

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



Estero

- 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

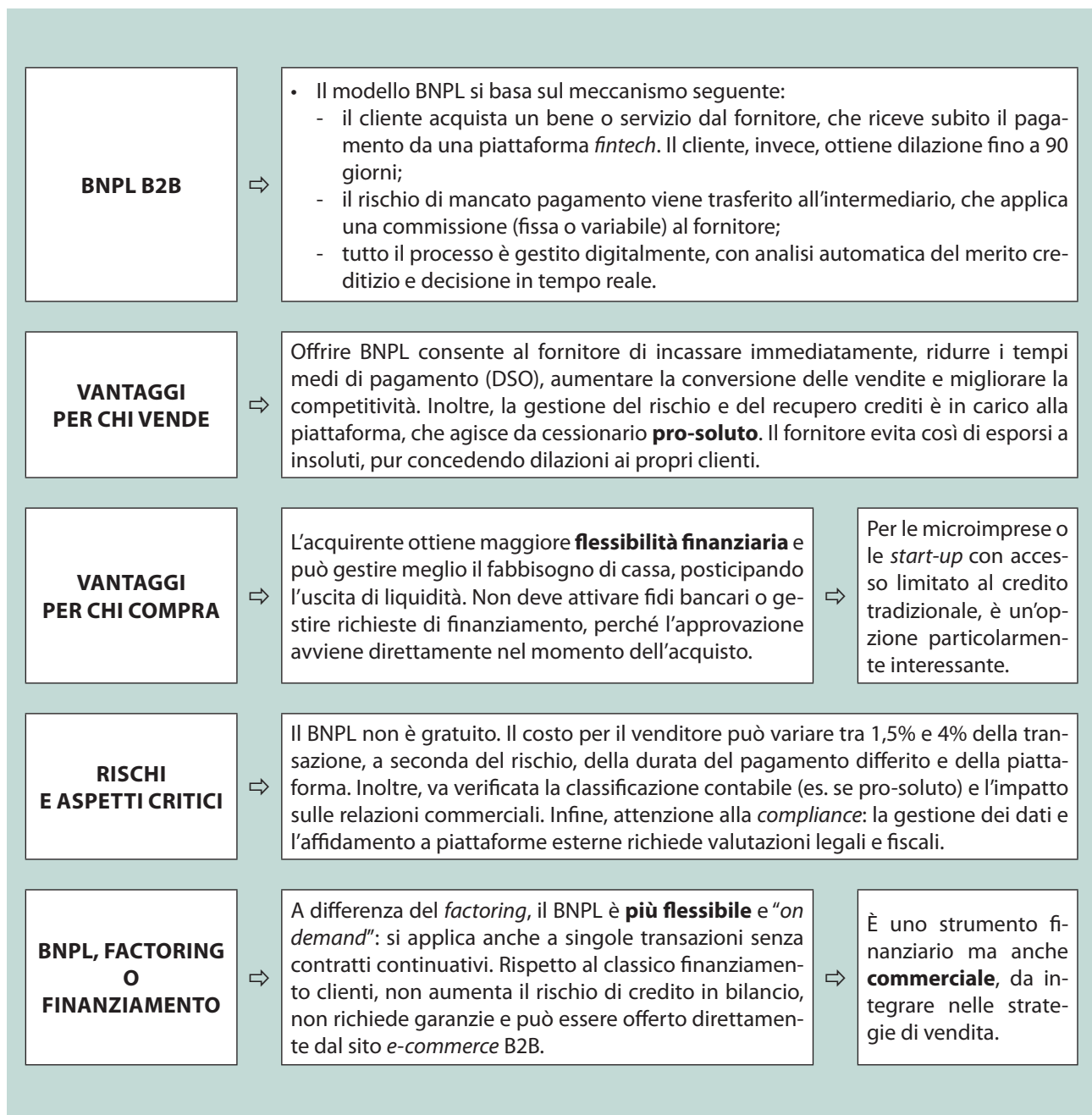


Notizie in breve

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.



