

# Sommario 1/2026



## In questo numero

3



## Direzione aziendale

- Morte dell'amministratore unico di S.r.l. unipersonale [🔗](#) 4
- Piano di continuità aziendale nel passaggio generazionale [🔗](#) 7



## Tecnologia e risparmio

- Digital twin per la gestione industriale 10
- Ottimizzazione degli annunci video su LinkedIn 12



## Banche

- Buy Now Pay Later (BNPL) nei rapporti tra imprese 14
- Gestione del cliente che non paga 17



## Fisco e amministrazione

- Distribuzione dividendi di S.r.l. nel 1° trimestre 2026 20
- Aggiornamento del registro dei beni ammortizzabili [🔗](#) 26
- Contabilità dei costi: ribaltamento dei costi indiretti e logiche allocative 28
- Criteri di valutazione delle aziende in crisi 31
- Accantonamenti per rischi su crediti 34



## Ester

- Compravendita B2B di opere d'arte a Dubai [🔗](#) 36
- Agevolazioni Simest per imprese non esportatrici e imprese con interessi in India 39



## Gestione del personale

- Procedimento disciplinare per lavoratori in smart working [🔗](#) 42
- Iniziative di benessere sul lavoro a costo zero [🔗](#) 44
- Cultura organizzativa della pausa di lavoro 46



## Commerciale e vendite

- Manuale operativo post webinar: azione di 72 ore 48
- Specializzazione come leva strategica 51



## Contributi e agevolazioni

- Contributo per imprese giovanili in settori strategici [🔗](#) 53



## Sicurezza e ambiente

- Pianificazione e gestione delle emergenze antincendio in azienda 55



## Notizie in breve

59

# BUY NOW PAY LATER (BNPL) NEI RAPPORTI TRA IMPRESE

In un contesto di crescente pressione sulla liquidità e di stretta creditizia, anche le imprese iniziano a scoprire i vantaggi della formula *Buy Now Pay Later* (BNPL) applicata al mondo B2B. Se nel mercato *consumer* questo strumento è già ben noto, il suo impiego tra aziende è ancora relativamente recente, ma in rapida espansione. Il funzionamento è il seguente: un fornitore può offrire ai propri clienti la possibilità di posticipare il pagamento di una fattura (es. a 30, 60 o 90 giorni), incassando subito l'importo da una terza parte, tipicamente una piattaforma *fintech* specializzata. In cambio, paga una commissione. Per le PMI, il BNPL rappresenta un'opportunità per aumentare le vendite, fidelizzare i clienti e migliorare il flusso di cassa, delegando la gestione del rischio a un intermediario, ma come ogni strumento finanziario, va compreso a fondo, valutando le implicazioni operative, contabili e strategiche.

## BNPL B2B

- ⇒ Il modello BNPL si basa sul meccanismo seguente:
  - il cliente acquista un bene o servizio dal fornitore, che riceve subito il pagamento da una piattaforma *fintech*. Il cliente, invece, ottiene dilazione fino a 90 giorni;
  - il rischio di mancato pagamento viene trasferito all'intermediario, che applica una commissione (fissa o variabile) al fornitore;
  - tutto il processo è gestito digitalmente, con analisi automatica del merito creditizio e decisione in tempo reale.

## VANTAGGI PER CHI VENDE

- ⇒ Offrire BNPL consente al fornitore di incassare immediatamente, ridurre i tempi medi di pagamento (DSO), aumentare la conversione delle vendite e migliorare la competitività. Inoltre, la gestione del rischio e del recupero crediti è in carico alla piattaforma, che agisce da cessionario **pro-soluto**. Il fornitore evita così di esporsi a insoluti, pur concedendo dilazioni ai propri clienti.

## VANTAGGI PER CHI COMPRA

- ⇒ L'acquirente ottiene maggiore **flessibilità finanziaria** e può gestire meglio il fabbisogno di cassa, posticipando l'uscita di liquidità. Non deve attivare fidi bancari o gestire richieste di finanziamento, perché l'approvazione avviene direttamente nel momento dell'acquisto.

Per le microimprese o le *start-up* con accesso limitato al credito tradizionale, è un'opzione particolarmente interessante.

