NOVEMBRE, 2026 BIMESTRALE, N.8

T.U. ADEMPIMENTI E ACCERTAMENTI FISCALI

NOVITÀ NORMATIVE A SOSTEGNO DEL SETTORE DELLA MODA

TLF ASSOCIATI INTEGRA IPPOLITO ASSOCIATI

TLF® Tax Legal Finance Associati MAGAZINE

GOVERNANCE SOCIETARIA



Rivista scientifica giuridica e fiscale a diffusione periodica e gratuita per il mondo dell'impresa.

ISSN 3103-6104

I contenuti del mese

6 **Governance societaria**
Soci, amministratori e controlli dopo il D.lgs. 47/2026

11 **Testo Unico in materia tributaria**
La riorganizzazione della materia con l'obiettivo di semplificazione

15 **Tessile e moda. Un nuovo rilancio**
Nella legge PMI 2026 risorse e norme di sostegno del settore

19 **Aggiornamenti fiscali**
Novità in pillole
Rassegna di giurisprudenza tributaria

26 **TLF Associati integra Ippolito Associati**
L'integrazione dei servizi di consulenza del lavoro

30 **Novità giuridiche**
Rassegna di giurisprudenza d'impresa

33 **Innovarsi per non restare indietro**
Bioeconomia rigenerativa, intelligenza artificiale e nuove responsabilità di imprese e professionisti

38 **Trasparenza salariale e parità retributiva**
Il nuovo perimetro degli obblighi datoriali

WWW.TLFASSOCIATI.IT

Direttore Responsabile
Prof. Avv. Gabriele Pacifici Nucci

Coordinamento di redazione
Dott.ssa Roberta Nardi

Revisione contenutistica
Dott.ssa Sofia Serafini

Editing e supporto tecnico
Dott.ssa Alessandra Ranieri

Contributi esterni
Dott. Giuseppe Giordano

Avv. Danilo Nardi

Avv. Sergio Alberto Codella

I nostri contributi
Dott. Paolo Botticelli

Avv. Gabriele Pacifici Nucci

Rassegne di Giurisprudenza
Avv. Giorgia Mari

Dott. Andrea Malucelli

Comitato scientifico

Prof. Avv. Vincenzo Comi

Prof. Gian Matteo Panunzi



Dall'Editore

Cari Lettori,

con questo numero vogliamo dare evidenza al percorso di crescita di TLF Associati, un brand di professionisti sempre più ispirato alla consulenza integrata e internazionale.
L'integrazione di Ippolito Associati, studio di consulenza del lavoro di grande fama a Roma con oltre quaranta anni di attività e con una organizzazione di quindici persone, rappresenta un passo deciso verso il completamento dei servizi alle imprese.
Ampio spazio sarà dedicato all'evoluzione del diritto e alla sua applicazione concreta nel mondo dell'impresa. Dalle novità giuridiche alla figura dell'avvocato penalista d'impresa, dalla rassegna della più recente giurisprudenza d'impresa e tributaria agli aggiornamenti fiscali, analizzeremo i principali cambiamenti che interessano quotidianamente aziende e professionisti, con particolare attenzione agli strumenti di prevenzione e alla capacità di anticipare i rischi.
Guarderemo poi all'innovazione e alle nuove prospettive di sviluppo, approfondendo il ruolo dello spazio come infrastruttura per l'intelligenza artificiale e le opportunità legate al settore aerospaziale. Temi che testimoniano come tecnologia, investimenti e competenze stiano aprendo nuovi scenari per il sistema produttivo e per le imprese che scelgono di affrontare il cambiamento con una visione di lungo periodo.
Infine, attraverso le nostre rassegne e le "novità in pillole", raccoglieremo gli aggiornamenti più significativi del periodo, offrendo una lettura sintetica ma attenta delle principali evoluzioni normative e giurisprudenziali.
Con l'auspicio che i contributi raccolti possano offrire strumenti utili per comprendere il presente e affrontare con maggiore consapevolezza le sfide future, vi auguro una buona lettura.



Editor-in-Chief

Contributi esterni del mese



Dott. Giuseppe Giordano

Laureato con 110 e lode in Giurisprudenza alla Sapienza Università di Roma, è praticante avvocato presso il Foro di Roma e autore di contributi scientifici in ambito giuridico e istituzionale. Dal 2020 è Coordinatore Orientamento e Relazioni con le Imprese presso Uninform Group Business School. Nel 2025 è stato nominato Interlocutore referente presso la Pontificia Accademia di Teologia, collaborando a iniziative accademiche e culturali legate alla Santa Sede.



Avv. Danilo Nardi

Opera nel settore legale fornendo assistenza e consulenza giudiziale e stragiudiziale ad ampie tipologie di clienti, dalle persone fisiche alle imprese. Grazie a una solida formazione giuridica e a un costante aggiornamento professionale, offre soluzioni legali personalizzate, orientate alla tutela dei diritti e alla risoluzione efficiente delle controversie. Rigore metodologico, trasparenza nel rapporto con il cliente e orientamento al risultato sono i valori guida della sua attività professionale.



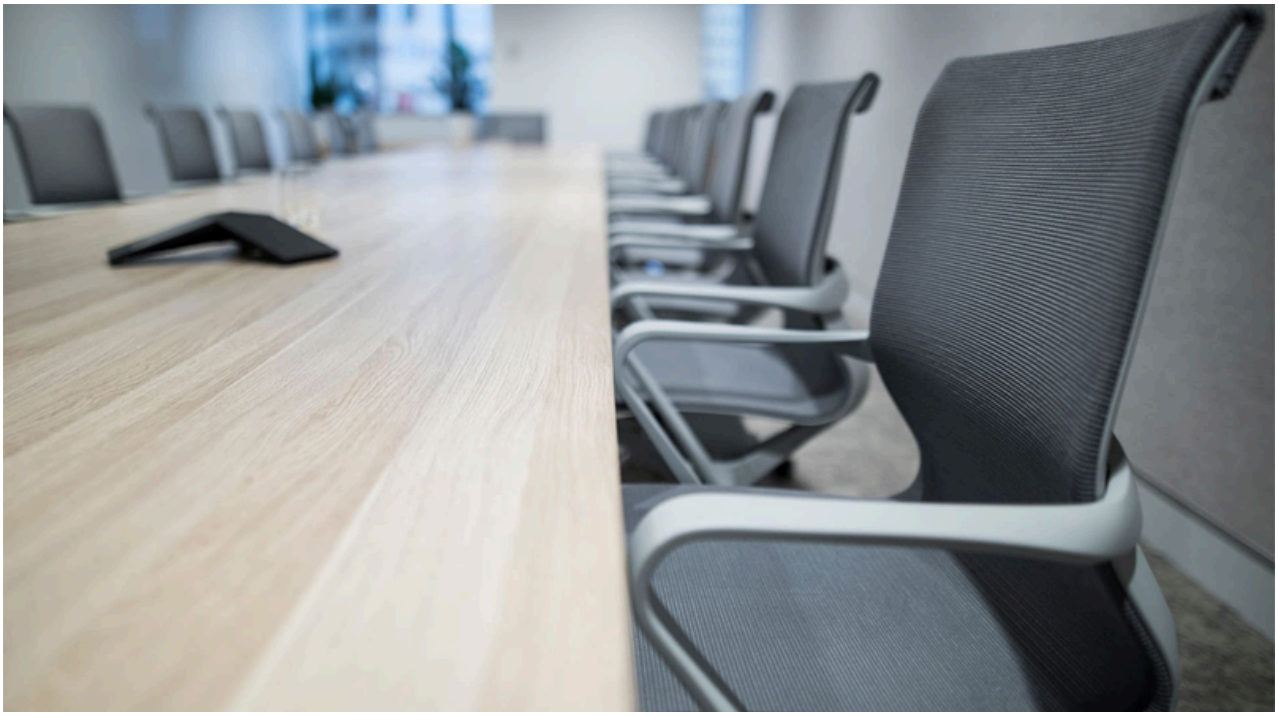
Prof. Gian Matteo Panunzi

Professore a contratto e ricercatore in bioeconomia applicata al settore primario presso l'Università di Roma Tor Vergata, coordina Master universitari ed è esperto designato dal MASAF nel Gruppo di Coordinamento Nazionale per la Bioeconomia presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri. Si occupa di bioeconomia rigenerativa, Blue Economy e sviluppo sostenibile. È autore di numerose pubblicazioni scientifiche.



Avv. Sergio Alberto Codella

Partner dello Studio Orsingher Ortu Avvocati Associati e cassazionista, è specialista in diritto del lavoro, previdenza sociale e sindacale. Assiste società e manager in ambito giudiziale e consulenziale. Premiato come "Avvocato emergente" ai Legalcommunity Labour Awards 2017, è componente della Commissione Diritto del Lavoro dell'Ordine degli Avvocati di Roma e Dottore di ricerca presso l'Università di Roma Tor Vergata. Si occupa anche degli aspetti giuridici dell'intelligenza artificiale.



Governance societaria

Soci, amministratori e controlli dopo il D.lgs. 47/2026

A CURA DI GIUSEPPE GIORDANO

Chi protegge chi investe

Tra le domande maggiormente ricorrenti nel diritto societario echeggia in particolare una: chi protegge chi investe in un'impresa? Per lungo tempo la risposta è stata affidata soprattutto alla legge, con regole rigide, maggioranze predeterminate, obblighi uguali per tutti. Il D.lgs. 27 marzo 2026, n. 47, che ha riformato insieme parti del Testo Unico della Finanza e del Codice civile, sposta l'accento, lascia alle società più libertà di organizzarsi e affida una parte crescente della tutela alle persone che le guidano e le controllano.

È una scelta coerente con l'obiettivo della cosiddetta "Legge Capitali" (L. 21/2024), di cui il decreto è attuazione: rendere il mercato italiano più attrattivo per imprese e investitori. I suoi effetti, però, si spingono oltre la Borsa. Le nuove regole su amministratori e controlli valgono per tutte le società per azioni, quotate e non, e cambiano il modo in cui si misura la diligenza di chi siede in un consiglio.

Il decreto completa, del resto, un percorso avviato due anni fa. Con la legge del 2024 il legislatore aveva già messo mano ad alcuni istituti chiave per le società quotate, dal voto maggiorato alla lista presentata dal consiglio di amministrazione uscente, nel tentativo di invertire una tendenza ormai evidente, sempre meno imprese scelgono la Borsa italiana, e non poche di quelle che vi sono approdate hanno preferito uscirne. Il D.lgs. 47/2026 prosegue su questa strada con un intervento più ampio e sistematico, che non si limita a correggere singole regole ma ripensa l'equilibrio complessivo tra autonomia delle imprese e tutela di chi vi investe.

Per coglierne la portata conviene guardare la riforma dal punto di vista dei tre protagonisti della vita societaria: il socio, l'amministratore e chi è chiamato a controllare.

Il socio: dal dibattito al voto

Per l'azionista di una società quotata, il cambiamento più visibile riguarda l'assemblea. Lo statuto potrà prevedere che si svolga interamente a distanza, o attraverso il solo rappresentante designato dalla società, e potrà riservare la parola ai soci che detengono almeno lo 0,5 per mille del capitale. La soglia sembra minima, ma in una società che vale in Borsa 20 miliardi di euro corrisponde a una partecipazione di circa 10 milioni. Per chiedere che la riunione si tenga in presenza serve invece un ventesimo del capitale (nello stesso esempio, circa un miliardo). Il ricorso al rappresentante designato, sperimentato su larga scala negli anni della pandemia, ha mostrato vantaggi evidenti in termini di costi e di prevedibilità dei lavori, ma anche il limite di trasformare l'assemblea in una raccolta di deleghe, in cui le domande dei soci ricevono risposta per iscritto e il confronto diretto tra azionisti e amministratori si riduce al minimo.
Il piccolo azionista conserva il diritto di porre domande prima dell'assemblea e, naturalmente, di votare, ma il confronto in sala tende a diventare uno spazio riservato ai grandi investitori. Le nuove regole si applicano alle assemblee successive al 30 settembre 2026: la stagione assembleare che si apre ne sarà il primo banco di prova.
Sarebbe però una lettura parziale concludere che il socio di minoranza ne esca indebolito. Lo mostra la novità più rilevante del decreto, l'acquisto totalitario su autorizzazione dei soci (art. 112-bis TUF). Con questo istituto l'assemblea di una società quotata può deliberare la vendita di tutte le azioni a un acquirente individuato dal consiglio di amministrazione, su parere conforme degli amministratori indipendenti. Anche chi avesse votato contro dovrà cedere le proprie azioni, a un prezzo in denaro non inferiore né alla media di Borsa degli ultimi sei mesi né al prezzo più alto pagato nello stesso periodo dall'acquirente. Proprio perché la posta in gioco è così alta, la legge richiede una doppia maggioranza: tre quarti del capitale rappresentato in assemblea e, insieme, la maggioranza dei soci presenti, senza contare l'acquirente, chi agisce di concerto con lui e il socio di maggioranza, anche relativa, che detenga più di un decimo del capitale. In questo secondo conteggio non pesano le azioni, ma le persone: un criterio quasi sconosciuto al nostro diritto azionario, che richiama il modello inglese dello scheme of arrangement. Così il piccolo azionista, che in assemblea ha perso parte della propria voce, diventa decisivo nel momento in cui si decide la sorte del suo investimento. La regola non è priva di rischi, come la tentazione di dividere una partecipazione tra più soggetti per moltiplicare i voti, e sarà la Consob, nel regolamento di attuazione, a doverne tracciare i confini.
Lo stesso disegno si ritrova nelle altre modifiche in materia di offerte pubbliche:

- la soglia per acquistare le azioni residue scende dal 95% al 90%,
- il prezzo dell'offerta obbligatoria si calcola sugli ultimi sei mesi e non più su dodici,
- il passaggio a un sistema multilaterale di negoziazione diventa più semplice.

