



Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Padova

L'ATTIVITA' DI DIREZIONE E COORDINAMENTO NEI GRUPPI SOCIETARI

A cura della Commissione di diritto societario

Dicembre 2025



Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Padova

Commissione Societario

Referente: dott. Gianni Sarragioto

Coordinatore: dott.ssa Cristina Rigato

Componenti:

dott. Stefano Beghetto
dott.ssa Barbara Bissacco
dott. Davide Boischio
dott. Maurizio Carraro
dott. Costantino Magro
dott. Vincenzo Zito



Introduzione

L'evoluzione dell'economia contemporanea ha determinato un progressivo consolidamento delle strutture societarie complesse, nelle quali una pluralità di società autonome si coordina stabilmente attorno a un centro direttivo unico. Questo assetto, tipico dei gruppi di società, si caratterizza per l'esistenza di un livello decisionale accentrato, capace di orientare le strategie e le scelte operative delle singole società partecipate. Il sistema giuridico italiano, tradizionalmente ancorato al principio di autonomia patrimoniale e gestionale della società, è stato a lungo privo di una disciplina organica in materia di gruppi: l'unitarietà di indirizzo era tollerata sul piano economico ma rimaneva, sul piano giuridico, priva di riconoscimento positivo, con conseguenti incertezze interpretative e applicative.

La riforma del diritto societario del 2003 ha rappresentato un punto di svolta, introducendo per la prima volta una disciplina espressa dell'attività di direzione e coordinamento. Con tale intervento, il legislatore ha inteso conciliare due esigenze contrapposte: da un lato, riconoscere la fisiologicità del fenomeno gruppale quale modello efficiente di organizzazione imprenditoriale; dall'altro, impedire che l'accentramento decisionale si traduca in un pregiudizio per l'integrità del patrimonio delle società eterodirette e per gli interessi dei soci di minoranza e dei creditori. Ne deriva un equilibrio normativo complesso, che attribuisce rilevanza all'attività di direzione e coordinamento solo nella misura in cui essa si traduce in un'incidenza effettiva sull'operato delle società dipendenti.

L'analisi della nozione di attività di direzione e coordinamento, come delineata all'art. 2497 c.c., costituisce il punto di partenza per la comprensione dell'intera disciplina dei gruppi societari. Essa permette di individuare il criterio distintivo tra mera partecipazione al capitale e vera e propria eterogestione, fornendo il fondamento teorico e operativo per la successiva regolamentazione degli obblighi della capogruppo e delle tutele riconosciute ai soggetti potenzialmente lesi. Per tali ragioni, un'adeguata ricostruzione della nozione è imprescindibile ai fini della sistematizzazione del fenomeno gruppale e della sua corretta collocazione nell'ambito del diritto societario positivo.

Gianni Sarrajioto

Cristina Rigato



Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Padova

DIREZIONE E COORDINAMENTO

COMMISSIONE DI DIRITTO SOCIETARIO

- | | |
|--|------------------|
| 1. Inquadramento generale (Gianni Sarragioto) | Pagina 5 |
| 2. I riflessi in termini di responsabilità delle capogruppo a fronte dell'autonomia delle singole partecipanti (Costantino Magro) | Pagina 8 |
| 3. Obblighi di pubblicità e trasparenza e fattispecie di presunzione di esistenza di attività di direzione e coordinamento (Davide Boischio) | Pagina 22 |
| 4. Analisi varie tipologie di controllo con particolare riferimento all'estensione agli aspetti di rilevanza internazionale, anche con riferimento alle problematiche di natura fiscale (cfc) (Barbara Bissacco in collaborazione con la commissione fiscale domestico e rapporti internazionali) | Pagina 31 |
| 5. Analisi giurisprudenza (Cristina Rigato - Maurizio Carraro) | Pagina 47 |
| 6. Regolamento (UE) 2024/1689 del parlamento europeo: regole armonizzate sull'AI (AI act) (Vincenzo Zito) | Pagina 56 |



1. INQUADRAMENTO GENERALE (Gianni Sarragioto)

L'attività di direzione e coordinamento nei gruppi di società

1. Nozione di attività di direzione e coordinamento

L'attività di direzione e coordinamento rappresenta uno degli istituti centrali della disciplina italiana dei gruppi societari, introdotto con la riforma organica del diritto societario del 2003. La sua codificazione ha segnato il passaggio da un sistema fondato esclusivamente sulla responsabilità per abuso di direzione unitaria (sperimentato in via pretoria sin dagli anni Ottanta) a un sistema positivo, nel quale il fenomeno gruppale viene riconosciuto e regolato in modo espresso.

1.1. Inquadramento sistematico

Dottrina e giurisprudenza hanno da tempo evidenziato come la struttura di gruppo comporti un'ineliminabile tensione tra interesse del gruppo e interesse della singola società. L'attività di direzione e coordinamento, collocata nel capo IX del titolo V del libro V del Codice civile, costituisce lo strumento attraverso cui il legislatore ha cercato di ricondurre a sistema questa tensione, riconoscendo la legittimità dell'unitarietà di gestione e al tempo stesso predisponendo rimedi a tutela dei soggetti potenzialmente pregiudicati.

Sul piano sistematico, l'istituto è stato autorevolmente interpretato come "normativa di drenaggio" (in particolare da autori come G. Ferri jr. e M. Ventoruzzo), ossia una disciplina che non costruisce un diritto dei gruppi autonomo, ma che si limita a individuare i rimedi contro l'esercizio scorretto dell'eterodirezione. Altri autori (tra cui P. Abbadessa e G. Presti) hanno invece letto l'intervento del legislatore come il tentativo di fornire una prima definizione normativa di gruppo, collegata non alla struttura partecipativa ma al concreto esercizio di una capacità direttiva.

1.2. Definizione normativa

L'art. 2497 c.c. qualifica l'attività di direzione e coordinamento come l'attività esercitata da una società o ente sulle società sottoposte alla sua influenza, quando tale attività sia funzionale alla predisposizione di un indirizzo unitario. La definizione è volutamente ampia e funzionale, destinata a cogliere non solo le modalità formali di coordinamento, ma soprattutto il comportamento effettivo del soggetto capogruppo.

La dottrina più attenta (tra cui G. Minervini, A. Nigro, M. Campobasso) ha sottolineato come la scelta legislativa sia coerente con un'idea "realistica" di gruppo: ciò che rileva è l'effettività



dell'influenza, non la sua fonte giuridica. L'attività di direzione e coordinamento può dunque derivare da partecipazioni di controllo, da contratti, da vincoli organizzativi o finanziari, da strutture di governance accentrate, nonché da comportamenti di fatto che si traducano in direttive vincolanti.