## RISCHI E ASPETTI CRITICI

- ⇒ Il BNPL non è gratuito. Il costo per il venditore può variare tra 1,5% e 4% della transazione, a seconda del rischio, della durata del pagamento differito e della piattaforma. Inoltre, va verificata la classificazione contabile (es. se pro-soluto) e l'impatto sulle relazioni commerciali. Infine, attenzione alla *compliance*: la gestione dei dati e l'affidamento a piattaforme esterne richiede valutazioni legali e fiscali.

## BNPL, FACTORING O FINANZIAMENTO

- ⇒ A differenza del *factoring*, il BNPL è **più flessibile** e "*on demand*": si applica anche a singole transazioni senza contratti continuativi. Rispetto al classico finanziamento clienti, non aumenta il rischio di credito in bilancio, non richiede garanzie e può essere offerto direttamente dal sito *e-commerce* B2B.

È uno strumento finanziario ma anche **commerciale**, da integrare nelle strategie di vendita.

## OPEN BANKING

L'adozione di soluzioni di tipo *Buy Now, Pay Later* nel contesto B2B si configura oggi come una leva strategica per migliorare il capitale circolante, supportare le vendite e ridurre la pressione sul *cash flow*, in particolare nelle filiere dove i tempi di incasso risultano dilatati.

Sebbene concettualmente simile alle dilazioni di pagamento tradizionali, il BNPL B2B si distingue per il fatto di essere un servizio finanziario esternalizzato e digitalizzato, spesso costruito su architetture di *open banking*, *credit scoring* automatizzato e cessione del credito pro-soluto. L'impresa venditrice incassa immediatamente l'importo totale della fornitura (al netto delle commissioni), mentre il compratore beneficia di un pagamento dilazionato, in genere suddiviso in rate o posticipato fino a 90 giorni.

## QUANDO CONVIENE

L'adozione di queste soluzioni risulta particolarmente

efficace in alcuni casi ricorrenti:

- quando si opera in settori dove i clienti *business* richiedono condizioni di pagamento dilazionate, ma non si dispone di un'adeguata struttura interna per la gestione del credito commerciale;
- quando l'obiettivo è quello di aumentare il valore medio delle transazioni o la frequenza d'acquisto da parte dei clienti, senza assorbire nuovo rischio;
- quando si intende esternalizzare completamente la gestione del credito, eliminando il rischio di mancato pagamento grazie alla cessione pro-soluto;
- quando si desidera ridurre la dipendenza da linee bancarie o da strumenti tradizionali di anticipo fatture, migliorando la struttura del bilancio.

In questo contesto, il BNPL non rappresenta solo un mezzo per concedere dilazioni: è uno strumento per ottimizzare la leva commerciale, proteggere il capitale circolante e mantenere elevata la bancabilità aziendale.

## PRINCIPALI PIATTAFORME BNPL B2B A CONFRONTO

Piattaforma	Caratteristiche principali	Target	Modello di costo	Funzionalità chiave
<b>Tranch</b>	BNPL integrato per imprese digitali, anticipo al venditore entro 24h, dilazione al buyer fino a 90 gg	PMI digitali, SaaS, studi professionali	2% - 4% sul valore della transazione (sul venditore)	API, <i>scoring</i> in tempo reale, pagamento automatico, multirata
<b>Playter</b>	Soluzione BNPL lato acquirente per dilazionare pagamenti a fornitori in 6 rate	Start-up, microimprese	Commissione applicata al cliente finale (acquirente)	Nessuna integrazione per il venditore, pagamento immediato
<b>Mondu</b>	BNPL per e-commerce B2B, interamente digitalizzato, supporta <i>checkout</i> personalizzati	Commercio B2B online	1,5% - 3,5% per il venditore (a seconda del rischio)	Integrazione API, <i>dashboard</i> di controllo, gestione insoluti
<b>TreasurUp (Rabobank)</b>	BNPL destinato a banche e fintech per offrire servizi in <i>white label</i>	Istituti finanziari e operatori fintech	Variabile, basato su accordi di <i>licensing</i>	Integrazione bancaria, gestione embedded
<b>Stancer</b>	BNPL e servizi di pagamento per PMI, sia online che offline	Piccole imprese tradizionali	Su richiesta	CRM, <i>credit check</i> , anti-frode, gestione ordini e pagamenti