Uscire dalla Borsa, in altre parole, diventa più agevole. Non è una contraddizione rispetto agli obiettivi della riforma: un'impresa sceglie più serenamente di quotarsi se sa fin dall'inizio come potrà, un giorno, cambiare strada.
Il passaggio a un sistema multilaterale di negoziazione merita un cenno a parte, perché incide in modo diretto sulla posizione dell'investitore. Per la società significa costi e adempimenti più contenuti e un mercato più adatto alle sue dimensioni, per l'azionista può tradursi in una minore liquidità del titolo e in un diverso livello di trasparenza. Per questo la decisione è rimessa all'assemblea, deve essere preceduta da un'informazione adeguata sulle ragioni e sulle conseguenze dell'operazione e presuppone, nel mercato di destinazione,

regole capaci di assicurare una tutela equivalente sotto i profili indicati dalla legge. Resta fermo, per chi non condivide la scelta, il diritto di recesso previsto dal Codice civile.

L'amministratore: una diligenza su misura

Il secondo protagonista è l'amministratore. Il Codice civile afferma ora espressamente che spetta agli amministratori gestire e organizzare l'impresa, compresa la predisposizione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati. Chi ha deleghe deve riferire al consiglio almeno ogni sei mesi, e tutti gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato.

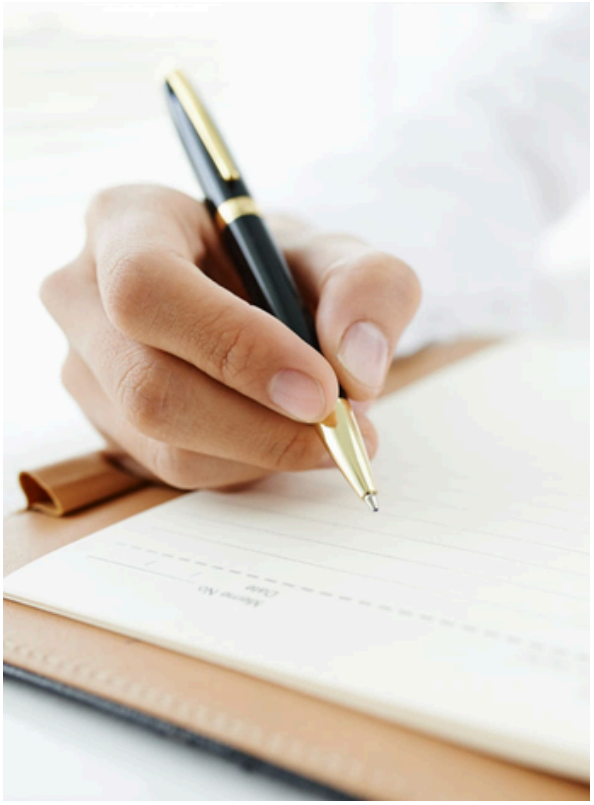
Il riordino dell'articolo 2381 c.c., le cui regole sono ora distribuite in più disposizioni, distingue con maggiore chiarezza il ruolo del presidente, il funzionamento delle deleghe e gli obblighi informativi. Non si tratta di un intervento solo formale. Al presidente spetta coordinare i lavori del consiglio e fare in modo che le informazioni sulle materie all'ordine del giorno arrivino a tutti i consiglieri in modo completo e tempestivo, agli organi delegati, riferire periodicamente sull'andamento della gestione e sulle operazioni più rilevanti, al consiglio, infine, valutare l'adeguatezza degli assetti sulla base di quanto riceve. Ne risulta una catena in cui ciascun anello presuppone il buon funzionamento degli altri, e in cui la qualità dei flussi informativi diventa parte integrante della diligenza richiesta agli amministratori.

Una norma che merita particolare attenzione è quella sul cosiddetto affidamento (art. 2381-ter c.c.). L'amministratore privo di deleghe può fare ragionevole affidamento sulle informazioni che riceve, tenendo conto delle proprie competenze. Non si tratta, però, solo di una protezione per i consiglieri non esecutivi (che non possono verificare personalmente ogni dato), perché la lettera della norma lavora in due direzioni: ciò che è ragionevole per un consigliere può non esserlo per un altro.

Chi ha una formazione contabile, ad esempio, difficilmente potrà dire di essersi fidato di un bilancio con anomalie che un esperto avrebbe notato. La competenza, che sempre più spesso è il motivo per cui un consigliere viene nominato, diventa così anche il metro con cui sarà giudicato. Non a caso, nella prassi, si va diffondendo l'abitudine di riportare nei verbali non solo le decisioni assunte, ma anche le domande poste dai singoli consiglieri e le risposte ricevute: una cautela che, alla luce della nuova norma, è destinata a trasformarsi in una vera e propria necessità.

C'è poi un aspetto che la norma non affronta direttamente, ma che emerge accostandola a un'altra novità. Le società quotate dovranno indicare, nella relazione sul governo societario, le politiche eventualmente adottate sull'uso dell'intelligenza artificiale e sulla gestione dei rischi informatici. Adottarle non è obbligatorio, ma se le informazioni su cui il consiglio decide sono elaborate da un sistema automatizzato, come una previsione di cassa o una mappa dei rischi, è difficile immaginare che l'affidamento possa dirsi ragionevole in assenza di regole sull'uso di quello strumento. Una policy facoltativa sulla carta potrebbe rivelarsi, nei fatti, uno degli elementi su cui si valuterà la diligenza degli amministratori. Lo stesso vale per il rischio informatico: un attacco che comprometta dati o sistemi aziendali non è più soltanto un problema tecnico, ma un evento rispetto al quale il consiglio potrà essere chiamato a dimostrare di aver adottato presidi adeguati. Completa il quadro il divieto di sfruttare per sé o per altri le opportunità di affari conosciute grazie all'incarico (art. 2390-bis c.c.), ispirato alla corporate opportunity doctrine dei paesi anglosassoni. Si pensi all'amministratore che, nel corso di una riunione del consiglio, venga a sapere che un'azienda del settore è in vendita e ne avvii l'acquisto per conto proprio: anche in assenza di una specifica operazione in conflitto di interessi, la condotta ricade nel divieto. La regola è chiara nel principio, meno nella sua

applicazione ai gruppi: se un amministratore siede nei consigli di più società collegate, a quale di esse appartiene l'opportunità? Finché non interverrà la giurisprudenza, conviene che a stabilirlo siano gli statuti e i regolamenti di gruppo.



Chi controlla

Il terzo protagonista è chi controlla. Il decreto raccoglie in un'unica disciplina (artt. 2396-bis e ss. c.c.) doveri e poteri dell'organo di controllo, valida qualunque sia il modello di governance adottato. La parola chiave è funzionamento: sindaci e organi equivalenti dovranno verificare non solo che gli assetti e il sistema di controllo interno siano adeguati sulla carta, ma che funzionino davvero. Per i sindaci è un cambio di prospettiva significativo, non basterà prendere atto dell'esistenza di procedure e organigrammi, ma occorrerà verificarne l'applicazione concreta, ad esempio attraverso incontri periodici con le funzioni di controllo interno e con il revisore.

Accanto all'organo di controllo, la riforma si occupa anche di chi siede nei consigli delle società quotate: gli statuti dovranno promuovere professionalità, rappresentatività e diversità dei componenti degli organi (art. 147-bis.1 TUF), lasciando a ciascuna società margini di adattamento.

È un principio che dialoga con quanto si è detto sull'affidamento. Se la competenza diventa il metro con cui si valuta la condotta dei consiglieri, la cura con cui si compone il consiglio assume un peso ancora maggiore, non solo per l'efficienza della gestione, ma anche per la tutela della società e degli stessi amministratori.

Sullo sfondo resta una scelta che riguarda la struttura stessa della governance. Il decreto introduce nel Codice civile una disciplina autonoma dei sistemi di amministrazione e controllo alternativi a quello tradizionale, il dualistico e il monistico, e amplia la libertà delle società nello sceglierli e nel modellarli. Per molte imprese, rimaste finora fedeli al modello con consiglio di amministrazione e collegio sindacale anche per semplice consuetudine, può essere l'occasione per chiedersi quale assetto risponda davvero alle proprie esigenze: una valutazione che, alla luce di quanto si è detto, non è soltanto organizzativa, ma incide sulla distribuzione delle responsabilità.

La funzione di controllo, tuttavia, non appartiene solo all'organo che ne porta il nome.

Nell'acquisto totalitario, ad esempio, la vera garanzia per la minoranza non è il prezzo minimo fissato dalla legge, che è una media di mercato e non comporta alcun premio, ma il parere motivato degli amministratori indipendenti sulla congruità del corrispettivo, sotto la vigilanza della Consob, che dispone di poteri informativi e ispettivi sul rispetto della procedura e potrà, in sede regolamentare, scandirne i tempi, ad esempio fissando il termine entro cui il potenziale acquirente deve rendere nota la decisione di formulare una proposta.

Nel Regno Unito questa valutazione spetta a un

giudice, in Italia è affidata a figure interne alla società.
Per gli indipendenti ne deriva un ruolo più incisivo e, inevitabilmente, una maggiore esposizione in termini di responsabilità.

Una fiducia da documentare

Il decreto non produce i suoi effetti tutti insieme: diverse disposizioni attendono i regolamenti di Consob e Banca d'Italia, ed è già in preparazione un decreto correttivo. Il disegno complessivo, però, è chiaro.
Le tutele per chi investe non diminuiscono, ma cambiano sede, si spostano dalla norma rigida alla procedura, dal giudice agli organi della società, dal dibattito in assemblea all'informazione scritta.
In attesa del quadro definitivo, alcune attività conviene avviarle fin d'ora.
Le società quotate dovranno valutare se e come intervenire sugli statuti, in particolare sulle modalità di svolgimento dell'assemblea e sulle soglie per prendere la parola.
Per tutte le società per azioni è opportuno formalizzare i flussi informativi verso il consiglio e conservare traccia delle richieste di chiarimento dei consiglieri, che diventano la prova più efficace dell'agire informato.
Nei gruppi, infine, può essere il momento di definire criteri chiari per attribuire le opportunità di affari tra società con amministratori in comune e, più in generale, di dotarsi di regole sull'uso dei sistemi di intelligenza artificiale, prima che sia un contenzioso a renderle necessarie.
In questo scenario cambia anche il ruolo dei professionisti.
Avvocati, commercialisti e revisori non saranno chiamati soltanto a verificare la conformità degli statuti alle nuove norme, ma ad accompagnare le imprese nelle scelte che la riforma lascia aperte: quale modello di governance adottare, come organizzare l'assemblea, quali regole darsi sull'informazione e sulle opportunità di affari.
Sono scelte per le quali non esiste una risposta valida per tutti e che, proprio per questo, richiedono un dialogo costante tra chi guida l'impresa e chi la assiste.
Per le imprese e per chi le assiste, questo significa che la qualità della governance si misurerà sempre meno su ciò che è scritto negli statuti e sempre più sulle tracce che lascia, verbali che danno conto di domande e risposte, pareri motivati, flussi informativi ordinati.
È su questo terreno, più che sui testi normativi, che la maggiore libertà concessa dalla riforma dovrà dimostrare di essere stata esercitata con responsabilità.





Testo Unico in materia tributaria

La riorganizzazione della materia con l'obiettivo di semplificazione

A CURA DI GABRIELE PACIFICI NUCCI

Con la legge delega del 9 agosto 2023, n. 111, il Parlamento ha conferito al Governo l'incarico di provvedere alla revisione del sistema tributario italiano. Tale delega ha una duplice finalità: in primo luogo la riorganizzazione organica della materia e, in secondo luogo, la riforma della disciplina sostanziale dei tributi, delle procedure e degli strumenti di controllo.

Tale necessità deriva dall'eccessiva complessità raggiunta dalla legislazione tributaria, la quale mal si adatta alla celerità richiesta dal mercato e dalle decisioni aziendali. Infatti, prima dell'intervento riformatore de quo, la materia tributaria era caratterizzata da una pluralità frammentaria di norme, scarsamente coordinate, se non per una complessa rete di rinvii e duplicazioni. Peraltro, tale normativa è frutto di interventi dilazionati nel tempo, i quali hanno creato una stratificazione normativa che richiedeva il coordinamento tra norme di epoche molto differenti e rispondenti a finalità altrettanto distanti. Ebbene, già da questi brevi e generali cenni, si comprende il motivo per cui si è resa necessaria una siffatta riforma. Invero, i molteplici Testi Unici emessi mirano a ricomporre questo quadro, organizzando le disposizioni per materia e offrendo un riferimento unitario.

Tuttavia, è necessario chiarire che la riorganizzazione non equivale ad una modifica tout court dell'impianto normativo in materia tributaria. La ratio degli interventi seguiti alla delega del Governo, infatti, perseguono uno scopo di semplificazione, raggiungibile solo mediante un efficace coordinamento delle disposizioni e dalla capacità di rendere chiari e facilmente individuabili le regole applicabili ad ogni circostanza concreta. Dunque, la riforma fiscale italiana si sviluppa anche attraverso un intervento di riordino organico della normativa, volto a rendere più chiaro e accessibile un sistema che nel tempo si è

stratificato attraverso leggi, decreti, modifiche e disposizioni di coordinamento. In questo percorso, i Testi unici assumono un ruolo centrale: riunire in un quadro sistematico le regole relative a singoli ambiti della fiscalità, facilitandone la consultazione e contribuendo a ridurre le incertezze interpretative. Per le imprese e i professionisti, la semplificazione normativa non rappresenta soltanto un obiettivo formale, ma una condizione che può incidere sulla gestione quotidiana degli obblighi tributari, sulla programmazione delle attività e sul rapporto con l'Amministrazione finanziaria.