1.3. Distinzione dal controllo societario

La distinzione tra direzione e coordinamento e controllo societario ex art. 2359 c.c. è stata oggetto di ampio dibattito. La giurisprudenza di legittimità e la dottrina prevalente convergono ormai nel ritenere che:

- il controllo identifica una situazione di potere potenziale (idoneità a determinare le decisioni dell'assemblea);
- la direzione e coordinamento implica l'esercizio effettivo di un potere gestionale, con incidenza sulle scelte strategiche e operative della controllata.

Una parte della dottrina (si pensi a F. Ghezzi) ha posto l'accento sulla natura "gestoria" della direzione e coordinamento, qualificandola come un insieme di attività di pianificazione strategica e controllo operativo assimilabile a quella tipica del management. Altri autori (come Rordorf e Marchetti) hanno invece interpretato la norma come uno strumento di responsabilità, ponendo l'accento sulla tutela degli interessi delle minoranze e dei creditori.

1.4. Manifestazioni concrete dell'eterodirezione

Sul piano operativo, l'attività di direzione e coordinamento può manifestarsi mediante:

- elaborazione di piani industriali e finanziari di gruppo;
- politiche unitarie di tesoreria (cash pooling);
- sistemi comuni di gestione del rischio;
- strutture di controllo interno accentrate;
- imposizione di strategie comuni di investimento, dismissione o finanziamento;
- accentramento delle funzioni di acquisto, ricerca e sviluppo, marketing, IT.

La dottrina economico-aziendalistica (ad es. H. Farneti, G. Airoidi) ha evidenziato come il coordinamento strategico sia elemento fisiologico nei gruppi e addirittura condizione di efficienza, purché non si traduca in un sacrificio ingiustificato delle società eterodirette.

1.5. Rilevanza ai fini della responsabilità

L'attività di direzione e coordinamento assume rilievo soprattutto quale presupposto della responsabilità ex art. 2497 c.c. La capogruppo risponde infatti per i danni arrecati alla società eterodiretta, ai soci e ai creditori, quando abbia impartito direttive pregiudizievoli non compensate da vantaggi nell'ambito del gruppo.



La ricostruzione della responsabilità è stata ampiamente dibattuta:

- secondo una prima impostazione (Abbadessa), si tratterebbe di una forma di responsabilità da illecito speciale, fondata sulla violazione del divieto di abuso dell'unitarietà di gestione;
- altra parte della dottrina (Cagnasso, Montalenti) la riconduce alla responsabilità da *mala gestio*, valutata alla luce degli obblighi di correttezza e buona fede;
- una terza prospettiva (Galgano) la interpreta come responsabilità per "eterogestione impropria", assimilabile in parte alla responsabilità degli amministratori di fatto.

La presenza di un "vantaggio compensativo" rappresenta un correttivo centrale nella teoria dell'unitarietà: la scelta della capogruppo può sacrificare l'interesse immediato della controllata se è idonea a generare benefici complessivi che, in tempi ragionevoli, ricadano anche sulla società eterodiretta. Dottrina e giurisprudenza sottolineano tuttavia l'onerosità della prova a carico della capogruppo.



2. I RIFLESSI IN TERMINI DI RESPONSABILITÀ DELLE CAPOGRUPPO A FRONTE DELL'AUTONOMIA DELLE SINGOLE PARTECIPANTI (Costantino Magro)

PROFILI CIVILISTICI

1. Premessa

Il fenomeno dei gruppi di imprese rappresenta una realtà diffusa nella prassi economica, ma la sua disciplina nel diritto societario italiano è relativamente recente e si fonda su un equilibrio delicato tra autonomia delle singole società e unitarietà della direzione del gruppo.

Il principio cardine rimane quello dell'autonomia patrimoniale perfetta delle società di capitali (art. 2325 c.c.), secondo cui ciascuna società risponde delle proprie obbligazioni solo con il proprio patrimonio. Tuttavia, l'esistenza di un gruppo societario può comportare forme di ingerenza gestionale tali da incidere su tale autonomia, soprattutto laddove la capogruppo eserciti un'attività di direzione e coordinamento.

2. Nozione di attività di direzione e coordinamento

L'elemento connotante del fenomeno è l'attività di direzione e coordinamento.

L'art. 2497 c.c. individua l'attività di direzione e coordinamento come quella esercitata da una società (o ente) sulle società controllate, allo scopo di realizzare un indirizzo unitario nella gestione del gruppo.

2.1 Direzione e coordinamento vs Controllo

La nozione di direzione si distingue da quella di controllo; la direzione unitaria, infatti, pur potendo in alcuni casi presupporre il controllo, implica l'esercizio di un'attività ulteriore che non si esaurisce nel semplice dominio dell'assemblea. In concreto può presentarsi, tanto una situazione in cui vi sia direzione senza controllo, quanto una situazione in cui vi sia controllo senza direzione e coordinamento. La norma prevede, tuttavia, che, in presenza di una relazione di controllo, possa presumersi, salvo prova contraria, l'esercizio di quella ulteriore attività che consiste nella direzione e coordinamento. In tal modo, viene dato atto della distinzione tra controllo ed effettiva attività di direzione; peraltro, nel presumere (salvo prova contraria) la direzione in caso di controllo viene recepito un dato di comune esperienza, poiché il controllo è generalmente abbinato all'esercizio dell'attività di direzione. Si rileva, infine, che, a tenore della norma di cui all'art. 2497 *septies* c.c., le disposizioni di cui all'art. 2497 e seguenti (presunzione di direzione e coordinamento) si applicano anche alla società o all'ente che, fuori dalle ipotesi di cui all'articolo 2497 *sexies* (presunzioni relative al consolidamento del bilancio e per controllo o collegamento), eserciti attività di direzione



e coordinamento di società sulla base di un **contratto** con le società medesime o di clausole dei loro statuti.

3. Responsabilità della società capogruppo

La disciplina introdotta dall'art. 2497 c.c. prevede una responsabilità patrimoniale specifica a carico della società o dell'ente che esercita l'attività di direzione e coordinamento, qualora dall'esercizio di tale attività derivino danni al patrimonio o alla redditività delle società eterodirette.

In particolare:

- La capogruppo risponde in via diretta nei confronti dei soci e dei creditori della società soggetta a direzione e coordinamento, se l'attività è stata svolta in violazione dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale (art. 2497, comma 1, c.c.).
- Il danno deve essere conseguenza immediata e diretta delle scelte imposte o indotte dalla capogruppo.
- È prevista la possibilità di esonero o attenuazione della responsabilità qualora il pregiudizio risulti compensato, nel tempo, dai vantaggi derivanti dall'appartenenza al gruppo.