## ASPETTI OPERATIVI

L'adozione del BNPL B2B impone una serie di valutazioni:

- **integrazione nei sistemi aziendali:** molte soluzioni consentono l'integrazione diretta con ERP, CRM o piattaforme di e-commerce, semplificando la gestione contabile e operativa del credito;
- **cessione del credito:** nella maggior parte dei casi si tratta di operazioni pro-soluto in cui il rischio viene trasferito alla piattaforma/intermediario, con effetti positivi sul bilancio;
- **verifica del cliente finale:** tramite algoritmi di sco-

ring automatizzato (basati su dati bancari, bilanci, comportamenti di pagamento) la piattaforma BNPL effettua una valutazione istantanea del rischio del compratore;

- **trasparenza nei costi:** le commissioni sono generalmente applicate al venditore e variano in base al rischio, alla durata della dilazione e al settore di attività.

Il vantaggio più significativo resta la possibilità di incassare l'intero importo della vendita in tempi brevissimi, esternalizzando il rischio creditizio e senza dover attendere i normali termini di pagamento.

## Esempio - BNPL B2B attraverso la piattaforma Mondu

Per comprendere meglio l'impatto contabile e operativo del BNPL B2B, immaginiamo il seguente caso. Una PMI italiana vende merce per un importo di € 12.200 (di cui € 10.000 + Iva 22%) a un cliente *business*. Invece di concedere direttamente una dilazione, l'azienda si affida a una piattaforma BNPL (Mondu) seguendo questi passaggi:

1. l'azienda si iscrive sulla piattaforma, fornendo informazioni su se stessa (dati societari, bilancio, visura, IBAN) e sui propri clienti B2B. In questa fase Mondu effettua una valutazione del merito creditizio e abilita i clienti ritenuti "finanziabili";
2. quando si effettua una vendita a un cliente B2B, si emette la fattura come di consueto, intestandola al cliente finale, ma con modalità di pagamento tramite Mondu. L'azienda riceve l'importo della fattura quasi subito, mentre Mondu si occupa di incassare successivamente dal cliente;
3. la fattura viene caricata sulla piattaforma oppure generata direttamente tramite un'integrazione (ad esempio con ERP o CRM compatibili). Il sistema verifica che tutti i dati siano corretti e che il cliente sia stato pre-approvato;
4. una volta approvata la fattura, Mondu anticipa all'azienda fino al 100% del valore della fattura, trattenendo per questo esempio il 2% (la percentuale è in base a rischio, cliente, durata). L'azienda riceve i fondi sul proprio conto entro 24-48 ore;
5. alla scadenza della fattura (es. 30, 60 o 90 giorni), Mondu incassa direttamente l'importo dal cliente. Se il cliente non paga, è Mondu a gestire il recupero del credito: l'azienda non ha più responsabilità, perché la cessione è avvenuta pro-soluto.

### Scritture contabili

#### 1. Emissione fattura a cliente (31.03.2025)

		31.03.25		
SP C II 1			<b>Crediti v/clienti</b>	
CE A 1			a <b>Diversi</b>	12.200,00
SP D12			a <b>Ricavi su vendite merci</b>	10.000,00
			a <b>Iva a debito</b>	2.200,00

#### 2. Cessione pro-soluto del credito alla piattaforma Mondu (31.03.2025):

		31.03.25		
SP C IV 1	SP C II 1		<b>Diversi</b>	12.200,00
CE C 17			<b>Banca c/c</b>	12.000,00
			<b>Oneri finanziari da cessione crediti</b>	200,00