Nel corso dell'anno corrente, il riordino previsto dalla legge delega ha registrato una significativa accelerazione. Infatti, accanto ai Testi unici già adottati precedentemente, sono stati approvati ulteriori provvedimenti dedicati a tre settori fondamentali per la fiscalità d'impresa: l'imposta sul valore aggiunto, le imposte sui redditi, gli adempimenti e l'accertamento. A questi si affianca, inoltre, un decreto correttivo, segnatamente il decreto legislativo del 7 agosto 2026 n. 148, il quale è intervenuto sui Testi unici previgenti. Sotto il profilo metodologico, i Testi unici in esame condividono una medesima impostazione: individuano le norme vigenti, le organizzano per settori omogenei, ne assicurano il coordinamento formale e sostanziale, disponendo l'abrogazione espressa delle disposizioni incompatibili o non più attuali. Sono, in altri termini, i criteri direttivi fissati dalla legge delega testé richiamata che, qualificando tali provvedimenti come interventi di riordino più che di innovazione, spiegano la scelta di accompagnare ciascun testo con un elenco puntuale delle norme abrogate. Un profilo preliminare merita particolare attenzione, perché incide direttamente sulla programmazione degli operatori. Per tutti e tre i Testi unici di più recente emissione, l'entrata in vigore del relativo decreto di approvazione non comporta l'applicazione effettiva ed immediata delle nuove disposizioni, in quanto la stessa è espressamente rimandata al 1° gennaio 2027. Fino a tale data continuano a trovare applicazione le norme previgenti. Tale differimento deve essere considerato quale fase di transizione, funzionale a consentire a imprese, professionisti e Amministrazione finanziaria di adeguarsi alla nuova struttura normativa e, soprattutto, ai nuovi riferimenti degli articoli, che talvolta cambiano anche quando la disciplina sostanziale resta immutata.

Fatta tale doverosa premessa, possiamo analizzare il primo dei tre Testi Unici del 2026, ossia il Testo unico delle disposizioni legislative in materia di imposta sul valore aggiunto, introdotto con il decreto legislativo 19 gennaio 2026, n. 10, pubblicato nel supplemento ordinario alla Gazzetta Ufficiale n. 24 del 30 gennaio 2026. Il decreto è formalmente entrato in vigore il 31 gennaio 2026 ma, ai sensi dell'art. 171 del Testo unico, le sue disposizioni si applicano a decorrere dal 1° gennaio 2027; dalla medesima data sono abrogate le disposizioni elencate all'art. 170.

Il testo riunisce in un unico corpus la disciplina dell'imposta: dall'ambito di applicazione e dai soggetti passivi alle operazioni imponibili, dai regimi speciali ai gruppi IVA e ai depositi IVA, fino alle tabelle che individuano i beni e i servizi soggetti alle diverse aliquote. Si tratta, in primo luogo, di un intervento di riordino: i principi fondamentali dell'imposta restano sostanzialmente invariati, mentre cambiano la struttura normativa e i riferimenti agli articoli che imprese, professionisti e software gestionali utilizzano quotidianamente. Per gli operatori che effettuano cessioni di beni o prestazioni di servizi, anche nei rapporti con soggetti di altri Paesi, ne deriva un quadro più ordinato per verificare il trattamento delle operazioni, fermo restando che per quelle effettuate entro il 31 dicembre 2026 resta applicabile la normativa previgente. In seguito, con il decreto legislativo 19 giugno 2026, n. 117, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 152 del 3

luglio 2026, è stato approvato il nuovo Testo unico delle disposizioni legislative in materia di imposte sui redditi. Entrato in vigore il 4 luglio 2026, sostituisce il TUIR di cui al d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, unitamente all'abrogazione delle ulteriori disposizioni indicate all'art. 376.

Il provvedimento ha carattere compilativo: raccoglie in un unico testo la disciplina dell'IRPEF e dell'IRES, organizzandola per titoli e capi, e comprende materie centrali per la determinazione del reddito, quali le categorie reddituali, il reddito d'impresa e la disciplina dei soggetti societari. Il testo è corredato di nove allegati (dalla lettera A alla lettera I) di natura applicativa. Pur senza alterare l'impianto sostanziale del sistema, esso non si limita a fotografare il quadro previgente: ricolloca sistematicamente alcune discipline e recepisce le modifiche normative sopraggiunte nel corso dell'iter di approvazione. Per le imprese, la corretta individuazione delle disposizioni applicabili resta essenziale per impostare la contabilità, determinare il risultato fiscalmente rilevante e valutare gli effetti delle scelte gestionali.

Da ultimo, il decreto legislativo 5 agosto 2026, n. 141, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 181 del 6 agosto 2026 e in vigore dal 7 agosto 2026, approva il Testo unico delle disposizioni legislative in materia di adempimenti e accertamento e, contestualmente, introduce disposizioni di coordinamento e correttive relative agli altri Testi unici adottati in attuazione dell'art. 21, comma 1, della legge n. 111/2023. Il testo si articola in tre parti. La prima è dedicata ad adempimenti, comunicazioni e dichiarazioni e comprende, tra l'altro, la disciplina dell'Anagrafe tributaria, del codice fiscale e degli obblighi contabili e dichiarativi. La seconda riguarda collaborazione, controlli e accertamento: vi trovano collocazione il concordato preventivo biennale, l'adempimento collaborativo, i poteri e la cooperazione amministrativa degli uffici, i controlli e l'accertamento in materia di imposte sui redditi, IVA, imposta di registro e tributi erariali minori, nonché l'accertamento con adesione. La terza contiene le disposizioni transitorie e finali, con le norme di raccordo, le abrogazioni e la decorrenza. Anche in questo caso la presenza di un riferimento organico agevola la consultazione, senza esonerare dalla verifica delle singole regole e delle relative decorrenze.

A questi Testi unici si affianca, inoltre, il decreto legislativo 7 agosto 2026, n. 148, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 185 dell'11 agosto 2026 (supplemento ordinario n. 30) ed entrato in vigore il 12 agosto 2026, reca disposizioni integrative e correttive in materia di imposte sui redditi, di imposta sulle successioni e donazioni, di IVA e di accise, nonché in materia di controlli, di adempimento collaborativo e di semplificazione. È indicato come il quarto decreto correttivo della riforma fiscale (il cosiddetto decreto «Omnibus») e assume rilievo sistematico: incide tanto sulle disposizioni oggi vigenti quanto sui Testi unici efficaci dal 1° gennaio 2027, con l'obiettivo di assicurare un maggiore coordinamento tra le norme introdotte nel corso della riforma e di correggere alcune criticità emerse in sede applicativa.

Tra le novità segnalate dai primi commentatori figurano, in via esemplificativa, la disciplina dei familiari a carico e la tassazione dei fringe benefit relativi ai veicoli aziendali; le modifiche all'istituto del concordato preventivo biennale; gli interventi sui redditi d'impresa e sulla fiscalità internazionale, anche con riguardo all'imposizione minima globale; l'introduzione di una presunzione di distribuzione degli utili extracontabili nelle società di capitali a ristretta base proprietaria; e, in materia di IVA, l'estensione dei termini per l'annotazione delle fatture di acquisto e per l'esercizio del diritto alla detrazione. Più che ridisegnare il sistema, il decreto opera dunque come un intervento di manutenzione normativa, non privo tuttavia di un concreto impatto per gli operatori.

L'analisi dei provvedimenti del 2026 conferma

quanto si è sin qui rilevato: il riordino, per quanto organico, non è un'operazione statica. Il fatto che il legislatore sia intervenuto con un decreto correttivo ancor prima dell'applicazione dei Testi unici dimostra che la ricomposizione della materia richiede un costante lavoro di coordinamento e che il quadro di riferimento si compone oggi di due livelli da leggere congiuntamente e, segnatamente, il Testo unico e le modifiche che lo incidono. Ne discende, per imprese e professionisti, un'indicazione di ordine pratico: il periodo che separa dal 1° gennaio 2027 va impiegato per mappare i nuovi riferimenti normativi, aggiornare procedure e software gestionali e verificare la decorrenza delle singole regole e delle disposizioni transitorie.

In definitiva, la semplificazione, per essere effettiva, non si esaurisce nell'approvazione di nuovi testi, ma dipende dalla loro tenuta nel tempo, dalla qualità del coordinamento e dalla capacità dell'ordinamento di offrire a contribuenti e Amministrazione regole stabili e agevolmente individuabili. È su questo terreno che si misurerà l'esito del riordino avviato con la legge n. 111/2023.

Alla luce del massiccio intervento di riordino sin qui descritto, occorre considerare che il termine per l'esercizio della delega relativa ai Testi unici è fissato al 31 dicembre 2026. Il Governo dispone dunque di un margine temporale ormai ridotto per completare il disegno tracciato dalla legge n. 111/2023, e gli eventuali ulteriori interventi, siano essi nuovi Testi unici, correttivi o disposizioni di coordinamento, potranno collocarsi a ridosso del 1° gennaio 2027, data in cui i Testi unici già approvati inizieranno a trovare applicazione. Per gli operatori ciò impone un'attenzione costante all'evoluzione normativa: la stabilità del quadro di riferimento, che costituisce la finalità ultima della riforma, potrà dirsi raggiunta soltanto al termine di questa fase, e fino ad allora la lettura dei singoli testi non potrà prescindere dal monitoraggio dei provvedimenti che ancora potranno incidervi.



Una grande scommessa per il rilancio del tessile e della moda

A CURA DI DANILO NARDI

Legge n. 34 dell' 11 marzo 2026 (Legge annuale PMI), in vigore dal 7 aprile 2026

Il settore del tessile, dell'abbigliamento e della moda rappresenta da sempre uno dei pilastri trainanti della struttura economico-produttiva italiana, sia per il contributo al Prodotto Interno Lordo, sia per l'inestimabile valore reputazionale che il marchio Made in Italy proietta sui mercati internazionali. Tuttavia, il comparto sta attualmente attraversando una fase di profonda e ineludibile riorganizzazione strutturale.

Storicamente caratterizzata da una spiccata frammentazione produttiva, con micro-aziende e laboratori altamente specializzati ma spesso privi di elevate capacità finanziarie, la manifattura italiana si trova oggi a dover fronteggiare una complessa ed epocale "doppia transizione" (twin transition): ecologica e digitale. Da un lato, vi è la pressante necessità di adeguarsi al fitto reticolato di direttive ed euro-regolamenti che compongono la EU Strategy for Sustainable and Circular Textiles; dall'altro, c'è l'esigenza impellente di difendere la competitività e la qualità artigianale ed industriale italiana di fronte a un mercato globale sempre più aggressivo e deregolamentato.

In questo scenario di convergenza critico-opportunistica, la Legge 11 marzo 2026, n. 34 (nota come Legge annuale per la tutela e lo sviluppo delle Piccole e Medie Imprese), entrata ufficialmente in vigore il 7 aprile 2026, si propone come un vero e proprio spartiacque legislativo ed economico. Il provvedimento non si limita a introdurre semplici misure assistenziali o incentivi a fondo perduto, ma disegna una visione industriale integrata. L'obiettivo dichiaratamente strategico è trasformare gli adempimenti normativi ambientali e digitali — da molti inizialmente percepiti come un mero fardello burocratico — nei principali fattori abilitanti di innovazione, differenziazione e crescita sul mercato globale.

Tracciabilità e trasparenza: il Passaporto Digitale del Prodotto (DPP) come scudo della filiera

Il vero e proprio cuore tecnologico della nuova disciplina risiede nell'impulso sistemico fornito all'adozione graduale, ma perentoria, del Passaporto Digitale del Prodotto (Digital Product Passport - DPP). La Legge n. 34/2026 definisce un quadro di incentivi e sostegni operativi volto a guidare le PMI nella digitalizzazione completa della propria catena del valore. L'obiettivo è garantire che ogni singolo anello della filiera — dalla selezione della fibra o del filato grezzo fino alle fasi di tessitura, finissaggio, confezionamento e distribuzione finale — diventi completamente tracciabile, verificabile e immutabile.

Per raggiungere un simile livello di trasparenza, la legge promuove e co-finanzia la convergenza tra architetture digitali avanzate e marcatori

fisici di ultima generazione:

- *Registri distribuiti (Blockchain) e sistemi IoT*: L'adozione di piattaforme decentralizzate garantisce la memorizzazione sicura, trasparente e inalterabile dei dati di filiera. Ogni attore del processo (dalla filanda alla tintoressia) immette nel registro digitale certificazioni d'origine, schede tecniche e dati di conformità, azzerando le possibilità di alterazioni posteriori.

- *Marcatori molecolari e traccianti analitici*: Accanto al dato digitale, la legge sostiene le tecnologie che applicano marcatori molecolari o sequenze DNA sintetiche direttamente sulle fibre tessili grezze. Ciò consente la successiva verifica di laboratorio della reale composizione e provenienza del filato anche a capo finito.

L'integrazione strutturale di queste tecnologie porta in dote alla filiera del Made in Italy tre vantaggi competitivi diretti e misurabili:

A. *Tutela rigorosa del Made in Italy e contrasto alla contraffazione*
La contraffazione moderna non si limita più alla mera replica del marchio di lusso, ma si estende alla falsificazione delle attestazioni d'origine e delle certificazioni di qualità. Combinando la tracciabilità molecolare delle fibre con la validazione su blockchain, le autorità di controllo e i brand finali possono verificare istantaneamente se una partita di seta, lana o cotone sia stata realmente lavorata all'interno dei distretti italiani accreditati, bloccando sul nascere l'importazione di materiali contraffatti o spacciati per prodotti di alta gamma.