In capo agli **amministratori** della società eterodiretta, l' art. 2497 bis del codice civile prevede l'obbligo di provvedere ai seguenti adempimenti:

- iscrivere nell'apposita sezione presso il registro delle imprese competente la società soggetta e quella esercente l'attività in esame;
- indicare tale soggezione negli atti e nella corrispondenza;
- esporre, in apposita sezione della nota integrativa, un prospetto riepilogativo dei dati essenziali dell'ultimo bilancio della società o dell'ente che esercita su di essa l'attività di direzione e coordinamento;
- indicare nella relazione sulla gestione i rapporti intercorsi con chi esercita l'attività suddetta e con le altre società che vi sono soggette, nonché l'effetto che tale attività ha avuto sull'esercizio dell'impresa e sui suoi risultati;
- dare adeguato conto nella relazione sulla gestione delle ragioni e delle valutazioni degli interessi che hanno influenzato, da parte della società esercente attività di direzione e coordinamento, le decisioni delle società soggette.

Gli amministratori sono responsabili dei danni che la mancata conoscenza di tali fatti abbia recato ai soci o ai terzi.



3.1 Le norme c.d. patologiche. La responsabilità di cui all' 2497.

L'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento, **in violazione dei principi di corretta gestione societaria ed imprenditoriale (c.d. *mala gestio*)** delle società soggette, comporta responsabilità a carico:

- delle società esercenti detta attività, qualora agiscano nell'interesse imprenditoriale proprio o altrui, sia verso i soci delle società soggette che verso i creditori sociali;
- di chiunque abbia comunque preso parte al fatto lesivo e ne abbia tratto profitto (responsabilità solidale).

Tale responsabilità, a norma dell'art. 2497, c. 1, non sussiste quando il danno "risulta mancante alla luce del risultato complessivo dell'attività di direzione e coordinamento ovvero integralmente eliminato anche a seguito di operazioni a ciò dirette".

Il danno che legittima creditori e soci all'azione di responsabilità deve essere il risultato, non del singolo atto, ma dell'attività considerata nel suo complesso; l'ultima parte dell'art. 2497, comma 1, infatti, esclude la responsabilità della capogruppo se, alla luce del risultato complessivo dell'attività di direzione e di coordinamento, il danno risulta mancante ovvero se, a seguito di specifiche operazioni, il danno viene eliminato.

Creditori e soci non possono agire direttamente nei confronti della capogruppo. Il comma 3 dell'art. 2497 impone ai danneggiati di rivolgersi in primo luogo alla società cui sono direttamente legati da rapporti di credito o di partecipazione e, solo ove non ottengano completo soddisfacimento delle proprie ragioni, di far valere la responsabilità della capogruppo.

Tale disposizione se con riferimento ai creditori sociali può essere facilmente compresa, suscita perplessità se riferita ai soci; infatti, se il danno di cui il socio chiede soddisfazione è in primis il danno subito dalla società eterodiretta, quest'ultima non solo subisce un pregiudizio da un'altra, ma deve risarcire di tale pregiudizio i propri soci.

Inoltre, il soddisfacimento che il socio ottiene dalla società partecipata avviene a spese della stessa e, quindi, a spese dei creditori sociali, degli altri soci di minoranza anch'essi danneggiati oltre che, pro quota, dello stesso socio che ha agito; infatti, se tale socio ha intenzione di continuare a partecipare alla società, perde, in misura proporzionale all'entità della partecipazione, il ristoro ottenuto.

Per tali motivi, parte della giurisprudenza ritiene che la norma debba essere interpretata in modo tale che i soci della eterodiretta possano agire unicamente nei confronti della capogruppo.



È discussa la natura che riveste la responsabilità di cui all'art. 2497 da cui derivano importanti conseguenze attinenti, ad. es., all'onere della prova (più impegnativo per l'attore nel caso di responsabilità extracontrattuale), al termine di prescrizione applicabile (5 anni per la responsabilità extracontrattuale e 10 anni per quella contrattuale), al danno risarcibile (estendibile anche a quello non prevedibile solo nel caso della responsabilità extracontrattuale), *Tribunale Bologna 07/10/2022*

La dottrina maggioritaria e la più recente giurisprudenza sono giunte alla conclusione che la responsabilità di cui all'art. 2497 ha natura contrattuale, secondo la disciplina degli artt. 1218 ss., in quanto deriverebbe dalla violazione di obblighi giuridici preesistenti (obblighi legali), quali, nella specie, le regole di corretta gestione societaria e imprenditoriale.

Il problema diventa allora quello di stabilire quando una decisione appare "diseconomica": o "potenzialmente pregiudizievole". Appare necessario individuare un parametro di riferimento che consenta di individuare le decisioni potenzialmente pregiudizievoli che devono essere motivate. Al riguardo, sembra ragionevole richiamare i criteri già utilizzati in altre disposizioni poste a tutela dell'interesse della società con riferimento alla realizzazione di operazioni in potenziale conflitto di interesse. In particolare, si fa riferimento all'art. 2343 bis che impone una disciplina speciale per l'acquisto da parte della società di beni o di crediti dei promotori, dei fondatori, dei soci e degli amministratori, facendo espressamente salvi gli acquisti effettuati a condizioni normali nell'ambito delle operazioni correnti della società oppure quelli che avvengono nei mercati regolamentati o sotto il controllo dell'autorità giudiziaria o amministrativa.

L'assunto di fondo è che la legittima attuazione di una politica di gruppo comporta la possibilità per la holding capogruppo di imporre alle società controllate decisioni per esse svantaggiose ma vantaggiose per altre società del gruppo e, in ultima analisi, per il gruppo stesso a condizione che alla controllata ritornino dei vantaggi dall'appartenenza al gruppo.

Questa responsabilità trova origine nella cosiddetta eterodirezione.

Nonostante l'ampiezza della configurazione del paradigma della eterodirezione, l'ingerenza della capogruppo idonea a integrare la fattispecie risarcitoria in esame dovrebbe riguardare la gestione della società eterodiretta, concretandosi nell'influenza dominante sulle scelte gestorie, sia strategiche che consistenti nel day-to-day management, relative alla conduzione degli affari sociali.

La responsabilità della capogruppo è quindi legata alla sua capacità di influenzare la gestione delle controllate, portando a decisioni che possono essere considerate come "*mala gestio*". In questo contesto, la capogruppo può essere chiamata a rispondere per i danni causati alle società controllate, ai loro soci e ai creditori. La giurisprudenza ha sottolineato che la



responsabilità della capogruppo è strettamente connessa alla sua influenza sulla gestione delle controllate e alla violazione dei principi di corretta amministrazione (Tribunale di Milano, 2024, n. 7450/2024).