#### 3. Aspetti fiscali

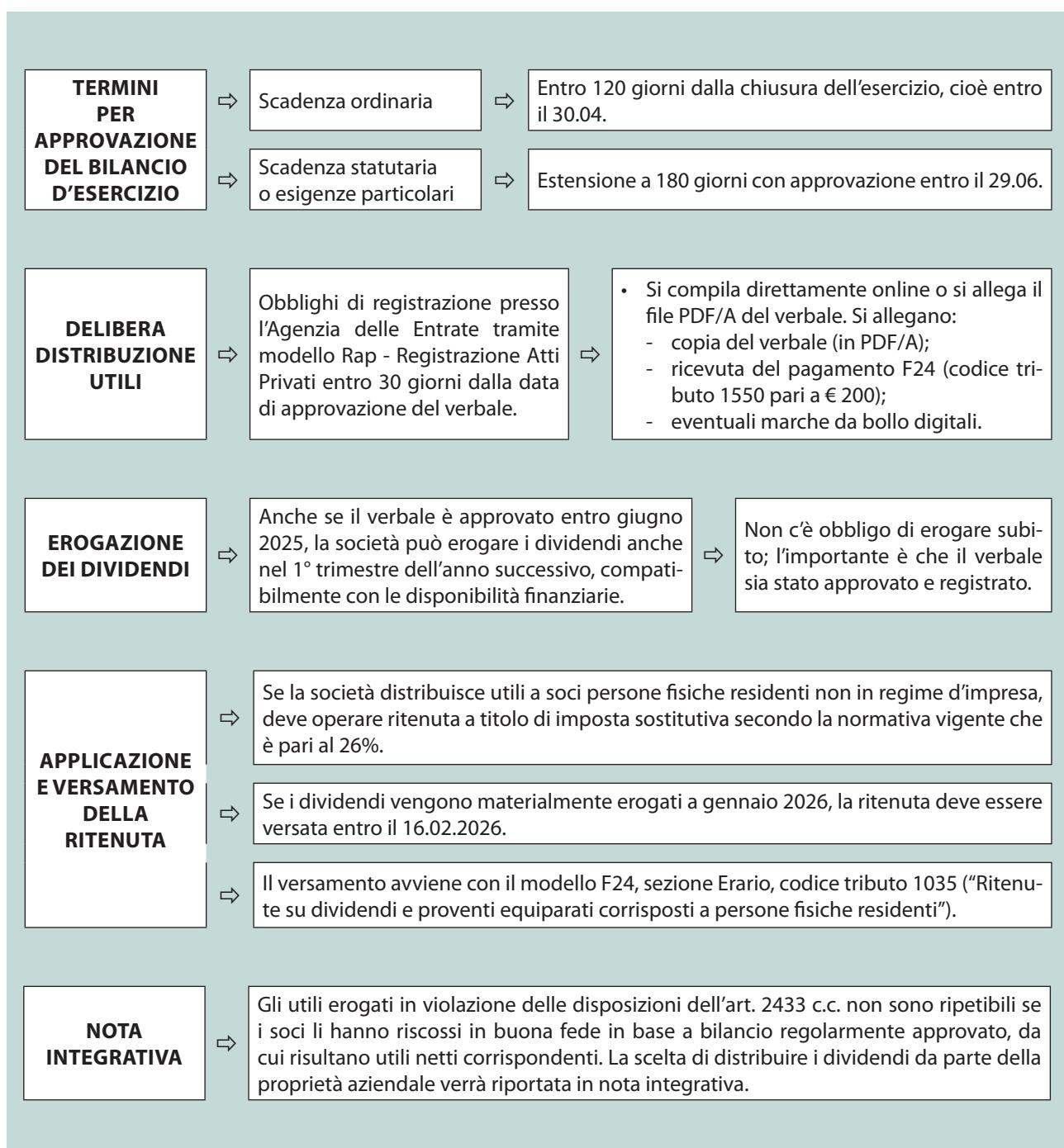
L'Iva viene liquidata regolarmente, in quanto la cessione pro-soluto non modifica il profilo fiscale: l'incasso è a tutti gli effetti avvenuto, quindi l'Iva è esigibile.

Impatti sul bilancio e indicatori:

- miglioramento della posizione finanziaria netta: l'incasso immediato aumenta la liquidità e riduce il fabbisogno di cassa;
- nessuna variazione nei debiti finanziari: trattandosi di una cessione pro-soluto, l'operazione non genera passività;
- effetto positivo sugli indici di rotazione del capitale circolante;
- la commissione BNPL incide sul margine, ma spesso risulta inferiore al costo-opportunità legato a dilazioni non garantite.