B. *Trasparenza radicale verso il consumatore finale*
Grazie all'integrazione obbligatoria di supporti ad accesso rapido (come tag NFC integrati nelle etichette, chip RFID o codici QR ad alta densità), il consumatore finale acquisisce la possibilità di scansionare il capo d'abbigliamento direttamente in negozio o da remoto. Tramite il DPP, l'utente può visualizzare non solo la composizione esatta dei tessuti, ma l'intera "storia umana e ambientale" del capo: la provenienza delle materie prime, la localizzazione geografica dei laboratori coinvolti, l'impatto di carbonio generato e le corrette istruzioni per la manutenzione e il riciclo a fine vita.

C. *Garanzia e sicurezza chimica nei processi*
La filiera tessile italiana ha da tempo intrapreso una battaglia di vertice sulla sicurezza chimica delle lavorazioni. La Legge PMI 2026 incentiva il tracciamento dettagliato di tutti gli ausiliari tessili, dei pigmenti e dei coloranti utilizzati nelle fasi di tintura e finissaggio. I dati registrati nel DPP consentono di attestare in modo inoppugnabile il pieno rispetto dei parametri stabiliti dal regolamento europeo REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) e dai rigorosi protocolli volontari di filiera quali ZDHC (Zero Discharge of Hazardous Chemicals), offrendo al mercato globale garanzie totali sulla salute del consumatore e sull'assenza di sostanze tossiche o cancerogene.

Dalla teoria alla misura: la quantificazione dell'impatto ambientale tramite metodologia LCA e PEF

Un secondo pilastro concettuale della normativa riguarda il definitivo superamento dell'era delle dichiarazioni ambientali generiche, degli slogan pubblicitari autoreferenziali e del fenomeno del cosiddetto greenwashing. Con la Legge n. 34/2026, l'accesso alle agevolazioni fiscali, ai crediti d'imposta per la sostenibilità e alle garanzie pubbliche sui finanziamenti viene subordinato all'adozione di metodologie di misurazione scientifiche, standardizzate e oggettive.
Nello specifico, il testo di legge individua quale

parametro di riferimento imprescindibile la metodologia LCA (Life Cycle Assessment - Valutazione del Ciclo di Vita), strettamente coordinata con le linee guida europee della PEF (Product Environmental Footprint).
L'analisi LCA applicata alla filiera tessile considera l'intero ciclo di vita di un manufatto secondo la prospettiva "cradle-to-grave" (dalla culla alla tomba) o, meglio ancora, "cradle-to-cradle" (dalla culla alla culla, in un'ottica circolare).
La misurazione analizza meticolosamente:

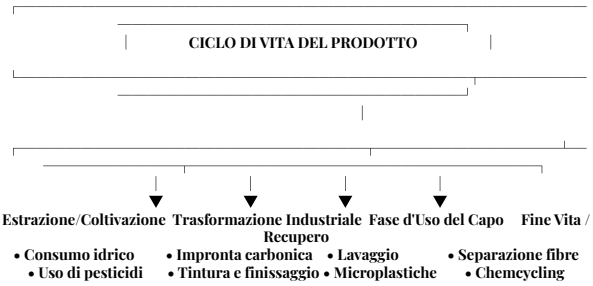
1. L'estrazione o la coltivazione delle materie prime (es. consumo idrico e uso di pesticidi per il cotone, o impatto degli allevamenti per la lana).

2. I consumi energetici e l'impronta carbonica (Carbon Footprint) generati dalla trasformazione industriale (filatura, tessitura).

3. L'impronta idrica (Water Footprint) e il potenziale di eutrofizzazione derivanti dai processi "umidi" di nobilitazione, tintura e finissaggio.

4. L'impatto legato alla logistica e alla distribuzione.

5. Il comportamento del capo durante la fase d'uso (rilascio di microplastiche da lavaggio) e il suo potenziale di recupero o smaltimento finale.



L'individuazione degli Hotspots ambientali e l'Ecodesign

L'efficacia della metodologia LCA promossa dalla legge non risiede unicamente nella produzione di un report numerico da allegare al bilancio di sostenibilità, ma nella sua capacità di fungere da guida per la progettazione industriale (ecodesign).
L'analisi scientifica permette alle PMI di individuare con estrema precisione i propri hotspots ambientali, ovvero i singoli passaggi produttivi responsabili della maggior quota di impatto negativo. Una volta mappati questi punti critici, le imprese possono intervenire con investimenti tecnologici mirati. Tra le azioni d'innovazione promosse dalla legge rientrano:

1. La progressiva sostituzione dei tradizionali bagni di tintura ad alto consumo d'acqua e ad alte temperature con tecnologie di tintura in CO2 supercritica o nebulizzata ad aria.

2. L'eliminazione dei trattamenti fluoro-chimici (PFAS) per l'impermeabilizzazione dei tessuti, a favore di molecole bio-based prive di impatto bioaccumulabile.

3. Il recupero del calore dai reflui liquidi di tintoressia per il preriscaldamento dei fluidi di processo, abbattendo drasticamente i consumi di gas naturale.

Circolarità reale e avanzata: il ruolo del Chemcycling per la gestione delle fibre complesse

L'ultimo, fondamentale snodo programmatico della Legge n. 34/2026 riguarda la chiusura del cerchio industriale: la gestione razionale dei rifiuti tessili post-industriali e post-consumo, unita alla valorizzazione del fine vita dei prodotti.
Per decenni, il concetto di "riciclo tessile"

è rimasto confinato quasi esclusivamente al riciclo meccanico tradizionale (sfilacciatura, cardatura e rifilatura). Sebbene questo processo funzioni in modo eccellente per fibre pure ed omogenee (come il recupero dei ritagli di lana nei distretti storici come quello di Prato), esso presenta invalicabili limiti strutturali e fisici:

- *Accorciamento delle fibre*: Il processo meccanico di sfilacciatura danneggia la struttura fisica del filato, riducendone la lunghezza e compromettendo la resistenza meccanica del nuovo tessuto, che spesso richiede l'aggiunta di fibra vergine per raggiungere standard di qualità accettabili.

- *Incompatibilità con i tessuti misti*: La stragrande maggioranza dei capi di abbigliamento contemporanei è composta da mischie intime di fibre diverse (es. poliestere e cotone, lana e acrilico) o contiene percentuali di fibre sintetiche elasticizzanti (come l'elastam/spandex). Il riciclo meccanico non è in grado di separare questi componenti, destinando enormi quantitativi di materiale all'incenerimento o alla discarica.

Risposta strategica alla Responsabilità Estesa del Produttore (EPR)

L'investimento nel riciclo chimico non risponde soltanto a un'esigenza ecologica, ma posiziona la manifattura italiana in una condizione di netto vantaggio regolatorio rispetto all'imminente implementazione dei regimi di Responsabilità Estesa del Produttore (EPR - Extended Producer Responsibility) previsti a livello europeo. Con l'entrata in vigore dei sistemi EPR, i produttori e i brand della moda saranno finanziariamente e operativamente responsabili dell'intero ciclo di vita dei prodotti immessi sul mercato, compresi i costi di raccolta differenziata, cernita e avviamento al riciclo. Dotare la filiera italiana di un'infrastruttura d'avanguardia per il chemcycling consentirà alle PMI di ridurre drasticamente le ecotasse a loro carico, valorizzando i rifiuti tessili come vere e proprie "materie prime secondarie" ad alto valore aggiunto. Prospettive e visione per il futuro della filiera. La Legge 11 marzo 2026, n. 34 dimostra in modo tangibile come la transizione ecologica e la rivoluzione digitale non debbano necessariamente essere subite dalle imprese come un vincolo penalizzante, ma possano essere indirizzate e gestite con un sano ed evoluto pragmatismo industriale. Integrando in un unico ecosistema normativo e finanziario:

- la trasparenza e l'autenticazione offerte dal Passaporto Digitale e dalle tecnologie blockchain;

- il rigore scientifico della misurazione degli impatti reali tramite l'analisi LCA e la metodologia PEF;

- la potenzialità tecnologica della chimica verde e della rigenerazione molecolare mediante chemcycling;

il provvedimento dota il tessuto di Piccole e Medie Imprese italiane di una straordinaria cassetta degli attrezzi strategica.
La "scommessa" contenuta nella Legge PMI 2026 è chiara: permettere al Made in Italy di superare la competizione basata esclusivamente sui volumi o sul contenimento dei costi di produzione, terreno sul quale i Paesi emergenti mantengono vantaggi incolmabili, per riposizionarsi stabilmente al vertice della qualità globale. In questo nuovo paradigma, la leadership industriale si misura sulla capacità di coniugare bellezza, creatività e alta manifattura con i più elevati standard internazionali di sostenibilità, tracciabilità e circolarità. Il settore tessile italiano ha oggi a disposizione una mappa di rotta chiara e sostenuta dal legislatore per guidare con autorevolezza il mercato della moda verso il futuro.

Aggiornamenti fiscali

Novità in pillole

OIC: nuove regole per micro e piccole imprese

L'OIC ha posto in consultazione la bozza del nuovo principio contabile per micro e piccole imprese, che riunisce le regole sul bilancio abbreviato e introduce semplificazioni. L'applicazione è facoltativa, ma le scelte devono essere mantenute nel tempo. La prima applicazione è prospettica, senza rideterminare i dati comparativi. Restano gli schemi del Codice civile, con raggruppamenti per il conto economico e una nota integrativa semplificata. Per le microimprese sono previste agevolazioni, tra cui l'esonero dalla nota integrativa, a certe condizioni.

IVA assolta oltre confine

L'IVA assolta in altri Stati UE può essere recuperata tramite la procedura di rimborso prevista dalla direttiva 2008/9/CE e dagli artt. 38-bis1 e 38-bis2 del D.P.R. 633/1972. L'istanza va presentata telematicamente entro il 30 settembre dell'anno successivo. Per i Paesi extra-UE opera l'art. 38-ter, generalmente subordinato alla reciprocità. La giurisprudenza UE conferma un approccio sostanziale, limitando i rifiuti fondati su irregolarità formali o tecniche non imputabili al contribuente.

Irpef: cosa prevede il federalismo fiscale?

Il D.Lgs. n. 147/2026, in materia di federalismo fiscale regionale, introduce una maggiore flessibilità per l'addizionale regionale IRPEF. Le Regioni potranno infatti ridurre, fino ad azzerarla, l'aliquota base dell'1,23%, oppure maggiorarla entro i limiti previsti dalla normativa. La misura si inserisce nel percorso di riordino della fiscalità regionale e di coordinamento con la nuova IRPEF nazionale a tre scaglioni, lasciando agli enti territoriali la possibilità di modulare il prelievo.

Antieconomicità: la nuova disciplina dell'accertamento tributario

Il D.Lgs. n. 148/2026 introduce l'art. 252-bis nel Testo Unico in materia di accertamento, disciplinando l'antieconomicità. Lo scostamento tra corrispettivo e valore di mercato non è sufficiente, da solo, a fondare una rettifica: occorrono ulteriori elementi indiziari gravi, precisi e concordanti, oppure una difformità manifesta e rilevante. La norma recepisce i principi elaborati dalla Cassazione, secondo cui l'antieconomicità è un indice sintomatico di possibile mancanza di inerenza e non un autonomo requisito di deducibilità.

OIC: nuove regole per micro e piccole imprese

L'OIC ha posto in consultazione la bozza del nuovo principio contabile dedicato alle micro e piccole imprese, con l'obiettivo di riunire in un unico documento le regole applicabili alle società che redigono il bilancio in forma abbreviata e alle microimprese. La proposta non costituisce una modifica dell'impianto previsto dal Codice civile, ma organizza in modo sistematico le disposizioni oggi contenute nei diversi principi contabili nazionali, individuando le semplificazioni applicabili alle imprese di minori dimensioni.

L'applicazione del nuovo principio è facoltativa: l'impresa può adottarlo integralmente oppure avvalersi soltanto di alcune delle semplificazioni previste. Tuttavia, una volta effettuate le scelte devono essere mantenute costanti nel tempo e dichiarate nella nota integrativa. La prima applicazione avviene inoltre in modo prospettico, senza rideterminare i valori dell'esercizio precedente né riesporre i dati comparativi.

Per il bilancio in forma abbreviata restano fermi gli schemi previsti dal Codice civile, con le possibilità di accorpamento già consentite dall'art. 2435-bis c.c. La bozza riepiloga inoltre i raggruppamenti ammessi nel conto economico e propone in appendice uno schema abbreviato già predisposto, rendendo più immediata l'applicazione delle regole da parte dei redattori del bilancio. Particolare attenzione è dedicata alla nota integrativa, per la quale vengono riordinate le informazioni richieste alle imprese minori e individuate specifiche semplificazioni. L'obiettivo è rendere più chiaro quali dati debbano essere forniti e quali possano invece essere omessi in presenza dei presupposti previsti dalla normativa. Inoltre, per le microimprese sono previste ulteriori semplificazioni. Tra queste rientra la possibilità di essere esonerate dalla redazione della nota integrativa, a condizione che determinate informazioni siano riportate in calce allo stato patrimoniale. Restano inoltre applicabili i principi contabili nazionali di riferimento per le fattispecie considerate poco frequenti e disciplinate nell'Allegato A della bozza.

La novità principale, quindi, non consiste nell'introduzione di nuovi prospetti o di nuove categorie di bilancio, ma nella sistematizzazione delle regole e nella maggiore chiarezza delle semplificazioni disponibili. L'OIC chiede inoltre agli interessati di valutare, nell'ambito della consultazione, se le fattispecie escluse siano effettivamente poco frequenti e se vi siano ulteriori ambiti nei quali introdurre semplificazioni.

La bozza segna quindi un cambio di prospettiva per le imprese minori, in quanto il bilancio abbreviato diventa un autonomo punto di riferimento, con regole più ordinate e semplificazioni più facilmente applicabili nel concreto.