Inoltre, la responsabilità può essere estesa agli **amministratori delle società controllate** se si dimostra che hanno agito in modo negligente o doloso, contribuendo al danno patrimoniale. La giurisprudenza recente ha evidenziato l'importanza di adeguati assetti organizzativi per prevenire squilibri patrimoniali e gestionali che potrebbero compromettere la stabilità aziendale ((*Tribunale di Roma, n. 18/02/2021 n. 691*, sugli EEPP) ed ha fornito indicazioni precise sulla configurazione della responsabilità degli amministratori. Il Tribunale di Roma (2021) ha indicato che l'amministratore che omette di approntare una struttura organizzativa adeguata è responsabile se non rileva tempestivamente segnali di crisi, violando l'art. 2086 c.c.. Inoltre, secondo il Tribunale di Milano (2024), la mancata dotazione di assetti adeguati giustifica la revoca degli amministratori e dei controllori.

La prassi evidenzia che la mancata istituzione di adeguati assetti organizzativi può rappresentare una forma di negligenza qualificata, integrando una condotta colposa quando contribuisce al dissesto aziendale. La responsabilità penale sorge quando sia dimostrabile che l'adozione tempestiva di assetti adeguati avrebbe consentito di evitare o contenere il dissesto, configurando così una responsabilità per omesso impedimento dell'evento.

In sintesi, la responsabilità della capogruppo per *mala gestio* è strettamente legata alla sua capacità di influenzare la gestione delle controllate e alla violazione dei principi di corretta gestione societaria, con conseguenze dirette sui danni patrimoniali subiti dalle società partecipanti al gruppo.

4. L'autonomia patrimoniale delle società del gruppo

Ogni società appartenente al gruppo conserva la propria personalità giuridica distinta e il proprio patrimonio autonomo.

Ne consegue che:

- I creditori di una società del gruppo non possono agire direttamente sul patrimonio della capogruppo (salvo ipotesi di abuso o *mala gestio* ex art. 2497 c.c. o in casi di "schermo fittizio" o "eterodirezione fraudolenta").
- Il principio di autonomia patrimoniale resta il punto fermo del sistema, ma può subire deroghe solo nei casi in cui l'attività di direzione e coordinamento sia esercitata in modo lesivo e non conforme alla corretta gestione societaria



5. Giurisprudenza e applicazioni pratiche

La giurisprudenza ha più volte chiarito che:

- La mera unitarietà di indirizzo non è di per sé illecita.
- La responsabilità della capogruppo si configura solo quando la direzione e coordinamento sia esercitata in violazione dell'interesse della singola società, con abuso del potere di direzione (Trib Milano n. 7450/2021)
- Le valutazioni di gruppo sono ammissibili, purché rispettino il principio del bilanciamento degli interessi.

6. La violazione dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale

L'art. 2497, comma 1, c.c. stabilisce che le società o gli enti che esercitano attività di direzione e coordinamento sono responsabili nei confronti dei soci e dei creditori delle società soggette se tale attività è esercitata in violazione dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale.

Tale disposizione individua una forma di responsabilità extracontrattuale specifica, assimilabile a quella da illecito aquiliano (art. 2043 c.c.), ma caratterizzata da:

- una condotta tipizzata (l'attività di direzione e coordinamento),
- un soggetto qualificato (la società o ente capogruppo),
- un rapporto di causalità tra l'attività lesiva e il danno arrecato al patrimonio o alla redditività della società diretta.

Il criterio normativo della "corretta gestione societaria e imprenditoriale" funge da parametro di legittimità dell'attività di direzione.

L'illecito sussiste quando la direzione non persegue un interesse di gruppo legittimo, ma mira a favorire indebitamente la capogruppo o altre società del gruppo, in pregiudizio della società eterodiretta

7. Nozione di "*mala gestio*" nel contesto dei gruppi societari

Il concetto di *mala gestio* richiama il comportamento dell'organo gestorio (in questo caso, la capogruppo) che utilizza il potere di direzione in modo improprio, determinando scelte dannose per la società soggetta a direzione.

La giurisprudenza e la dottrina prevalente riconducono la *mala gestio* alle seguenti ipotesi:

- Scelte gestionali imposte che perseguono un interesse esclusivo della capogruppo o di terzi, senza vantaggio per la società diretta;



- Operazioni infragruppo (finanziamenti, garanzie, cessioni o trasferimenti di asset, politiche di prezzo o di servizi) realizzate a condizioni non di mercato e tali da svantaggiare la società controllata;
- Depauperamento patrimoniale o sacrificio della redditività della controllata a beneficio del gruppo;
- Esercizio di influenza determinante sulla gestione della controllata che la priva di effettiva autonomia decisionale, in violazione della corretta gestione imprenditoriale.

8. I soggetti responsabili

a) La società esercente l'attività di direzione e coordinamento

È il primo soggetto responsabile.

La responsabilità sorge quando l'attività è esercitata nell'interesse imprenditoriale proprio o altrui, in contrasto con l'interesse della società soggetta.

Sono pertanto sanzionati i comportamenti in cui la capogruppo utilizza la controllata come mero strumento di vantaggio economico o finanziario, senza tenere conto della sostenibilità e della redditività della stessa.

La società capogruppo è responsabile:

- verso i soci della società soggetta (per la diminuzione di valore della partecipazione conseguente alle scelte dannose);
- verso i creditori sociali (per il depauperamento patrimoniale che riduce la garanzia generica ex art. 2740 c.c.).

Tale responsabilità ha natura risarcitoria diretta e solidale, con possibilità di azione autonoma da parte dei soci e dei creditori lesi.

b) I soggetti che hanno preso parte al fatto lesivo o ne hanno tratto profitto

L'art. 2497, comma 2, c.c. prevede una responsabilità solidale anche in capo a:

“chi abbia comunque preso parte al fatto lesivo o ne abbia tratto profitto”.

Ciò amplia il perimetro soggettivo, includendo:

- gli amministratori e dirigenti della società capogruppo o della società soggetta che abbiano collaborato o consentito l'atto di *mala gestio*;
- altre società del gruppo che abbiano beneficiato direttamente dell'operazione lesiva (ad es. società controllate o collegate che abbiano ricevuto trasferimenti di valore



ingiustificati);

- terzi estranei al gruppo, qualora abbiano concorso consapevolmente alla condotta dannosa (es. istituti di credito, fornitori o consulenti che abbiano agevolato operazioni pregiudizievoli).

La responsabilità solidale ha natura sanzionatoria e deterrente, e consente di recuperare il danno subito dal patrimonio della società diretta, senza che vi sia confusione tra i patrimoni delle società del gruppo.

9. Il nesso di causalità e la prova del danno

Per l'accertamento della responsabilità è necessario:

- dimostrare il nesso causale tra la condotta della capogruppo e il danno subito dalla società diretta (Cass. Civ 17/07/2025 n. 19943);
- quantificare il pregiudizio, che può consistere:
 - nella diminuzione del valore della partecipazione (per i soci),
 - nel depauperamento del patrimonio sociale (per i creditori),
 - nella perdita di redditività o di vantaggio competitivo della società soggetta.