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
Tranch	BNPL integrato per imprese digitali, anticipo al venditore entro 24h, dilazione al <i>buyer</i> 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
Playter	Soluzione BNPL lato acquirente per dilazionare pagamenti a fornitori in 6 rate	<i>Start-up</i> , microimprese	Commissione applicata al cliente finale (acquirente)	Nessuna integrazione per il venditore, pagamento immediato
Mondu	BNPL per <i>e-commerce</i> 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
TreasurUp (Rabobank)	BNPL destinato a banche e <i>fintech</i> per offrire servizi in <i>white label</i>	Istituti finanziari e operatori <i>fintech</i>	Variabile, basato su accordi di <i>licensing</i>	Integrazione bancaria, gestione <i>embedded</i>
Stancer	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		Crediti v/clienti	a	Diversi	12.200,00	
	CE A 1		a	Ricavi su vendite merci		10.000,00
	SP D12		a	Iva a debito		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	Diversi	a	Crediti v/clienti	12.200,00	
		Banca c/c	a			12.000,00
		Oneri finanziari da cessione crediti	a			200,00
CE C 17		Credito viene rimosso dall'attivo, trattandosi di una cessione pro-soluto. La commissione va a conto economico tra gli oneri accessori.				

3. Aspetti fiscali

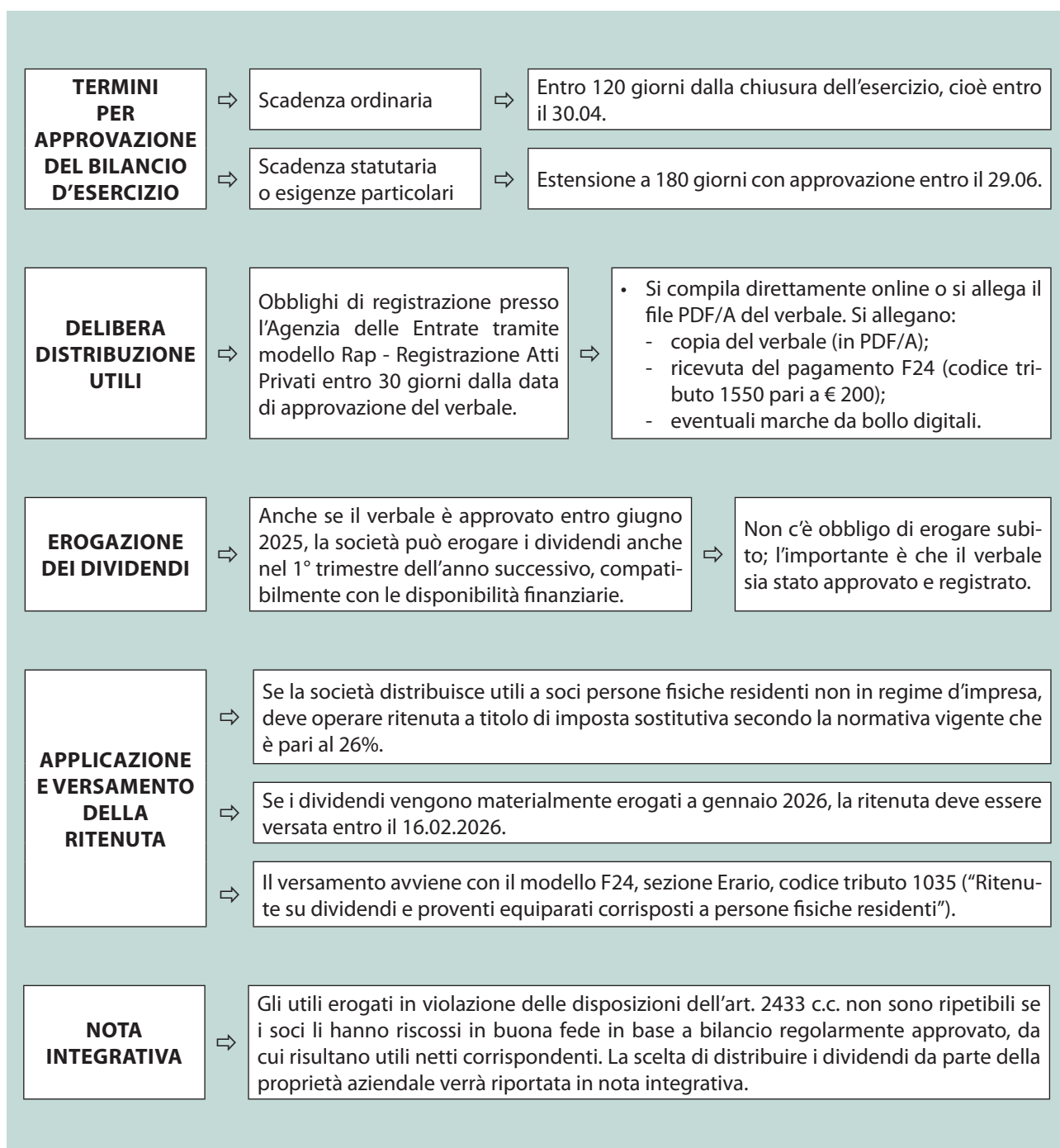
L'Iva viene liquidata regolarmente, in quanto la cessione pro-soluto non modifica il profilo fiscale: l'incasso è a tutti gli effetti avvenuto, quindi l'Iva è esigibile.