IVA assolta oltre confine

L'IVA assolta da un'impresa in un altro Stato può essere recuperata attraverso specifiche procedure. Per gli acquisti effettuati in ambito UE, il riferimento normativo è la direttiva 2008/9/CE, recepita dagli artt. 38-bis1 e 38-bis2 del D.P.R. n. 633/1972, mentre per i Paesi extra-UE trova applicazione l'art. 38-ter, subordinato al principio di reciprocità.

Per ottenere il rimborso dell'IVA assolta in uno Stato UE, l'impresa non deve essere stabilita nel Paese in cui ha sostenuto l'imposta. È inoltre necessario verificare le operazioni attive eventualmente svolte nello Stato del rimborso e le limitazioni alla detrazione previste dalla normativa locale. L'istanza deve essere presentata esclusivamente in via telematica tramite l'Agenzia delle Entrate, che provvede a inoltrarla allo Stato competente. Il termine ordinario è il 30 settembre dell'anno civile successivo a quello di riferimento. Per gli acquisti effettuati nel 2025, quindi, la domanda doveva essere presentata entro il 30 settembre 2026; per quelli effettuati nel 2026, il termine sarà invece il 30 settembre 2027. Gli importi minimi sono pari a 400 euro per le richieste trimestrali e a 50 euro per quelle annuali. Particolare rilievo assume la sentenza della Corte di giustizia dell'Unione europea del 12 marzo 2026, causa C-527/24, relativa a un'istanza il cui file era risultato illeggibile a causa di un problema tecnico. La pronuncia esclude che un malfunzionamento non imputabile al contribuente possa determinare automaticamente la perdita del diritto al rimborso.

Per gli operatori extra-UE che chiedono il rimborso dell'IVA assolta in Italia si applica l'art. 38-ter del D.P.R. n. 633/1972. Il rimborso è subordinato alla reciprocità e la procedura prevede la presentazione del modello 79 al Centro operativo di Pescara.

Prima della presentazione dell'istanza è necessario verificare l'inerenza degli acquisti, la corretta applicazione dell'IVA, le limitazioni alla detrazione previste dal Paese del rimborso e la documentazione richiesta. Devono essere verificati anche gli importi minimi e l'eventuale pro rata. Qualora la percentuale definitiva di detrazione risulti diversa da quella provvisoriamente utilizzata, il contribuente deve comunicare la variazione agli Stati membri interessati e, se necessario, restituire l'eccedenza ricevuta oppure presentare una richiesta integrativa. Il rimborso dell'IVA transfrontaliera richiede quindi un'attenta verifica dei requisiti e degli adempimenti previsti. La scadenza del 30 settembre dell'anno successivo impone di predisporre per tempo la documentazione e di controllare importi e condizioni richieste, così da evitare errori o ritardi che possano compromettere il recupero dell'imposta. Per gli acquisti effettuati nel 2026, il termine è fissato al 30 settembre 2027, salvo eventuali modifiche normative.

Irpef: cosa prevede il federalismo fiscale?

Il D.Lgs. 7 agosto 2026, n. 147, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 185 dell'11 agosto 2026, interviene sulla disciplina dei tributi regionali e locali e sul federalismo fiscale regionale. Tra le disposizioni di maggiore interesse rientra quella relativa all'addizionale regionale all'IRPEF, che amplia gli spazi di autonomia riconosciuti alle Regioni nella determinazione del prelievo a carico dei contribuenti.

L'articolo 23 del decreto modifica l'articolo 50, comma 3, del D.Lgs. n. 446/1997, stabilendo che l'aliquota dell'addizionale regionale IRPEF è fissata nella misura dell'1,23%. La novità riguarda soprattutto la possibilità per ciascuna Regione e per le Province autonome di Trento e Bolzano di intervenire sulla misura dell'addizionale attraverso una propria legge, da pubblicare nel Bollettino ufficiale entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello cui l'imposta si riferisce.

In concreto, le Regioni potranno scegliere di non applicare l'addizionale, azzerando quindi l'aliquota, oppure potranno maggiorarla entro i limiti massimi previsti dalla normativa. nello specifico per le Regioni a statuto ordinario il limite è quello stabilito dall'articolo 6, comma 1, del D.Lgs. n. 68/2011, mentre per le Regioni a statuto speciale e per le Province autonome valgono i limiti fissati dalle rispettive norme statali.

La disposizione rafforza quindi la possibilità delle amministrazioni regionali di modulare il carico fiscale in funzione delle proprie esigenze finanziarie e delle scelte di politica tributaria. Non si tratta, pertanto, di una riduzione automatica dell'IRPEF per tutti i contribuenti, ma dell'introduzione di una maggiore autonomia decisionale in capo ai singoli enti territoriali. L'effettivo beneficio per i cittadini dipenderà dalle scelte che saranno adottate dalle singole Regioni.

In senso più ampio, la misura si colloca nel percorso di attuazione del federalismo fiscale e di riordino della fiscalità regionale e locale. Il nuovo assetto mira anche a coordinare la disciplina delle addizionali territoriali con la struttura dell'IRPEF nazionale, articolata su tre scaglioni, e con il processo di progressivo superamento dell'IRAP. L'obiettivo è rendere più coerente il sistema tributario, lasciando al tempo stesso agli enti territoriali margini per intervenire sul livello del prelievo.

Per i contribuenti, gli effetti non saranno quindi uniformi su il territorio nazionale. La misura dell'addizionale regionale potrà differire in base alla Regione di residenza e alle decisioni dell'amministrazione. ad esempio, una Regione potrebbe utilizzare la nuova facoltà per ridurre il prelievo, fino ad azzerare l'addizionale, mentre un'altra potrebbe mantenere o aumentare l'aliquota entro i limiti previsti.

Antieconomicità: la nuova disciplina dell'accertamento tributario

Il D.Lgs. 7 agosto 2026, n. 148, in vigore dal 12 agosto 2026, introduce nel D.Lgs. n. 141/2026 il nuovo art. 252-bis, rubricato "Accertamento per antieconomicità". La disposizione recepisce i principi giurisprudenziali sulle operazioni antieconomiche, definendo presupposti e limiti degli accertamenti.

La norma prevede che la difformità tra il corrispettivo pattuito e il valore di mercato del bene o servizio possa costituire indice di maggiori componenti positivi o di difetto di inerenza di un componente negativo solo in presenza di ulteriori elementi indiziari gravi, precisi e concordanti, valutati insieme allo scostamento. La rettifica è, inoltre, possibile quando la difformità dal valore di mercato sia essa stessa manifesta e rilevante. Viene, quindi, escluso ogni automatismo basato sul semplice confronto tra prezzo e valore di mercato. L'antieconomicità non costituisce un autonomo requisito di deducibilità del costo e non consente all'Amministrazione finanziaria di sostituire le proprie valutazioni alle scelte gestionali dell'imprenditore. Lo scostamento economico rappresenta un elemento sintomatico che può assumere rilievo nell'ambito di un accertamento presuntivo. Sul piano probatorio, l'Amministrazione deve dimostrare l'antieconomicità della condotta. Solo dopo l'assolvimento di tale onere il contribuente è chiamato a giustificare la scelta compiuta e a dimostrarne la coerenza con l'attività esercitata. La motivazione dell'atto impositivo deve indicare sin dall'origine gli elementi indiziari posti a fondamento della contestazione, senza rinviare la relativa dimostrazione alla fase processuale.

Particolare rilievo assume la previsione della difformità "manifesta e rilevante", in quanto la norma non stabilisce soglie quantitative precise né metodologie predeterminate. La concreta interpretazione della clausola dovrà quindi essere definita alla luce dei criteri elaborati dalla giurisprudenza, considerando parametri quantitativi e comparativi desunti dai dati dell'impresa o dal mercato. Il giudizio di antieconomicità deve essere riferito al momento in cui la decisione imprenditoriale è stata assunta, evitando valutazioni basate esclusivamente sui risultati successivi. Una scelta non può essere considerata irragionevole soltanto perché, a posteriori, si è rivelata poco conveniente.

L'art. 252-bis codifica i principi giurisprudenziali e delimita il potere di accertamento dell'Amministrazione finanziaria. Il solo scostamento dal valore di mercato non è sufficiente a giustificare una rettifica, salvo che la difformità risulti manifesta e rilevante. In ultima istanza, la disposizione rafforza la necessità di una motivazione adeguata e di un corredo probatorio, a tutela delle scelte gestionali.



Rassegna di Giurisprudenza Tributaria

A CURA DI ANDREA MALUCELLI

Lo Studio raccoglie mensilmente le pronunce di legittimità e di merito più interessanti e innovative in materia di fiscalità d'impresa

Dal 2022 (con la riforma Cartabia) la giustizia tributaria è affidata alle Corti di Giustizia Tributaria, che hanno sostituito le vecchie Commissioni tributarie. È una giurisdizione speciale, distinta da quella civile e penale, competente sulle controversie relative a imposte, tasse, contributi e sanzioni fiscali.
Il Primo grado di merito è affidato alle Corti di Giustizia Tributaria di primo grado (una per ciascuna provincia).
Il Secondo grado compete alle Corti di Giustizia Tributaria di secondo grado (a livello regionale).
Le sentenze di secondo grado possono essere impugnate davanti alla Corte di Cassazione per violazioni di legge.
I giudici tributari sono magistrati professionali (a differenza del passato, quando vi erano anche giudici "onorari" provenienti da altre professioni).



Corte di Giustizia Tributaria di primo grado di Roma - Sentenza n. 8489/1 del 01 giugno 2026

Contraddittorio preventivo e deroghe

La deroga al contraddittorio preventivo per "fondato pericolo per la riscossione", legato al fallimento della società consolidata, non si estende alla consolidante, coobbligata in solido. La Corte di Roma ha annullato l'accertamento emesso senza contraddittorio verso la capogruppo, ritenendo che la deroga operasse solo per la società fallita e non per la consolidante, destinataria della pretesa erariale.



Corte di Giustizia Tributaria di secondo grado della Puglia - Sentenza n. 1588/Sezione 29 del 22 maggio 2026

Società non operative e detrazione IVA

La Corte di giustizia tributaria di secondo grado della Puglia ha stabilito che il diritto alla detrazione IVA non può essere subordinato al superamento del test di operatività delle società non operative o a una soglia minima di operazioni imponibili, in contrasto con il diritto unionale. I giudici hanno quindi annullato la cartella di pagamento con cui era stato disconosciuto il credito IVA.



Corte di Giustizia Tributaria di secondo grado della Toscana - Sentenza n. 726/Sezione 1 del 25 giugno 2026

Società non operative e presunzione di redditività

La Corte di giustizia tributaria di secondo grado della Toscana ha stabilito che la presunzione di sub-redditività delle società non operative può essere superata provando circostanze oggettive e non imputabili al contribuente che abbiano impedito il raggiungimento dei ricavi minimi.

Nel caso esaminato, una società immobiliare ha dimostrato l'impossibilità di applicare canoni sufficienti a superare il test di operatività, anche alla luce dei valori OMI e delle caratteristiche degli immobili.



Corte di Giustizia Tributaria di primo grado di Milano - Sentenza n. 2028/Sezione 5 del 20 maggio 2026

Conferimento transfrontaliero e neutralità fiscale

La Corte di giustizia tributaria ha stabilito che il regime di neutralità fiscale ex art. 179 TUIR richiede che le partecipazioni ricevute dal conferimento di una stabile organizzazione italiana siano attribuite alla branch o che questa prosegua l'attività in Italia.

Nel caso esaminato, le azioni erano state attribuite alla casa madre britannica e la cessazione della stabile organizzazione impediva allo Stato di tassare le plusvalenze latenti e di applicare il regime di neutralità.

TLF Associati integra Ippolito Associati



A CURA DI PAOLO BOTTICELLI

L’integrazione dei servizi di consulenza del lavoro

Carissimi amici lettori di TLF Magazine,

nei precedenti numeri della nostra rivista, abbiamo più volte avuto modo di affrontare il tema degli adeguati assetti delle vostre imprese, della efficacia di un ragionato organigramma e della essenziale definizione di valide procedure interne.

In assenza di ben ordinati equilibri di funzionamento, infatti, anche la migliore architettura societaria rischia di risultare vanificata nei suoi intenti e non idonea ad assicurare il successo desiderato. Semplificando, un pur accattivante contenitore nulla può se al suo interno vi è riposto il caos.

Di tutto ciò ci siamo trovati mille e mille volte a riflettere, noi con i nostri professionisti e voi con i vostri manager attorno ad un tavolo di sala riunioni, con il mirino puntato sul futuro delle vostre aziende.

Aziende da proteggere, talvolta da rilanciale ovvero da solleticare nelle ambizioni. Comunque, spesso, imprese da ripensare, per un unico fine: creare valore.

Ed invero, lo abbiamo sperimentato insieme, si tratta di occasioni preziose, dove l’esperienza dei tecnici incontra il talento dell’imprenditore, per dar vita a qualcosa di nuovo, che conserva il passato ma al contempo guarda dritto negli occhi l’avvenire.

L’approccio di intervento di TLF, ce ne vorrete dare benevolmente atto, è davvero interdisciplinare, perché solo con il contributo di differenti ma tra loro integrate competenze, è possibile proporsi al meglio come consulenti d’impresa. Del resto, si vive nell’era delle alte specializzazioni, che impongono il supporto, congiuntamente partecipato e coordinato, di professionisti di grande esperienza in ambito legale, notarile, amministrativo, fiscale nonché nella materia del lavoro.

In altri termini, non possiamo tralasciare alcun aspetto della vita dell’impresa, perché è nostra la responsabilità di indicare la via più opportuna.

Proprio per questi motivi, e considerata l’importanza che l’assetto organizzativo dell’azienda assume nei processi d’impresa, abbiamo ora ritenuto di integrare direttamente nella nostra struttura societaria l’unica funzione consulenziale sin qui apportata “in remoto”: quella dei consulenti del lavoro.