La prova è spesso di natura indiziaria e contabile, fondata su analisi dei flussi infragruppo, condizioni contrattuali anomale o decisioni gestionali non giustificate

10. Esclusione o attenuazione della responsabilità

La capogruppo può escludere o attenuare la propria responsabilità se dimostra che:

- l'operazione dannosa per la società soggetta è stata giustificata da un interesse complessivo del gruppo;
- il pregiudizio è stato compensato, nel tempo, da vantaggi derivanti dall'appartenenza al gruppo (art. 2497, comma 1, ultimo periodo).

Tale "bilanciamento ex post" è uno dei tratti più peculiari del sistema italiano: la logica è riconoscere la legittimità dell'interesse di gruppo, purché non si traduca in sacrificio definitivo e irragionevole di una singola società (Corte d'Appello Catania 16/01/2020).

11. Profili di rilievo professionale (cenni per revisori e consulenti)

Dal punto di vista del revisore legale o del consulente societario:

- occorre verificare la presenza di atti gestionali potenzialmente riconducibili a direzione unitaria;



- valutare se tali atti siano congrui e giustificati nell'ottica dell'interesse di gruppo;
- documentare e segnalare eventuali anomalie nei flussi infragruppo, politiche di finanziamento o trasferimenti patrimoniali non coerenti;
- in caso di rischio di mala gestio, suggerire la predisposizione di un assetto di reporting infragruppo e di informative specifiche in nota integrativa (art. 2497-bis c.c.).

12. Profili tributari (cenni)

La società controllante è responsabile per la maggiore imposta accertata, e relativi interessi, riferiti alla dichiarazione del gruppo (consolidato nazionale), in caso di esercizio dell'opzione per la tassazione di gruppo.

Non vi è responsabilità negli altri casi.

Nei casi in cui una violazione che abbia inciso sulla determinazione o sul pagamento del tributo è commessa dal dipendente o dal rappresentante legale nell'adempimento del suo ufficio o del suo mandato ovvero dal dipendente o dal rappresentante o dall'amministratore, anche di fatto, di società, nell'esercizio delle sue funzioni o incombenze, la persona fisica, la società, l'associazione o l'ente nell'interesse dei quali ha agito l'autore della violazione sono obbligati [solidalmente] al pagamento di una somma pari alla sanzione irrogata, salvo il diritto di regresso secondo le disposizioni vigenti.

Se la violazione non è commessa con dolo o colpa grave, la sanzione, determinata anche in esito all'applicazione delle previsioni degli articoli 7, comma 3, e 12, non può essere eseguita nei confronti dell'autore, che non ne abbia tratto diretto vantaggio, in somma eccedente euro 50.000, salva l'applicazione degli istituti premiali.

Tuttavia, in tema di diritto tributario, la responsabilità della capogruppo può emergere anche in diversi contesti, soprattutto quando si tratta di adempimenti fiscali e gestione dei rimborsi IVA. Secondo l'Agenzia delle Entrate, la capogruppo può assumere l'obbligazione di integrale restituzione delle somme indebitamente rimborsate, diventando una sorta di "fideiussore" per le società controllate (art. 38-bis, comma 5, decreto IVA). Questo implica che la capogruppo garantisce il pagamento dei debiti tributari delle controllate, anche in caso di cessione della partecipazione nella società controllata (Agenzia delle Entrate, interpello n. 257 del 2024).

Inoltre, la disciplina del Gruppo IVA, regolata dal Titolo V-bis del D.P.R. n. 633/1972, prevede che il Gruppo IVA assuma gli obblighi e i diritti derivanti dall'applicazione delle disposizioni in materia di IVA, con riferimento alle operazioni per le quali l'imposta diventa esigibile o il diritto alla detrazione è esercitabile (art. 70-quinquies, comma 4, D.P.R. n. 633/1972). La



capogruppo, in questo contesto, deve garantire il rispetto degli obblighi fiscali del gruppo, assicurando che le operazioni siano conformi alle normative vigenti.

La responsabilità tributaria della capogruppo si estende anche alla gestione del rischio fiscale, dove è richiesto un sistema integrato di rilevazione, misurazione, gestione e controllo del rischio fiscale, debitamente certificato (art. 2359 c.c.). Questo sistema deve essere adottato dal gruppo per garantire la conformità fiscale e prevenire eventuali sanzioni o contestazioni da parte dell'Agenzia delle Entrate (Adempimento collaborativo, linee guida per TCF).

In sintesi, la capogruppo ha una responsabilità significativa nel garantire la conformità fiscale delle società controllate, sia attraverso la gestione dei rimborsi IVA che mediante l'adozione di sistemi di controllo del rischio fiscale.

13. Conclusioni

Il sistema societario italiano riconosce la legittimità del gruppo e della direzione unitaria, ma tutela l'autonomia patrimoniale delle società partecipanti mediante una responsabilità sussidiaria e risarcitoria a carico della capogruppo in caso di abuso.

L'elemento connotante del fenomeno non è tanto il controllo, quanto l'esercizio di una funzione gestionale unitaria, che deve sempre rispettare i principi di corretta amministrazione, l'interesse della società diretta e la tutela dei terzi.

La giurisprudenza più recente conferma e puntualizza i principi chiave relativi alla responsabilità da direzione e coordinamento per *mala gestio*: la responsabilità della capogruppo si configura quando l'attività di direzione sia esercitata in modo tale da sacrificare l'interesse della società eterodiretta, determinando un pregiudizio patrimoniale o una perdita di redditività; tale responsabilità è diretta nei confronti dei soci e dei creditori della società soggetta e può estendersi solidalmente a chi abbia concorso nel fatto lesivo o ne abbia tratto profitto. La Corte di Cassazione ha più volte affermato che non è richiesta una preventiva escussione del patrimonio della società eterodiretta prima di agire contro la capogruppo, sottolineando l'autonomia dell'azione risarcitoria ex art. 2497 c.c. e l'onere probatorio posto a chi agisce in giudizio di dimostrare l'abuso della funzione di direzione.

Più recentemente la Corte ha inoltre riconosciuto che l'attività di direzione e coordinamento può assumere forme complesse, anche tramite controllo esterno di fatto non riconducibile alle presunzioni legali, con conseguenze sul piano probatorio e sull'individuazione dei soggetti responsabili; ciò impone di **valutare caso per caso** la sussistenza di condotte di *mala gestio*, ricorrendo a indici economico-contabili (flussi infragruppo, condizioni non di



mercato, trasferimenti patrimoniali) e a un rigoroso accertamento del nesso causale tra la condotta e il danno.