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 vidimato da un notaio o dalla Camera di Commercio e firmato dal presidente dell'assemblea e dal segretario. Ai fini del perfezionamento della registrazione è necessario:

- 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 modello 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 distribuzione);
- presentare all'Agenzia delle Entrate il modello 69 "Richiesta di registrazione e adempimenti successivi" debitamente compilato. Al quadro A, indicare il nome dell'ufficio dell'Agenzia delle Entrate, il codice fiscale della società, la data della delibera, in tipologia atto scrivere "delibera distribuzione utili" e barrare la casella "Reg"; nel quadro B, indicare il nome, codice 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 registrazione e allegare alla pratica una delle 2 seguenti annotazioni:

1. copia informatica del verbale con la seguente dicitura "Registrazione effettuata presso l'ufficio delle Entrate di . . . in data . . . al numero . . ." (oppure "in corso di registrazione" se il numero non è stato ancora 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* "Distribuzione utili ai soci".

La registrazione del verbale di assemblea può anche essere effettuata da un soggetto diverso dal legale rappresentante 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'Agenzia delle Entrate (cioè oltre il termine di 30 giorni dall'assemblea in cui è stata deliberata la distribuzione) 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 registrazione è effettuata con ritardo non superiore a 30 giorni, si applica la sanzione amministrativa del 45% dell'ammontare delle imposte dovute. È ammesso il ravvedimento 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 distribuzione 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 dividendi (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 dividendo⁽¹⁾ e l'anno del versamento; per esempio, "01" se il dividendo è stato pagato nel mese di gennaio e quale anno: 2026.

NOTA

- I versamenti delle ritenute su dividendi devono essere effettuati entro il 16 del mese successivo al trimestre di riferimento (ossia di effettiva distribuzione), e pertanto:
 - entro il 16 aprile, per gli importi distribuiti il primo trimestre;
 - entro il 16 luglio, per gli importi distribuiti il secondo trimestre;
 - entro il 16 ottobre, per gli importi distribuiti il terzo trimestre;
 - entro il 16 gennaio, per gli importi distribuiti il quarto trimestre.

Estero - 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		15.000,00
		30.06.25		
		Utile dell'esercizio	a Diversi	
			a Socio Verdi c/dividendo	
		a Socio Bianchi c/dividendo	6.000,00	
			9.000,00	
SP D 14	SP C IV 1 SP D 12	Erogazione effettiva dei dividendi al socio Verdi		6.000,00
		12.01.26		
		Socio Verdi c/dividendo	a Diversi	
			a Banca c/c	
		a Debiti erario per ritenute su dividendo	4.400,00	
			1.560,00	
SP D 14	SP C IV 1 SP D 12	Erogazione effettiva dei dividendi al socio Bianchi		9.000,00
		12.01.26		
		Socio Bianchi c/dividendo	a Diversi	
			a Banca c/c	
		a Debiti erario per ritenute su dividendo	6.600,00	
			2.340,00	
SP D 12	SP C IV 1	Pagamento del modello F24 della ritenuta a titolo d'imposta		3.900,00
		16.02.26		
		Debito erario per ritenute su dividendo	a Banca c/c	