Infatti, pur potendo in precedenza confidare sul nostro storico rapporto di partenariato con una storica firma romana di professionisti dell’essenziale settore giuslavoristico, abbiamo insieme a loro condiviso di dar corso ad un più accentuato processo di integrazione con la prospettiva, d’ora innanzi, di operare tutti insieme unicamente sotto l’egida di TLF.

E’ pertanto con grande piacere e soddisfazione che vi rendiamo noto che nel novero delle nostre Consultancy Unit, la nuova “TLF JOB UNIT” si è ora venuta ad affiancare alle a voi già ben note “TLF LEGAL UNIT” e “TLF ADMINISTRATIVE UNIT”.

Il tutto è stato reso possibile grazie alla disponibilità della IPPOLITO ASSOCIATI di convergere verso una unica realtà di impresa in ambito consulenziale, appunto rappresentata da TLF ASSOCIATI che, come voi ben sapete, si è consolidata nel corso degli anni proprio grazie ad un articolato processo di aggregazione dei migliori professionisti di ciascun settore.

Questo processo giunge ora a pieno compimento, con ciò munendo TLF anche del necessario supporto interno nella materia del

lavoro, quale essenziale componente per giungere alla più adeguata implementazione delle strutture organizzative delle vostre aziende.
Vogliamo ribadire, la relazione professionale tra TLF Associati ed Ippolito Associati è di lungo corso, e si è articolata nel corso degli anni in un proficuo rapporto di partenariato, sempre improntato alla correttezza reciproca.
Ciò a tal punto, che l'odierno percorso di "fusione" si è venuto a prospettare come la naturale evoluzione di quanto insieme posto in essere nel corso dei trascorsi decenni, nella comune convinzione che una più marcata unione non potesse che giovare al supporto consulenziale assicurato alla comune clientela.
E, va ben detto, Ippolito Associati apporta a TLF un enorme bagaglio di esperienze nel settore di diretto riferimento.
Paolo e Massimo Ippolito, supportati da una efficientissima struttura organizzativa, sono infatti presenti nel mercato romano della consulenza da più di venticinque anni, e sono ben conosciuti per la loro assoluta competenza e puntualità.
Ippolito Associati, ora TLF LAVORO, cura ogni aspetto dell'evolversi del rapporto di lavoro con i vostri dipendenti e collaboratori. Dall'instaurarsi della relazione lavorativa, con il necessario supporto nella contrattualistica, sino al momento della sua conclusione, ogni fase della collaborazione viene meticolosamente curata.
In tal senso, ovviamente, tutti gli adempimenti "di periodo" vengono puntualmente evasi, sia in materia fiscale che previdenziale/assistenziale.
Preme sottolineare la fondamentale importanza del contributo che Ippolito Associati può assicurare nelle fasi di accrescimento, ovvero a contrario di riduzione, degli organici, anche e forse soprattutto nei processi di riorganizzazione strutturale delle imprese clienti.

Il ruolo essenziale della consulenza giuslavoristica nelle decisioni societarie

1. *Analisi organizzativa*:
- Attività: analisi di organico, mansioni e competenze.
- Strumenti: organigramma e mappa competenze.
- Rischi: errori di inquadramento.

2. *Pianificazione del personale*:
- Attività: valutazione del fabbisogno di personale.
- Strumenti: piano degli organici e simulazioni.
- Rischi: squilibri organizzativi ed economici.

3. *Budget del lavoro*:
- Attività: calcolo del costo complessivo del personale.
- Strumenti: budget e analisi dei costi.
- Rischi: sottostima dei costi effettivi.

4. *Forme contrattuali*:
- Attività: scelta dei contratti più adeguati.
- Strumenti: confronto giuridico ed economico.
- Rischi: contratti non conformi alla prestazione.

5. *Politiche retributive*:
- Attività: definizione di stipendi, premi e incentivi.
- Strumenti: griglie retributive e regolamenti.
- Rischi: irregolarità contrattuali e fiscali.

6. *Welfare e benefit*:
- Attività: progettazione dei benefici aziendali.
- Strumenti: piani welfare e accordi.
- Rischi: errori fiscali e contributivi.

7. *Assunzioni e incentivi*:
- Attività: verifica delle agevolazioni disponibili.
- Strumenti: check-list e simulazioni.
- Rischi: recuperi e sanzioni.

8. *Riorganizzazione e mobilità*:

- Attività: gestione di mansioni, sedi e responsabilità.
- Strumenti: piani di riorganizzazione e formazione.
- Rischi: violazioni normative.

9. *Operazioni straordinarie*:
- Attività: verifica dei rapporti di lavoro nelle operazioni societarie.
- Strumenti: due diligence e analisi delle passività.
- Rischi: criticità nel trasferimento d'azienda.

10. *Appalti e outsourcing*:
- Attività: valutazione di costi e impatti occupazionali.
- Strumenti: analisi dei rischi e piano di transizione.
- Rischi: irregolarità negli appalti.

11. *Riduzione del personale*:
- Attività: gestione degli esuberi e alternative ai licenziamenti.
- Strumenti: piani sociali e accordi sindacali.
- Rischi: errori procedurali.

12. *Relazioni sindacali*:
- Attività: gestione delle trattative e consultazioni.
- Strumenti: informative, verbali e accordi.
- Rischi: mancato rispetto degli obblighi.

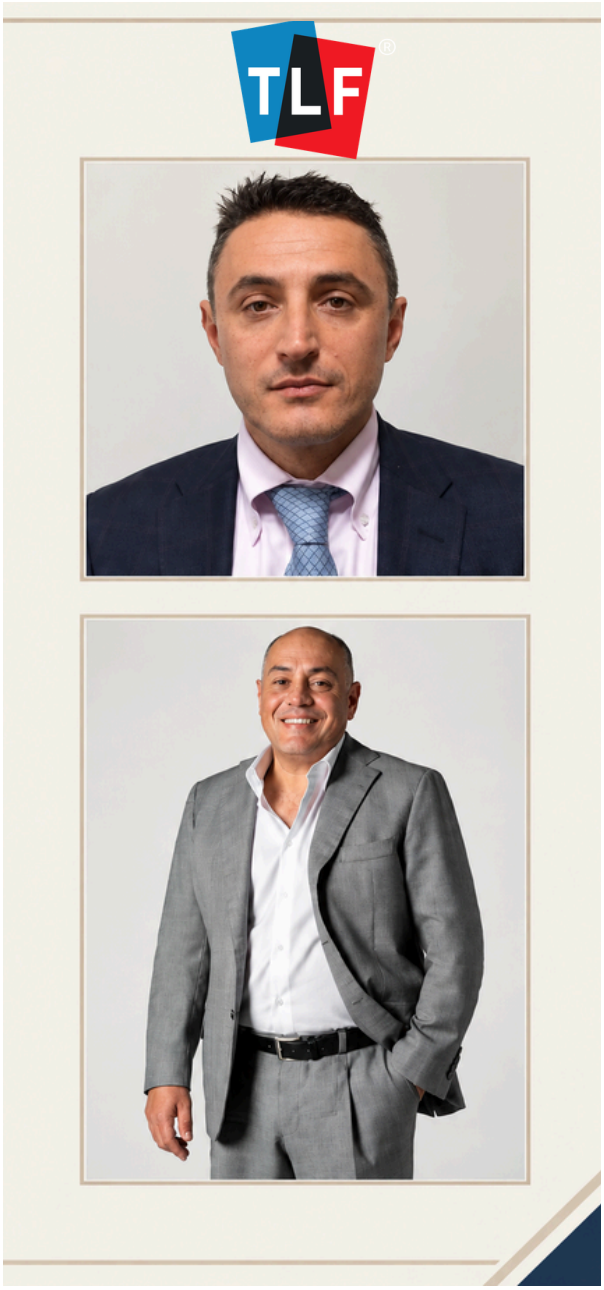
13. *Compliance e audit*:
- Attività: verifica degli adempimenti lavoristici.
- Strumenti: audit e scadenzari.
- Rischi: sanzioni e inadempimenti.

14. *Formazione e cambiamento*:
- Attività: aggiornamento e riqualificazione del personale.
- Strumenti: piani formativi e mappa competenze.
- Rischi: difficoltà nella trasformazione aziendale.

15. *Tecnologia e intelligenza artificiale*:
- Attività: valutazione dei sistemi digitali HR.
- Strumenti: policy e supervisione umana.
- Rischi: discriminazioni e violazioni dei diritti

16. *Prevenzione del contenzioso*:
- Attività: individuazione e gestione dei rischi legali.
- Strumenti: report e dossier difensivi.
- Rischi: passività e controversie aziendali.

La consulenza giuslavoristica supporta le decisioni strategiche dell'impresa, favorendo organizzazione efficiente, sostenibilità dei costi e rispetto della normativa.





Rassegna di Giurisprudenza d'impresa

A CURA DI GIORGIA MARI

Lo Studio raccoglie mensilmente le pronunce di legittimità e di merito più interessanti e innovative in materia di impresa

La giurisprudenza rappresenta oggi uno strumento imprescindibile per imprese e professionisti che operano in un contesto economico e normativo in continua evoluzione. Le decisioni dei giudici – nazionali ed europei – incidono direttamente sulle strategie aziendali, influenzando scelte di investimento, modelli organizzativi, rapporti contrattuali e gestione fiscale.

Questa rassegna si propone di offrire una panoramica ragionata delle pronunce più rilevanti in materia di diritto d'impresa, selezionate non solo per il loro valore tecnico, ma soprattutto per le ricadute pratiche che possono avere nella gestione quotidiana dell'attività economica. L'obiettivo è tradurre la complessità delle sentenze in strumenti operativi, consentendo agli imprenditori e ai professionisti di anticipare i rischi, cogliere le opportunità e orientare le proprie decisioni in modo consapevole.



Tribunale di Milano - Sentenza del 19 gennaio 2026

Controllo giudiziario e attualità delle irregolarità gestorie

Il Tribunale di Milano ha chiarito che, ai fini dell'art. 2409 c.c., le gravi irregolarità gestorie devono essere attuali e idonee a causare un danno, anche potenziale, alla società. Nel caso esaminato, non sono state ritenute rilevanti le condotte del precedente amministratore dopo le dimissioni, né la mancata azione giudiziaria nei suoi confronti. Esclusa anche la violazione del divieto di concorrenza.



Tribunale di Milano - Sentenza n. 635 del 26 gennaio 2026

Sviamento della clientela e concorrenza sleale dell'ex dipendente

Il Tribunale di Milano ha chiarito che lo sviamento della clientela integra concorrenza sleale solo se attuato con modalità contrarie alla correttezza professionale.

Nel caso esaminato, l'utilizzo sistematico di informazioni aziendali da parte dell'ex dipendente può integrare concorrenza sleale, mentre la mera acquisizione episodica di alcuni clienti non è sufficiente. È necessaria la prova di una condotta abituale e consapevole volta a sottrarre clientela al precedente datore di lavoro.



Corte d'Appello di Ancona - Sentenza n. 134/2026 del 4 febbraio 2026

Responsabilità dell'amministratore di società di persone e onere della prova

La Corte d'Appello ha confermato la natura contrattuale della responsabilità dell'amministratore di società di persone per i danni arrecati alla società, ponendo a suo carico la prova del corretto impiego delle risorse sociali. La domanda risarcitoria è stata respinta per mancata prova delle somme distratte. Esclusa anche la responsabilità per il recesso da un contratto di affitto d'azienda già risolto.



Corte di Cassazione - Sentenza n. 17060/2026 del 31 maggio 2026

Svalutazione e perdita dei crediti: rilevanza della definitività

La Corte di Cassazione ha chiarito che la differenza tra perdita e svalutazione dei crediti risiede nella definitività dell'inesigibilità: la perdita presuppone un credito definitivamente inesigibile, mentre la svalutazione riguarda una perdita potenziale e probabile. Nel caso esaminato, la Corte ha escluso l'automatica qualificazione dei crediti "incagliati" e "in sofferenza", precisando che la deducibilità fiscale dipende dall'effettivo grado di inesigibilità e dalla ragionevole previsione della mancata riscossione.



A CURA DI GIAN MATTEO PANUNZI

Questo contributo analizza la bioeconomia rigenerativa come leva strategica per ripensare il rapporto tra economia, ambiente e innovazione, evidenziando il ruolo dell'intelligenza artificiale, delle politiche pubbliche e della collaborazione tra imprese e professionisti. L'analisi approfondisce le opportunità offerte dalla valorizzazione delle risorse biologiche, dal ripristino del capitale naturale e dall'integrazione delle competenze, delineando una nuova visione dello sviluppo fondata sulla responsabilità, sulla sostenibilità misurabile e sulla capacità di anticipare i cambiamenti.

Innovarsi per non restare indietro



Bioeconomia rigenerativa, intelligenza artificiale e nuove responsabilità di imprese e professionisti

Desidero innanzitutto ringraziare i vertici e i professionisti di Tax Legal & Finance Associati S.p.A. per l'invito a entrare nel Comitato Scientifico e per l'opportunità di contribuire a questo magazine. Accolgo questa proposta con particolare interesse: sono convinto che, proprio in questa fase storica, il dialogo tra saperi differenti possa generare un valore che nessuna competenza, da sola, sarebbe in grado di produrre. Mi occupo da molti anni di bioeconomia, politiche del mare, agricoltura, biodiversità e sviluppo territoriale. Ho dedicato, ultimamente, a questi temi due libri: Blue Bioeconomy rigenerativa, che parte dal sistema marino-costiero, e il più recente Produrre proteggendo – Dal Cantico delle Creature alla bioeconomia rigenerativa, nel quale voglio ricomporre economia, ecologia, tecnologia e responsabilità umana. Vorrei partire da questa esperienza per rivolgermi soprattutto a chi guida un'impresa e a chi, ogni giorno, l'assiste nelle sue decisioni.