Sul piano dottrinale, la letteratura recente ha enfatizzato due direttrici interpretative: (i) la natura extracontrattuale della responsabilità prevista dall'art. 2497, comma 1, e il carattere speciale della tutela riconosciuta ai soci e ai creditori; (ii) la rilevanza del bilanciamento ex post tra pregiudizi subiti dalle singole società e vantaggi complessivi apportati dall'appartenenza al gruppo, che può escludere la responsabilità quando il danno sia effettivamente compensato nell'orizzonte temporale del gruppo. Questi contributi offrono utili chiavi interpretative per la valutazione tecnica di presunte condotte *di mala gestio* e per la predisposizione di argomentazioni difensive o di recupero in sede di contenzioso.

SINTESI

Se la società capogruppo, nell'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento, **viola i principi di corretta gestione societaria ed imprenditoriale** si espone ad azioni di responsabilità sia da parte dei soci delle società soggette all'azione di coordinamento, sia da parte dei creditori sociali di dette società.

Tuttavia questa estensione delle responsabilità non esclude la possibilità per la holding di imporre alle società controllate decisioni per esse svantaggiose ma vantaggiose per altre società del gruppo a condizione che alla controllata, che ha sopportato la decisione svantaggiosa, ritornino dei vantaggi dall'appartenenza al gruppo.

Per quanto riguarda la responsabilità della capogruppo nel **caso di reato commesso dalla controllata**:

se l'amministratore della sola controllata commette un reato nell'interesse esclusivo della controllata e la controllante non ha avuto alcun interesse manca una delle condizioni oggettive di imputazione del reato, a prescindere se l'amministratore della controllata era sottoposto alla direzione e vigilanza dei soggetti apicali della capogruppo.

La direzione unitaria NON è sufficiente ad integrare la responsabilità penale. **È necessario un coinvolgimento delle persone fisiche.** In generale, si ritiene fonte di prova del coinvolgimento e della ingerenza nell'altrui gestione l'esistenza di specifiche direttive, più o meno vincolanti, o quando i soggetti apicali della controllante hanno istigato o determinato la commissione del reato, o quando vi è un concorso morale dei dipendenti.

Dal punto di vista fiscale **nel caso di esercizio dell'opzione per la tassazione di gruppo** la società capogruppo è responsabile per la maggiore imposta accertata, e relativi interessi, **riferiti alla dichiarazione del gruppo.**



Giurisprudenza

Ecco alcuni casi significativi che chiariscono come i principi vengono applicati concretamente:

Sentenza / Tribunale	Fatti principali / questione	Decisione / principio stabilito
Tribunale di Bologna, 07/10/2022	Responsabilità della capogruppo per obbligazioni contratte dalla controllata. Si discute se la capogruppo ha esercitato direzione e coordinamento “abusivo”, violando i principi di corretta gestione, provocando depauperamento del patrimonio della controllata	Ha ritenuto che la responsabilità ai sensi dell’art. 2497 c.c. può essere di natura extracontrattuale (illecito ex art. 2043 c.c.). Amministratori della controllante rispondono in solido per danni al patrimonio della controllata, anche se la controllata abbia concorso al depauperamento.
Tribunale di Napoli, 07/11/2019	Responsabilità da direzione e coordinamento,	sottolinea che se l’attività di direzione e coordinamento è da intendere come “fatto”, il suo effettivo esercizio è di per sé sufficiente a produrre le relative conseguenze giuridiche. Sull’imputabilità della direzione e coordinamento alla persona fisica, data la necessità di dare rilevanza non alla qualifica formale ma all’esercizio effettivo dell’attività
Tribunale di Roma, 18 febbraio 2021	Società controllate da enti pubblici. Responsabilità ex art. 2497 c.c.: quali sono i presupposti richiesti per far valere la responsabilità (direzione e coordinamento, violazione corretta gestione, interesse imprenditoriale, danno, nesso di causalità)	Ha ribadito che tutti questi elementi sono necessari e vanno provati cumulativamente: (a) l’esistenza del potere di direzione/ coordinamento, (b) la violazione dei principi di corretta gestione, (c) l’agire nell’interesse proprio o altrui diverso da quello della controllata, (d) il danno (redditività, valore delle partecipazioni, integrità patrimoniale), (e) il nesso causale.
Cassazione, sentenza 29139/2017	Socii di controllata che chiedevano la responsabilità della capogruppo ex art. 2497, comma 3; la questione della preventiva escussione del patrimonio della controllata (cioè, dover tentare di agire contro la controllata prima di rivolgersi alla capogruppo)	La Cassazione ha stabilito che non è prevista dal comma 3 dell’art. 2497 c.c. una condizione di procedibilità che richieda la preventiva infruttuosa escussione della controllata. Il socio può dunque agire direttamente contro la capogruppo senza aver prima escusso la controllata.



Sentenza / Tribunale	Fatti principali / questione	Decisione / principio stabilito
Tribunale di Milano, "Tesoreria centralizzata infragruppo", 10/11/2014	Gestione centralizzata delle risorse finanziarie (tesoreria infragruppo), uso di flussi finanziari gestiti dalla capogruppo; si contesta se alcune decisioni abbiano superato i limiti consentiti e danneggiato le controllate.	Il Tribunale ha affermato che l'attività di direzione e coordinamento è legittima se nei limiti dell'art. 2497 e nel rispetto dei principi di corretta gestione; ma che l'attore deve allegare e dimostrare la direzione e coordinamento, le modalità concrete d'esercizio, il danno concreto, il nesso causale. Nel caso in esame non tutto ciò era dimostrato.

Nota Bibliografica Estesa – Responsabilità da Direzione e Coordinamento (art. 2497 c.c.)

1. Giurisprudenza di legittimità (Corte di Cassazione)

- Cass., Sez. I, sent. n. 7930/2023, 20 marzo 2023 – Sul concetto di controllo esterno e sui presupposti applicativi dell'art. 2497 c.c.; chiarisce che la direzione e coordinamento può sussistere anche tramite forme di 'controllo esterno' e specifica limiti e criteri di prova.
- Cass., Sez. I, sent. n. 15196/2024, 30 maggio 2024 – Pronuncia in tema di legittimazione attiva e limiti dell'azione di responsabilità ex art. 2497 c.c.; puntualizza profili procedurali e di sindacabilità nelle azioni contro la capogruppo.
- Cass., sent. n. 15276/2021, 1 giugno 2021 – Indicazioni su abuso dell'attività di direzione e coordinamento e rapporti con i principi di corretta gestione (casistica e onere della prova).
- Rassegna della Corte di Cassazione – Sezione Civile (maggio 2024) – Raccolta e sintesi delle pronunce più rilevanti del periodo, utile per ricostruire il quadro interpretativo più aggiornato.
- Cass. Civ. sent. 19943 17/07/2025
- Cass. Civ. sent. 29139 / 2017

2. Giurisprudenza di merito

- Tribunale di Milano, sent. n. 7450/26 luglio 2024 – Decisione su responsabilità da abuso di direzione e coordinamento in una complessa operazione infragruppo (analisi di flussi infragruppo e condizioni non di mercato).
- Tribunale di Torino, 2 dicembre 2019 – Ordinanza su azione ex art. 2497 c.c.: non sussiste litisconsorzio necessario tra la capogruppo e gli amministratori che abbiano preso parte al fatto lesivo.



Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Padova

- Tribunale de L'Aquila, sent. n. 140/2023, 7 marzo 2023 – Pronuncia su operazione finanziaria ritenuta dannosa per il patrimonio sociale (caso di depauperamento e quantificazione del danno).
- Tribunale Bologna, 7 ottobre 2022 – Pronuncia su responsabilità capogruppo.
- Tribunale di Milano, sent. n. 753 4/11/2024 Pronuncia su tesoreria centralizzata infragruppo
- Tribunale di Roma , 18/02/2021 Pronuncia su gestione controllate EEPP
- Corte Appello Catania 16/01/2020



3. OBBLIGHI DI PUBBLICITÀ E TRASPARENZA E FATTISPECIE DI PRESUNZIONE DI ESISTENZA DI ATTIVITÀ DI DIREZIONE E COORDINAMENTO (Davide Boischio)

1. Premessa

La disciplina della direzione e coordinamento delle società, introdotta con la riforma del diritto societario del 2003, rappresenta uno snodo cruciale per la regolazione dei gruppi societari. Gli artt. 2497 e seguenti del Codice Civile definiscono un quadro normativo volto a contemperare le esigenze di governo unitario del gruppo con la tutela dei soci di minoranza e dei creditori delle società eterodirette al fine di consentire a quest'ultimi l'esercizio dell'azione risarcitoria.

2. Art. 2497-bis c.c. – Obblighi pubblicitari

Le società soggette ad attività di direzione e coordinamento da parte di altre società o enti indicano la società o l'ente che esercita tale attività negli **atti e nella corrispondenza** e ne danno notizia, per le **iscrizioni** richieste, al **registro delle imprese**. Gli amministratori rispondono in solido per i danni arrecati ai soci ed ai terzi dalla mancata indicazione ovvero la mantengono quando la soggezione è cessata. Le società che esercitano attività di direzione e coordinamento ne danno **notizia nella relazione sulla gestione e nella nota integrativa** del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato.

2.1 Informativa nella corrispondenza (comma 1 art. 2497-bis C.c.)

La società deve indicare chiaramente negli atti ufficiali e nella corrispondenza la sua soggezione alla direzione e coordinamento di un'altra società o ente, è obbligatorio che questa indicazione sia esplicita e visibile, ad esempio con la dicitura "Società soggetta ad attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497-bis c.c." o, più dettagliatamente, "Società soggetta ad attività di direzione e coordinamento di [nome società]".




2.2 Pubblicità legale (comma 1, 2 e 3 art. 2497-bis C.c.)

Il commercialista per procedere alla comunicazione presso registro delle imprese di competenza in base alla sede legale della società dovrà presentare un modello Comunica, contenente un Modulo S2 - riquadro 20 - altri atti e fatti soggetti a iscrizione e a deposito - tipo atto/fatto [004] “gruppi societari” nel quale indicare l’inizio di soggezione all'altrui attività di direzione e coordinamento, indicando le società o gli enti che esercitano attività di direzione e coordinamento. Alla presentazione della distinta è legittimato ogni componente dell'organo amministrativo o ogni socio amministratore della società soggetta all'altrui attività di direzione e coordinamento. La comunicazione pur non essendo soggetta a termini espressi, deve essere effettuata senza indugio poichè la tardiva o omessa iscrizione comporta responsabilità solidale degli amministratori (vedi link <https://supportospecialisticori.infocamere.it/sariWeb/vero>).

Si riporta di seguito un esempio di pubblicità legale con la trascrizione nella sezione 2 della visura del registro delle imprese:



ripartizione degli utili e delle perdite tra i soci	DELEGATI CON I LIMITI DI CUI ALL'ART. 2381 COD.CIV.. LA RAPPRESENTANZA DELLA SOCIETA' COMPETE SENZA LIMITAZIONE ALL'AMMINISTRATORE UNICO E, IN CASO DI NOMINA DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE AI SENSI DEL PRECEDENTE ART 16 SUB. B), A TUTTI I SUOI COMPONENTI IN VIA DISGIUNTA TRA DI LORO; COMPETE INOLTRE AGLI AMMINISTRATORI DELEGATI, NEI LIMITI DELLA DELEGA.
Altri riferimenti statutari	DAGLI UTILI NETTI RISULTANTI DAL BILANCIO DEVE ESSERE DEDOTTA UNA SOMMA CORRISPONDENTE AL 5% (CINQUE PER CENTO) DA DESTINARE ALLA RISERVA LEGALE FINCHE' QUESTA NON ABBA RAGGIUNTO IL QUINTO DEL CAPITALE SOCIALE. LA DECISIONE DEI SOCI CHE APPROVA IL BILANCIO DECIDE SULLA DISTRIBUZIONE DEGLI UTILI AI SOCI. NON E' CONSENTITA LA DISTRIBUZIONE DI ACCONTI SU DIVIDENDI.
clausole di recesso	Informazione presente nello statuto/atto costitutivo
clausole di prelazione	Informazione presente nello statuto/atto costitutivo
clausole	Informazione presente nello statuto/atto costitutivo
modifiche statutarie, atti e fatti soggetti a deposito	CON VERBALE DI ASSEMBLEA NOTAIO [REDACTED] STATO DEPOSITATO UN NUOVO STATUTO
gruppi societari	SOCIETA' SOTTOPOSTA AD ALTRUI ATTIVITA' DI DIREZIONE E COORDINAMENTO 
3 Capitale e strumenti finanziari	
Capitale sociale in Euro	Deliberato: 1.000.000,00 Sottoscritto: 1.000.000,00 Versato: 265.000,00 Conferimenti in denaro

2.3 Informativa contabile (comma 4 e 5 art. 2497-bis C.c.).

Nel frontespizio del bilancio di esercizio si può identificare fin da subito se la società è soggetta a direzione e coordinamento poichè nel riquadro relativo ai dati anagrafici della società viene riportata l'informazione in argomento:



S.R.L.

