annuale IVA 2025, relativa al periodo di imposta 2023, e dalla comunicazione della liquidazione periodica IVA relativa all'ultimo trimestre 2024, quale la **differenza tra il totale dell'IVA dovuta** (VL38 da dichiarazione annuale IVA) e **gli interessi dovuti in sede di dichiarazione annuale** (VL36 da dichiarazione annuale IVA), **una volta aumentato dell'acconto dovuto** (VP13 da comunicazione della liquidazione periodica ovvero VH17 da dichiarazione annuale IVA);
- per i **contribuenti trimestrali “speciali”**, quali autotrasportatori, distributori di carburante, imprese di somministrazione acqua, gas, energia elettrica, ecc., occorre fare riferimento alla **liquidazione periodica del quarto trimestre dell'anno 2024**.

Applicando il **metodo previsionale**, l'acconto IVA è pari all'**88% di una stima del debito che si ritiene di maturare fino al 31 dicembre 2025**.

Infine, applicando l'ultimo metodo, ossia il **metodo analitico**, l'aconto IVA è pari al **100% delle operazioni effettuate fino al 20 dicembre 2025**.

L'aconto IVA deve essere versato con modello F24, in un'unica soluzione, indicando, all'interno della sezione Erario, i seguenti codici tributo:

- **6013, per i contribuenti mensili;**
- **6035, per i contribuenti trimestrali.**

Infine, si evidenzia che **il versamento non è dovuto** da:



- coloro che, nell'anno precedente, hanno evidenziato **quale “dato storico” un credito IVA**, per il quale è stato chiesto o meno il rimborso, ovvero un debito d'imposta non superiore a 117,38 euro, il cui 88% è inferiore al **minimo dovuto (ossia 103,29 euro)**;
- coloro che, pur avendo effettuato nell'anno precedente un versamento relativo all'ultimo periodo d'imposta, ovvero in sede di dichiarazione annuale, ritengono, in via previsionale, di **chiudere la contabilità IVA**, per l'anno 2025, con una **eccedenza detraibile d'imposta**, ovvero con un debito d'imposta non superiore a 117,38 euro, **il cui 88% è inferiore al minimo dovuto** (103,29 euro).