# DISTRIBUZIONE DIVIDENDI DI S.R.L. NEL 1° TRIMESTRE 2026

La distribuzione degli utili nelle S.r.l. (oltre che nelle S.p.A.) determina la necessità di porre in essere una serie di adempimenti e formalità che vanno obbligatoriamente osservate. In particolare, con riferimento ai dividendi erogati nel trimestre 1.01.2026 - 31.03.2026 la società, dopo aver già provveduto alla registrazione del verbale dell'assemblea che ha deliberato la distribuzione dei dividendi presso l'Agenzia delle Entrate entro 30 giorni dalla data di delibera, procederà al versamento della ritenuta mediante mod. F24 entro il giorno 16 del mese successivo a quello di erogazione del dividendo.



## **REGISTRAZIONE VERBALE DI DISTRIBUZIONE E VERSAMENTI IN F24**

Il verbale di distribuzione dell'utile dell'esercizio erogato nel 1° trimestre 2026 o, comunque, dell'utile degli esercizi precedenti oggetto di erogazione nel medesimo periodo, deve essere già stato registrato presso l'Agenzia delle Entrate, previo versamento, mediante modello F24 (codice tributo 1550) dell'imposta di registro in misura fissa di € 200. Il termine per la registrazione è fissato in 30 giorni decorrenti dalla data dell'assemblea (art. 13 D.P.R. 131/1986, così come modificato dall'art. 14 D.L. 73/2022).

Il verbale di distribuzione dell'utile deve essere trascritto sul libro delle assemblee dei soci, appositamente vi-dimato da un notaio o dalla Camera di Commercio e firmato dal presidente dell'assemblea e dal segretario. Ai fini del perfezionamento della registrazione è nec-sario:

- stampare il verbale di delibera sul registro delle assemblee;
- predisporre 2 copie del verbale su fogli uso bollo e firmare in originale ciascuna copia;
- applicare su ogni copia del verbale una marca da bollo di € 16,00 ogni 4 facciate oppure ogni 100 righe scritte (il bollo può essere assolto anche con il model-lo F24 con codice tributo 1552);
- eseguire il versamento dell'imposta di registro di € 200,00, utilizzando esclusivamente il modello F24 - codice tributo 1550 (anno: l'anno della formazione dell'atto, nel caso in questione l'anno della distribu-zione);
- presentare all'Agenzia delle Entrate il modello 69 "Richiesta di registrazione e adempimenti successi-  
vi" debitamente compilato. Al quadro A, indicare il nome dell'ufficio dell'Agenzia delle Entrate, il codice fiscale della società, la data della delibera, in tipolo-gia atto scrivere "*delibera distribuzione utili*" e barrare la casella "Reg"; nel quadro B, indicare il nome, co-dice fiscale e sede legale della società; nel quadro C, indicare il numero Ord. 1, codice negozio D106, danti causa 1.

Come espresso nelle istruzioni delle Camere di Commercio, il verbale assembleare di approvazione del bilancio in cui si prevede una distribuzione di utile è soggetto a registrazione presso l'Agenzia delle Entrate e occorrerà dare prova dell'assolvimento di tale regi-strazione e allegare alla pratica una delle 2 seguenti annotazioni:

1. copia informatica del verbale con la seguente dici-tura "Registrazione effettuata presso l'ufficio delle Entrate di ... in data ... al numero ..." (oppure "in corso di registrazione" se il numero non è stato an-cora assegnato);
2. copia scansionata del verbale recante il timbro di registrazione all'Agenzia delle Entrate.

Si ricorda inoltre che nel modello B (sia in Fedra Plus che in Bilanci online) è previsto un apposito *flag* "Distribu-zione utili ai soci".

La registrazione del verbale di assemblea può anche es-sere effettuata da un soggetto diverso dal legale rappre-sentante della società, il quale si dovrà recare all'Agenzia delle Entrate munito di delega e di copia del documento d'identità del delegante.

In caso di tardiva registrazione del verbale presso l'A-  
genzia delle Entrate (cioè oltre il termine di 30 giorni dall'assemblea in cui è stata deliberata la distribuzio-ne) si applica la sanzione prevista dall'art. 69 D.P.R. 131/1986, così come modificata dall'art. 4 D.Lgs. 14.06.2024, n. 87.