Non soltanto crisi: un'epoca di salti

Viviamo un tempo che siamo abituati a definire «di crisi». Ma la parola crisi, da sola, non descrive più quello che sta accadendo. In una crisi, anche molto profonda, possiamo spesso riconoscere gli elementi dello squilibrio: i mercati, i costi, i rapporti tra domanda e offerta, le istituzioni. Possiamo tentare di ricomporli e riportarli a un nuovo ordine. Oggi, invece, assistiamo a veri e propri salti: cambiano contemporaneamente gli equilibri geopolitici, le tecnologie, l'ambiente e persino il significato della sicurezza. Il primo salto riguarda l'ordine internazionale. Le interdipendenze sulle quali abbiamo costruito decenni di sviluppo non sono scomparse, ma diventano più fragili e conflittuali. Catene di approvvigionamento, energia, materie prime, infrastrutture e conoscenza sono ormai questioni strategiche. Il secondo salto è tecnologico. L'intelligenza artificiale modifica il lavoro intellettuale e i processi decisionali; le biotecnologie e l'ingegneria genetica ampliano la capacità di intervenire sui processi biologici. La tecnica non trasforma soltanto ciò che circonda l'uomo: incide sulle sue possibilità, sulle sue scelte e sul modo in cui comprende sé stesso. Quando mutano le regole del gioco, non basta giocare meglio con le regole di ieri. È qui che nasce lo smarrimento: il rischio di rimanere immobili, di perfezionare strumenti che conosciamo mentre il mondo per il quale li avevamo costruiti è già cambiato. Uso volutamente una parola forte: esodo. Non fuga dalla realtà, ma coraggio di uscire da schemi consolidati per cercare nuove strade. La razionalità resta fondamentale, ma non è sufficiente. Abbiamo bisogno di capacità di relazione, cooperazione, immaginazione e responsabilità. In una parola, di unire testa e cuore.

Dall'urgente all'importante: la sfida per chi fa impresa

Questa distinzione riguarda direttamente gli imprenditori e i professionisti. Ogni giorno siamo assorbiti dall'urgente: una scadenza fiscale, un contenzioso, una difficoltà di liquidità, un adempimento, un problema con un fornitore. Sono questioni reali, alle quali bisogna rispondere con rigore. Ma l'importante rischia di rimanere fuori dall'agenda: capire quali mercati esisteranno domani, quali competenze saranno necessarie, come cambierà l'accesso alle risorse, quali tecnologie saranno decisive e quali alleanze permetteranno di affrontare la trasformazione.



La bioeconomia non è un settore marginale

La bioeconomia offre una chiave concreta per leggere questa trasformazione. È l'insieme delle attività che utilizzano risorsebiologiche rinnovabili, conoscenze e processi del vivente per produrre alimenti, materiali, prodotti,energia e servizi. Attraversa l'agricoltura e l'agroalimentare, le foreste, la pesca, la chimica bio-based, il tessile, il legno, la gestione delle risorse idriche e il recupero delle biomasse.

I numeri aiutano a comprenderne la portata. Il Rapporto La Bioeconomia in Europa, pubblicato nel giugno 2026 da Intesa Sanpaolo con il Cluster SPRING, stima per l'Italia, nel 2025, un valore della produzione di 433,3 miliardi di euro, oltre 2,05 milioni di occupati e circa 140 miliardi di valore aggiunto, pari al 6,2% del PIL. La filiera agroalimentare rappresenta circa 279,5 miliardi di produzione e oltre 1,45 milioni di addetti. Nell'Unione europea il valore della produzione della bioeconomia supera i 3.170 miliardi, con più di 17 milioni di occupati.

È qui che la bioeconomia circolare incontra la bioeconomia rigenerativa. La circolarità ci insegna a usare meglio le risorse, prolungarne la vita, recuperare materia ed energia. La rigenerazione aggiunge una domanda: l'attività economica può contribuire anche a ricostruire il capitale naturale dal quale dipende? È una domanda che cambia il significato della produzione e quello della protezione.

Produrre proteggendo: un nuovo rapportotra economia e natura

Nel mio libro propongo un passaggio che considero decisivo: per millenni la natura ha sostenuto l'uomo; oggi siamo entratiin una fase della storia nella quale anche l'uomodeve sostenere la natura. In molti territori non basta più evitare un danno futuro. Occorre intervenire su suoli impoveriti, ecosistemi degradati, baciniidrici sotto pressione, habitat marini compromessi. Occorre ripristinare e, dove possibile, rigenerare.

La conseguenza è semplice, ma impegnativa: protezione e produzione non possono più essere due politiche separate, né due alternative fra le quali scegliere. La produzione deve diventare più circolaree progressivamente rigenerativa. La protezione, a sua volta, deve essere riconosciuta anche nella sua capacitàdi generare valore: biodiversità, sicurezza, salute, conoscenza, lavoro, innovazione. La revisione del 2022 degli articoli 9 e 41 della Costituzione rende ancora più significativo questo passaggio. La tutela dell'ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi, anche nell'interesse delle future generazioni, entra esplicitamente tra i principi costituzionali; l'iniziativa economica è chiamata a misurarsi anche con la salute e l'ambiente. Non è la fine dell'impresa: è il riconoscimento che la sua libertà ha bisogno di condizioni ecologiche e sociali capaci di durare.

Non possiamo più sceglieretra ambiente ed economia. Dobbiamocostruire un'economia capace di durare perché protegge le condizioni ecosistemiche dalle quali essa stessa dipende.

Il mare: un moltiplicatore che parla a tutta l'economia

Il mare è forse l'esempio più evidente di quanto sia artificiale separare settori che, nella realtà, dipendonogli uni dagli altri. La Blue Economy italiana comprende pesca e acquacoltura, cantieristica, logistica e porti, turismo, energia, ricerca e molte altre attività. Il XIII Rapporto nazionale sull'Economia del Mare attribuisce al sistema circa 76,6 miliardi di euro di valore aggiunto diretto, circa 1,1 milioni di occupati e oltre 200 miliardi di valore complessivamente attivato, considerando gli effetti sul resto dell'economia.

Un dato meritaattenzione: il moltiplicatore economico è prossimoa 1,8. Significa che, per ogni euro di valore aggiunto prodotto direttamente dall'economia del mare, si attivano circa altri 1,8 euro negli altri settori. Il mare, dunque, non è una periferiaeconomica: è un sistema capace di propagare valore attraverso filiere e territori.

Quanto costa proteggere? Quanto costa non proteggere? Quanto valore può generare la protezione? Il «moltiplicatore della protezione» che propongo nel libro non è un coefficiente già acquisito: è un programma di ricerca e valutazione, per verificare gli effetti economici, sociali ed ecologici degli investimenti nel ripristino. Un intervento che migliora un tratto di costa, un bacino idrografico o un suolo agricolo può produrre benefici distribuiti su attività differenti. Dobbiamo imparare a riconoscerli e, quando possibile, a misurarli.

Strategie che devono convergere, non procedere in parallelo

Le politiche pubbliche stanno offrendo strumenti importanti, ma il loro potenziale dipenderà dalla capacità di farle dialogare. La strategia nazionale per la bioeconomia, il Piano del Mare e il percorso di attuazione del Regolamento europeo sul ripristino della natura, attraverso il Piano Nazionale di Ripristino, non dovrebbero essere tre capitoli amministrativi separati. Possono diventare componenti di una stessa visione di sviluppo.

Il Piano Nazionale di Ripristino non dovrebbe essere interpretato soltanto come un adempimento europeo. Può rappresentare un'occasione per ricostruire capitale naturale, ridurre rischi e attivare nuove filiere. Non significa promettere che ogni intervento ambientale genererà automaticamente reddito. Significa predisporre strumenti per valutare costi, benefici e ricadute, orientando risorse pubbliche e private verso risultati verificabili.

Qui si colloca un'altra trasformazione: passare dalla sostenibilità dichiarata alla sostenibilità misurata. Satelliti, sensoristica, piattaforme digitali, intelligenza artificiale e indicatori ecologici ed economici consentono di osservare processi che prima rimanevano invisibili. Il dato non è più soltanto un prodotto tecnico: diventa un'infrastruttura per decidere, verificare e correggere le politiche. La tecnologia illumina; la responsabilità decide.



L'intelligenza artificiale e il valore insostituibile delle persone

Il confronto dei Giovani Imprenditori di Confindustria a Capri nel 2026 ha scelto un titolo significativo: "StrategIA. Il futuro è un'impresa umana». Ne condivido il messaggio di fondo. L'intelligenza artificiale moltiplica le possibilità di analisi, previsione e organizzazione, ma non definisce da sola le finalità dell'agire economico. Una possibilità tecnologica non è ancora una scelta, e una scelta richiede responsabilità. La questione è chi governa questi strumenti, con quali competenze, quali dati, quali garanzie e soprattutto per quali obiettivi. Più cresce la capacità della tecnologia di eseguire, più aumenta il valore umanodi saper interpretare, collegare e assumersi la responsabilità delledecisioni. Il futuro non appartiene necessariamente a chi automatizza di più, ma a chi riesce a combinare innovazione, fiducia e visione.

Il professionista come accompagnatore del cambiamento

Per molti anni abbiamo considerato il buon professionista soprattutto come colui che risolve correttamente un problema:un contenzioso, un adempimento fiscale,un contratto, un'operazione societaria, un piano finanziario. È una funzione preziosa e resterà tale. Ma in un'epoca di salti non basta più essere competenti nella gestione dell'esistente.
Il nuovo valore professionale consiste anche nell'aiutare l'impresa a formulare le domande giuste. Quali rischi strategici non compaiono ancora nel bilancio? Quale dipendenza da acqua, energia, suolo, fornitureo dati potrebbe compromettere la continuità aziendale? Quali opportunità derivano dalle nuove filiere bio-based? Come trasformare un obbligo di misurazione ambientale in conoscenza utile per investire? Con quali imprese, centri di ricercao istituzioni conviene cooperare? Per una micro o piccola impresa, queste domande possono apparire lontane dalle urgenze quotidiane. In realtà, sono spesso quelledalle quali dipenderà la sua capacitàdi restare sul mercato. Unconsulente che sa leggere insieme fiscalità, contratti, accesso al credito, innovazione e transizione ambientale non si limita a risolvere problemi: aiuta l'imprenditore a prevenirne alcuni e a riconoscere nuove opportunità. Per questo considero significativa l'esperienza di una società multidisciplinare come Tax Legal & Finance Associati. Non perché la multidisciplinarità sia, da sola, una garanzia di innovazione, ma perché offre una condizione favorevole per superare la frammentazione dei saperi. La sfida è trasformare questa possibilità organizzativa in un metodo di lavoro: ascoltare le imprese, comprendere il contesto, anticipare i bisogni e accompagnare decisioni che tengano insieme competitività, legalità, sostenibilità e responsabilità.

Una nuova responsabilità: produrre futuro

Il cambiamento che descrivo non chiede agli imprenditori di diventare ambientalisti né ai professionisti di abbandonare le proprie competenze. Chiede qualcosa di più concreto e, forse, più difficile: riconoscere che ciò che fino a ieri era sufficiente per comportarsi correttamente oggi potrebbe non esserlo più per costruire il futuro. La bioeconomia rigenerativa è, in questo senso, molto più di una politica settoriale. È un invito a ripensare le condizioni dello sviluppo e la responsabilità di chi lo rende possibile. Produrre proteggendo significa utilizzare senza distruggere, innovare senza perdere l'umano, generare ricchezza senza consumare le basi della ricchezza futura.
Forse è questa la funzione più importante che i professionisti possono assumere nella stagione dei salti: non soltanto risolvere i problemi delle imprese, ma aiutarle a riconoscere il cambiamento, a costruire alleanze e a produrre futuro. Perché, oggi più che mai, nessuno si salva da solo.

Trasparenza salariale e parità retributiva: il nuovo perimetro degli obblighi datoriali

A CURA DI SERGIO ALBERTO CODELLA

Dalla direttiva (UE) 2023/970 al d.lgs. 7 maggio 2026, n. 96: informazione precontrattuale, accesso ai livelli retributivi medi, comunicazione del divario di genere e tutela dei dati

Premessa: dalla parità "affermata" alla parità "misurabile"

Il principio di parità di retribuzione tra lavoratori di sesso maschile e femminile per uno stesso lavoro o per un lavoro di pari valore non può essere considerato come una "novità": esso trova già una fonte nell'art. 157 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea che lo sancisce in modo espresso e sua attuazione nella direttiva 2006/54/CE, oltre che conferma nell'ordinamento nazionale con l'art. 28 del d.lgs. n. 198/2006, che vieta qualsivoglia discriminazione, diretta o uindiretta, nel trattamento retributivo fondata sul sesso. La questione, però, non riguarda tanto l'enunciazione del diritto, ma la sua applicabilità e verificabilità. Non bisogna poi dimenticare che la cornice costituzionale italiana consente di tracciare un ambito di applicazione del citato principio non meramente settoriale: l'art. 3 Cost. sancisce infatti di intendere l'eguaglianza non come un dato "fisso" o "statico", ma con un'ottica programmatica volta a rimuovere gli ostacoli di qualsiasi natura che ne impediscano la realizzazione. Inoltre, lo stesso art. 37 Cost. afferma, in modo ancor più esplicito, che la donna lavoratrice deve avere gli stessi diritti e, a parità di lavoro, le stesse retribuzioni che spettano al lavoratore. Se, quindi, numerose fonti normative, anche di diverso rango, sancivano già da molto tempo il principio di parità retributiva tra uomini e donne, esso è rimasto solamente "sulla carta" per l'assenza di strumenti giuridici effettivi che potessero tutelare la descritta situazione. È su tale vulnus di tutela che interviene la direttiva (UE) 2023/970 del Parlamento europeo e del Consiglio del 10 maggio 2023, recepita con il d.lgs. 7 maggio 2026, n. 96, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 125 del 1° giugno 2026 ed entrato in vigore il 7 giugno 2026. La "svolta", quindi, non è solo (e tanto) giuridica, ma soprattutto culturale, in quanto si è passati - o si sta cercando di passare - da una parità "teorica" ed "affermata" ad una parità "misurabile" ed "effettiva".