**Sanzioni** - Chi omette la richiesta di registrazione degli atti e dei fatti rilevanti ai fini dell'applicazione dell'imposta, ovvero la presentazione delle denunce previste dall'art. 19 è punito con la sanzione amministrativa pari al 120% dell'imposta dovuta. Se la richiesta di registra-zione è effettuata con ritardo non superiore a 30 giorni, si applica la sanzione amministrativa del 45% dell'am-montare delle imposte dovute. È ammesso il ravvedi-mento operoso ex art. 13 D.Lgs. 471/1997.

## **EROGAZIONE DEGLI UTILI 2024 DELIBERATA A GIUGNO 2025; PAGAMENTO DELL'IMPOSTA SOSTITUTIVA**

Le S.r.l. hanno approvato il bilancio alla data del 30.06.2025 e supponiamo abbiano deliberato la distri-buzione dividendi e già provveduto entro il 20.07.2025 a registrare il verbale assembleare presso l'Agenzia delle Entrate. Nel corso del 1° trimestre 2026 sulla base delle risultanze del verbale provvedono all'erogazione dei di-videndi (o di parte di essi) e procedono al versamento della ritenuta del 26% sulle somme erogate:

- codice tributo per il versamento della ritenuta: "1035";
- "mese": si indica mese del versamento del dividen-do<sup>(1)</sup> e l'anno del versamento; per esempio, "01" se il dividendo è stato pagato nel mese di gennaio e quale anno: 2026.

### **NOTA**

Si ricorda che le ritenute su dividendi pos-  
sono essere versate entro il 16 del mese  
successivo al trimestre solare dell'effettiva  
distribuzione (art. 8 D.P.R. 602/1973).

**Esteri** - Nel caso in cui gli utili sono distribuiti a persone fisiche non residenti o a società ed enti con sede legale e amministrativa estere il codice tributo da indicare per le ritenute operate è "1036".

I versamenti delle ritenute sono effettuati utilizzando il modello F24, in modalità esclusivamente telematica direttamente oppure tramite intermediario utilizzando esclusivamente i canali telematici dell'AE (F24 web, F24 online, Fisconline o Entratel) in caso di utilizzo di crediti

in compensazione o tramite i servizi di Internet banking negli altri casi.

### RIEPILOGO NEL MOD. 770

L'anno successivo alla distribuzione andrà compilato a cura degli amministratori il Modello 770 entro il 31.10.2027; non va invece redatta la CUPE, perché tale certificazione non deve essere rilasciata in relazione agli utili assoggettati a ritenuta a titolo d'imposta o a imposta sostitutiva.

Precisamente sarà il Quadro SI ad accogliere l'importo degli utili pagati nell'anno 2026, compresi quelli corrisposti nel 1° trimestre 2026.

Gli utili devono essere indicati con esclusivo riferimento alla data di incasso, non rilevando la data di delibera dei dividendi.

Il Quadro SK non andrà compilato, mentre nel Quadro ST (Sez. III - ritenute su redditi di capitale) andranno indicati il mese, l'anno e le ritenute operate, il codice tributo 1035 e la data di versamento.

### Tavola - Scritture contabili della distribuzione del dividendo

SP A IX	SP D 14 SP D 14	Delibera distribuzione degli utili ai soci	30.06.25		15.000,00
		<b>Utile dell'esercizio</b>		a <b>Diversi</b>	6.000,00
SP D 14	SP C IV 1 SP D 12	Erogazione effettiva dei dividendi al socio Verdi	12.01.26	a <b>Socio Verdi c/dividendo</b>	9.000,00
		<b>Socio Verdi c/dividendo</b>		a <b>Diversi</b>	6.000,00
SP D 14	SP C IV 1 SP D 12	Erogazione effettiva dei dividendi al socio Bianchi	12.01.26	a <b>Banca c/c</b>	4.400,00
		<b>Socio Bianchi c/dividendo</b>		a <b>Debiti erario per ritenute su dividendo</b>	1.560,00
SP D 12	SP C IV 1	Pagamento del modello F24 della ritenuta a titolo d'imposta	16.02.26	a <b>Banca c/c</b>	9.000,00
		<b>Debito erario per ritenute su dividendo</b>			