La direttiva (UE) 2023/970: finalità e approccio sistemico

La direttiva in esame persegue una duplicità di obiettivi, da un lato, irrobustire l'applicazione del principio paritario mediante la leva della trasparenza e, dall'altro, rafforzare i meccanismi di enforcement, nella consapevolezza che la mancanza di rimedi "effettivi" determinerebbe, ancora una volta, una mera e sterile affermazione di principio.
Quanto al piano sistematico, le colonne portanti possono enunciarsi su sei assi: la trasparenza nella fase precedente all'instaurazione del rapporto di lavoro e il

divieto di indagare sui trattamenti economici pregressi; l'accessibilità dei criteri di determinazione della retribuzione e di progressione; il diritto individuale alle informazioni sui livelli retributivi medi ripartiti per sesso; il divieto della segretezza salariale; gli obblighi periodici di comunicazione sul divario di genere; il rafforzamento delle tutele anche di natura giurisdizionale.

Il recepimento italiano: il d.lgs. n. 96/2026

Il d.lgs. n. 96/2026 propone un'attuazione della direttiva che offre anche diversi elementi di specificità rispetto alla fonte europea. L'art. 5 si occupa della fase precontrattuale. La normativa in esame prevede che negli annunci relativi a posti vacanti e nei bandi di selezione il datore è obbligato a indicare la retribuzione iniziale ovvero la relativa fascia, determinata alla stregua di criteri oggettivi e neutri sotto il profilo del genere, nonché le pertinenti disposizioni del contratto collettivo applicato.
Sotto altro punto di vista, è vietato richiedere o acquisire (anche per via mediata) informazioni concernenti la retribuzione attuale o pregressa del candidato. Inoltre, procedure, profili e titoli professionali debbono essere formulati secondo criteri neutri. L'art. 6 del d.lgs. n. 96/2026 si occupa dei criteri impiegati per la determinazione della retribuzione, dei livelli retributivi e della progressione economica. La soluzione accolta è volta a semplificare il processo in quanto l'informativa di cui al d.lgs. n. 152/1997 è considerata come una ordinaria modalità di adempimento ed è volta a rendere conoscibili l'inquadramento, la retribuzione iniziale, il contratto collettivo applicato e i criteri di determinazione. Peraltro un'ulteriore semplificazione consiste nel fatto che è previsto, per il datore di lavoro che applica un contratto collettivo stipulato dalle organizzazioni comparativamente più rappresentative, l'assoluzione dell'obbligo mediante il mero rinvio ai criteri e ai trattamenti economici del contratto e degli accordi aziendali ex art. 51 del d.lgs. n. 81/2015. Un punto chiave della disciplina è incluso nell'art. 7 che introduce un vero e proprio diritto individuale all'informazione. Infatti, il lavoratore può chiedere e deve ottenere per iscritto, entro il termine di due mesi e non più di una volta all'anno, i dati concernenti i livelli retributivi medi, ripartiti per sesso, delle categorie che svolgano lo stesso lavoro o un lavoro di pari valore. A ciò si aggiunga che tale istanza può essere veicolata anche per il tramite dei rappresentanti o degli organismi di parità muniti di delega. Di non secondaria importanza è il fatto che, sempre all'art. 7, è espressamente sancito il divieto di precludere al dipendente la divulgazione della propria retribuzione. Tale previsione di rango legislativo rende ormai nulle le clausole limitative che sempre più spesso sono state inserite nelle lettere di assunzione relativamente a patti di riservatezza volte ad impedire che il lavoratore possa diffondere informazioni relative ai propri trattamenti retributivi. Un altro punto centrale della disciplina è definito nell'art. 9, che configura un insieme di obblighi comunicativi per i datori che occupino almeno cento dipendenti. Gli indicatori oggetto degli obblighi comunicativi sono molteplici e attengono al divario retributivo di genere, al divario nelle componenti variabili, al divario mediano, alla percentuale di lavoratori e lavoratrici destinatari di componenti variabili, alla distribuzione per quartili e al divario per categorie omogenee. Al riguardo, si precisa che le modalità tecniche e le forme di acquisizione presso INPS, INAIL e Ispettorato sono demandate a decreti ministeriali, sentito il Garante. Tale insieme di obblighi comunicativi non sono neanche in contrasto con l'art. 41 Cost., non sembrando di potersi configurare come un'indebita compressione della libertà d'iniziativa economica, bensì in una sua ragionevole limitazione alla luce degli interessi in gioco di utilità sociale e di dignità umana. Quanto alla scansione temporale, i datori con

almeno duecentocinquanta dipendenti sono tenuti alla prima comunicazione entro il 7 giugno 2027, con successiva cadenza annuale; quelli compresi tra centocinquanta e duecentoquarantanove entro la medesima data, ma con periodicità triennale; quelli tra cento e centoquarantanove entro il 7 giugno 2031, parimenti con cadenza triennale. L'art. 10 si occupa, invece, della valutazione congiunta con i rappresentanti dei lavoratori delle retribuzioni, il cui innesco postula la ricorrenza cumulativa di tre condizioni: una differenza retributiva media non inferiore al cinque per cento in una determinata categoria, l'assenza di giustificazione fondata su criteri oggettivi e neutri e la mancata correzione dello scostamento entro il semestre. Condotta in contraddittorio con i rappresentanti dei lavoratori, è preordinata a individuare, correggere e prevenire le differenze non giustificate. Inoltre, il datore di lavoro adotta, entro un termine ragionevole, le misure emerse come necessarie per rimuovere le differenze retributive non giustificate, mentre l'Ispettorato del lavoro e gli organismi per la parità territorialmente competenti, in caso di mancato accordo in sede aziendale, possono essere invitati a prendere parte alla procedura di attuazione di dette misure. Con riferimento alle tutele, l'art. 12 opera un rinvio a quelle previste dal Codice delle pari opportunità, consentendo l'esercizio dell'azione anche per il tramite di rappresentanti, organizzazioni sindacali e associazioni muniti di delega, richiamando la protezione avverso la vittimizzazione di cui all'art. 41-bis del d.lgs. n. 198/2006, mentre l'art. 13 regola il versante sanzionatorio mediante rinvio all'art. 41 del detto Codice.

Il parere del Garante privacy e il trattamento dei dati retributivi

Con il parere reso in data 26 marzo 2026 (doc. web n. 10242702) l'Autorità garante si è espressa favorevolmente sullo schema di decreto legislativo (e, quindi, non del decreto legislativo) di recepimento della Direttiva (UE) 2023/970, non senza tuttavia formulare rilievi da analizzare alla stregua di una mappa dei rischi per quanti saranno chiamati a dare applicazione alla disciplina. Il primo punto attiene alla c.d. "re-identificazione". Comunicare i livelli retributivi medi ripartiti per sesso all'interno di categorie assai scarsamente popolate equivale, sostanzialmente, a divulgare il trattamento economico individuale. Ad esempio, in un gruppo di tre persone, di cui una sola di sesso femminile, il "dato medio" non potrebbe essere considerato come "anonimo". Il Garante ha pertanto richiesto che il regolamento attuativo fosse sottoposto al proprio parere e disciplinasse adeguati livelli di aggregazione, raccomandando dati aggregati e non individuali. Sotto altro ma concorrente profilo, il secondo punto investe la natura stessa dei dati trattati. Quelli retributivi integrano, di regola, dati personali comuni; nondimeno, la loro spiccata attitudine alla profilazione economica e professionale ne impone un trattamento prudente. L'Autorità ha segnalato che dalle informazioni concernenti i congedi di maternità, di paternità o riconosciuti ai prestatori di assistenza possono emergere categorie particolari di dati ex art. 9 del GDPR - si pensi a quelli attinenti alla salute – e da tali considerazioni emerge la necessità di misure rafforzate quali cifratura e conservazione separata. Il terzo punto riguarda aspetti di natura strutturale: l'Autorità ha richiesto una definizione puntuale delle tipologie di dati, delle misure di sicurezza e dei soggetti coinvolti nell'acquisizione dei flussi provenienti da INPS, INAIL e Ispettorato, raccomandando una valutazione d'impatto ex art. 35 del GDPR, criticando un'assenza di specificità sui tempi di conservazione e sulla disponibilità di dati "senza restrizioni" a fini di monitoraggio. Anche alla luce di tali considerazioni, l'art. 11 trattamento si svolga in conformità al Regolamento (UE) 2016/679 e al d.lgs.

n. 196/2003 e riservando l'accesso ai rappresentanti, all'Ispettorato e agli organismi di parità ove la divulgazione consenta di identificare la retribuzione del singolo. Ne discende che la base giuridica sarà normalmente ravvisabile nell'obbligo legale o in un compito di interesse pubblico, e non già nel consenso del prestatore, la cui libertà è compromessa dalla posizione di soggezione.

Implicazioni operative per datori di lavoro, HR e difensori

Quello che emerge dalla disamina della disciplina in esame è, innanzitutto, la necessità per le direzioni del personale di non improvvisare soluzioni "a valle", ma della necessità di precostituire un sistema "a monte", per evitare l'elaborazione di informative grossolane ed imprecise. Emerge, pertanto, l'opportunità di un sistema di classificazione e valutazione delle posizioni documentato, coerente e processualmente difendibile.
Con ogni probabilità, il primo passo da compiere è quello di una revisione del job grading e dei criteri di progressione, verificandone il fondamento su parametri oggettivi (quali, ad esempio, competenze, impegno, responsabilità, condizioni di lavoro) e neutri sotto il profilo del genere, mentre il passo ulteriore è quello di una verifica delle procedure di recruiting, con avvisi corredati della fascia retributiva.
È poi doveroso procedere alla eliminazione dalle lettere di assunzioni e dalle policy di patti di riservatezza o di ogni clausola relativa alla segretezza salariale, da considerarsi ormai di parità ove la divulgazione consenta di identificare la retribuzione del singolo.
Ne discende che la base giuridica sarà normalmente ravvisabile nell'obbligo legale o inaffette da nullità, nonché procedere alla revisione dell'informativa ex d.lgs. n. 152/1997.
Non banale è poi l'implementazione di una procedura che possa definire un canale strutturato per le istanze ex art. 7 che possa garantire, nel termine bimestrale previsto, il riscontro alle richieste dei dipendenti interessati e una soglia minima di aggregazione idonea a scongiurare i pericoli di re-identificazione rappresentanti dal Garante della privacy.
Parallelamente, seppur distintamente, da questo sistema deve essere altresì definito il dataset volto a garantire le comunicazioni periodiche, che presuppongono una dialettica costruttiva tra HR, payroll e funzioni privacy.

Conclusioni

Il d.lgs. n. 96/2026 non introduce, a ben vedere, un principio astrattamente nuovo, bensì ha l'obiettivo di rendere applicato e "praticabile" un principio già rinvenibile nella nostra Carta costituzionale.
L'eguaglianza sostanziale dell'art. 3 Cost., la parità retributiva dell'art. 37 Cost., oltre che il limite della dignità umana posto dall'art. 41 Cost. convergono nella necessità di adottare soluzioni che impediscano la disparità salariale tra persone di sesso diverso.
La realizzazione di tale finalità dipenderà, da un lato, da quanto sarà operativamente previsto nei decreti attuativi, chiamati a definire le modalità tecniche e i livelli di aggregazione coerenti con quanto richiesto dal Garante della privacy, dall'altro, la capacità o, meglio, dalla volontà delle imprese di non degradare la trasparenza ad uno sterile esercizio di compilazione.
Resta il punto di fondo: la trasparenza salariale integra, prima ancora che un insieme di obblighi, una questione di governance aziendale.
Un sistema retributivo che non sappia rendere ragione delle proprie differenze non è soltanto opaco, ma diventa oggi più che mai giuridicamente fragile.

CONSULENZA LEGALE

- ASSISTENZA GIUDIZIALE
- CONSULENZA D'IMPRESA
- CRISI DI IMPRESA
- DIRITTO INTERNAZIONALE
- OPERAZIONI SOsocietarie

ASSISTENZA FISCALE

- TENUTA CONTABILE
- REVISIONE LEGALE
- CONSULENZA TRIBUTARIA
- CONSULENZA DEL LAVORO
- CONTROLLO DI GESTIONE

PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

- FINANZA D'IMPRESA
- FINANZA AGEVOLATA
- RISTRUTTURAZIONE DEL DEBITO
- CROWDFUNDING

INTERNAZIONALIZZAZIONE

- COMUNITARIA
- EXTRA UE
- DIRITTO SOCIETARIO ESTERO
- FISCALITÀ ESTERA
- ASSISTENZA BANCARIA



La tua impresa nasce, cresce e cambia insieme a noi...

TLF® Tax Legal Finance Associati S.p.A.
Società tra Avvocati

Un'impresa di professionisti al fianco della tua azienda.

Roma, Milano, Monza

WWW.TLFASSOCIATI.IT

Rivista registrata il 22 gennaio 2026
al n.6/2026
Tribunale Civile di Roma
Sezione Stampa e Informazione
ISSN 3103-6104

proprietà editoriale di

TLF Associati S.p.A.
Società tra Avvocati
Via Monte Napoleone, 8 - 20121 Milano
c.f./p.iva 08549291006
Capitale Sociale: 1.300.000,00 Euro (i.v.)
Iscritta CCIAA di Milano n. MI-2756593
Iscritta Albo Ordine Avvocati Milano n. 178

Numero unico: (+39) 06 23 23 46 46
segreteria@tlfassociati.it

(©) Tutti i diritti sono riservati

TLF Associati Magazine