## Esempio - Versamento in F24 dell'imposta sostitutiva su dividendi 1° trim. 2026

 <b>Mod. F24</b>							
DELEGA IRREVOCABILE A:							
AGENZIA PER L'ACCREDITO ALLA TESORERIA COMPETENTE							
<b>CONTRIBUENTE</b>							
<b>CODICE FISCALE</b>	0   1   2   2   1   0   0   0   8   9   4	barrare in caso di anno d'imposta non coincidente con anno solare					
cognome, denominazione o ragione sociale		nome					
<b>DATI ANAGRAFICI</b>		ALFA S.R.L.					
data di nascita	giorno   mese   anno	sesso (M o F) comune (o Stato estero) di nascita					
comune		prov. via e numero civico					
<b>DOMICILIO FISCALE</b>		SIRACUSA M   N PIAZZA ADDA N. 5					
<b>CODICE FISCALE</b> del coobbligato, erede, genitore, tutore o curatore fallimentare		codice identificativo					
<b>SEZIONE ERARIO</b>							
IMPOSTE DIRETTE - IVA	codice tributo	rateazione/regione/prov. /mese rif.	anno di riferimento	importi a debito versati	importi a credito compensati		
RITENUTE ALLA FONTE	1035	01	2026	3.900,00	,		
ALTRI TRIBUTI ED INTERESSI				,	,		
codice ufficio				,	,		
codice atto				,	,		
			<b>TOTALE</b>	<b>A</b>	<b>3.900,00</b>		
				<b>B</b>	<b>3.900,00</b>		
<b>SEZIONE INPS</b>							
codice sede	causale contributo	matricola INPS/codice INPS/ filiale azienda	periodo di riferimento: da mm/aaaa a mm/aaaa	importi a debito versati	importi a credito compensati		
				,	,		
				,	,		
				,	,		
				,	,		
			<b>TOTALE</b>	<b>C</b>	<b>,</b>		
				<b>D</b>	<b>,</b>		
<b>SEZIONE REGIONI</b>							
codice regione		codice tributo	rateazione/mese rif.	anno di riferimento	importi a debito versati	importi a credito compensati	
					,	,	
					,	,	
					,	,	
					,	,	
			<b>TOTALE</b>	<b>E</b>	<b>,</b>		
				<b>F</b>	<b>,</b>		
<b>SEZIONE IMU E ALTRI TRIBUTI LOCALI</b>							
codice ente/codice comune	Prov. Immob. Variabili Acc. Saldo numero immobili	codice tributo	rateazione/mese rif.	anno di riferimento	importi a debito versati	importi a credito compensati	
					,	,	
					,	,	
					,	,	
					,	,	
					,	,	
			<b>TOTALE</b>	<b>G</b>	<b>,</b>		
				<b>H</b>	<b>,</b>		
<b>SEZIONE ALTRI ENTI PREVIDENZIALI E ASSICURATIVI</b>							
INAIL	codice sede	codice ditta	c.c.	numero di riferimento	causale	importi a debito versati	importi a credito compensati
						,	,
						,	,
						,	,
						,	,
			<b>TOTALE</b>	<b>I</b>	<b>,</b>	<b>L</b>	<b>,</b>
codice ente	codice sede	causale contributo	codice posizione	periodo di riferimento: da mm/aaaa a mm/aaaa	importi a debito versati	importi a credito compensati	
					,	,	
					,	,	
					,	,	
					,	,	
					,	,	
			<b>TOTALE</b>	<b>M</b>	<b>,</b>	<b>N</b>	<b>,</b>
<b>FIRMA</b>							
<b>ESTREMI DEL VERSAMENTO</b> (DA COMPILARE A CURA DI BANCA/POSTE/AGENTE DELLA RISCOSSIONE)							
DATA		CODICE BANCA/POSTE/AGENTE DELLA RISCOSSIONE		Pagamento effettuato con assegno		bancario/postale	
giorno   mese   anno		azienda	CAB/SPORTELLO	n.ro		circolare/vaglia postale	
16   02   2026				tratto / emesso su			
AutORIZZO ADDEBITO SU CONTO CORRENTE CODICE IBAN		IT		firma		cod. ABI CAB	
1 <sup>a</sup> COPIA PER LA BANCA/POSTE/AGENTE DELLA RISCOSSIONE							