Bilancio di esercizio al 31-12-2024

Dati anagrafici	
Sede in	
Codice Fiscale	
Numero Rea	
P.I.	
Capitale Sociale Euro	540.000 i.v.
Forma giuridica	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA
Settore di attività prevalente (ATECO)	
Società in liquidazione	no
Società con socio unico	no
Società sottoposta ad altrui attività di direzione e coordinamento	
Appartenenza a un gruppo	

2.3.1 Nota integrativa al bilancio

La società deve esporre nella nota integrativa del bilancio un prospetto riepilogativo dei dati essenziali dell'ultimo bilancio approvato della società o dell'ente che esercita su di essa l'attività di direzione e coordinamento anche se i dati sono già pubblicamente disponibili. Nel principio contabile OIC 12 viene data indicazione dei modi in cui dare adeguata informativa sull'attività di direzione e coordinamento (par. 140-146), viene inoltre evidenziato che potrebbero esserci più prospetti riepilogativi dei dati essenziali nel caso in cui l'attività di direzione e coordinamento sia esercitato da più società (es. attività di direzione per la parte commerciale effettuata da un soggetto e attività di direzione per la gestione finanziaria



effettuata da altro soggetto) e che è opportuno segnalare a livello informativo se il soggetto che esercita l'attività di direzione redige il bilancio consolidato. Il fine dell'informativa è di consentire ai soci ed ai terzi di conoscere la situazione economico-finanziaria e patrimoniale del soggetto che effettivamente esercita il controllo.

In particolare, nel file xbrl del bilancio di esercizio (tassonomia PCI_2018-11-04) dovrà essere compilato il prospetto riepilogativo del bilancio delle società che esercitano direzione rinvenibile nella apposita sezione relativa alle altre informazioni della nota integrativa.

2.3.2 Relazione sulla gestione

Gli amministratori dovranno prestare particolare attenzione nella predisposizione della relazione sulla gestione perché dovranno indicare:

- i rapporti intercorsi con chi esercita l'attività di direzione e coordinamento;
- i rapporti con altre società soggette a tale attività;
- l'effetto dell'attività di direzione e coordinamento sull'impresa sociale e sui suoi risultati;
- le decisioni influenzate dal soggetto che esercita la direzione ed il coordinamento (art. 2497-ter C.c.) esponendo l'informazione in maniera analitica e puntuale con evidenza delle ragioni e degli interessi delle decisioni prese.

Nel documento di giugno 2018 a cura del CNDCEC e di Confindustria in tema di relazione sulla gestione, al capito 5.3 denominato "Rapporti con le imprese del gruppo", viene data indicazione di riportare nel documento in questione le informazioni di carattere finanziario e commerciale ovvero quelle informazioni che non hanno natura monetaria (es. sostegno finanziario con garanzia della capogruppo) come:

- l'indicazione della natura dei rapporti sviluppati con le altre imprese del gruppo, quali rapporti commerciali (acquisto/vendita di semilavorati), produttivi (sfruttamento di brevetti, gestione di specifiche attività, collocamento sul mercato di prodotti), finanziari (gestioni di tesoreria, finanziamenti, investimenti);



- il ruolo ricoperto dalle altre imprese nell'organizzazione strategica dell'attività del gruppo;
- un'illustrazione delle sinergie sviluppabili per mezzo dell'attività congiunta;
- commento sulle scelte strategiche adottate dall'impresa in coerenza con gli obbiettivi perseguiti dal gruppo (vedi tema di *transfer pricing*).

Questi obblighi garantiscono trasparenza infrastrutturale al funzionamento dei gruppi di società e tutelano gli interessi di soci e terzi nelle relazioni economiche e giuridiche; la mancata indicazione comporta responsabilità personale e solidale degli amministratori.

3. Fattispecie di presunzione (art. 2497-sexies e art. 2497-septies C.c.) .

Si presume, **salvo prova contraria**, che l'attività di direzione e coordinamento di società sia esercitata:

- 1) dalla società o ente tenuto al **consolidamento** dei loro bilanci;
- 2) dalla società che **controlla** un'altra società ai sensi dell'art. 2359.

Vale la pena ricordare in sintesi che si è tenuti alla redazione del bilancio consolidato quando un ente ricompreso nell' art. 25 DLgs n. 127/1991 controlla un'impresa ed al superamento per due esercizi consecutivi di due dei seguenti limiti:

- a) 25.000.000 euro nel totale degli attivi degli stati patrimoniali;
- b) 50.000.000 euro nel totale dei ricavi delle vendite e delle prestazioni;
- c) 250 dipendenti occupati in media durante l'esercizio.

Mentre il controllo ex art. 2359 C.c. si presume quando anche con i voti spettanti a società controllate, fiduciarie ovvero interposta persona si dispone:

di maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria;

di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria.

Inoltre, il controllo si ha anche quando le società sono sotto influenza dominante di un'altra società in virtù di particolari vincoli contrattuali con essa.



L'art. 2497-septies C.c. amplia le ipotesi di accertamento della direzione e coordinamento, prevedendo che possa derivare da contratti o clausole statutarie anche al di fuori dalle ipotesi di cui all'articolo 2497-sexies.

Trattandosi di presunzioni *iuris tantum*, è possibile fornire prova contraria dimostrando che, nonostante la sussistenza del controllo o dell'obbligo di consolidamento, non viene esercitata alcuna attività di direzione e coordinamento. La verifica circa la reale sussistenza di tale attività richiede una precisa valutazione in merito all'effettivo esercizio, da parte del socio, di un'attività di direzione sulle scelte strategiche e gestionali della società controllata, da condursi sulla base dei concreti rapporti tra la società controllante e la società controllata. Pertanto, la prova contraria deve dimostrare che non vi è stato alcun esercizio pratico di direzione e coordinamento societario rilevante, ovvero che tale attività non si è tradotta in concrete decisioni gestionali o in un coordinamento effettivo delle politiche d'impresa.

Nella sentenza del Tribunale di Venezia, Sez. Spec. Impresa, del 22 gennaio 2025 il giudice definisce che la direzione e coordinamento costituisce un *quid pluris* rispetto al concetto di controllo societario di cui all'art. 2359 c.c., è espressione di un potere di ingerenza più intenso, consistente nel **flusso costante di istruzioni impartite dalla società controllante** e trasposte all'interno delle decisioni assunte dagli organi della controllata, avente ad oggetto **momenti significativi** della vita della società eterodiretta, non sono sufficienti singoli e sporadici atti di esercizio del controllo, non è sufficiente l'espressione del diritto di voto in assemblea. Inoltre nella sentenza della Corte di Cassazione n. 7930/2023 il giudice ribadisce che nella valutazione di assoggettamenti di un'impresa a direzione e coordinamento rileva non solo il controllo di diritto, ma anche quello di fatto, e non solo il controllo interno, ma anche quello esterno, e così la dipendenza economica di talune imprese da altre, desumibile da dati esteriori oggettivamente rilevabili. Non è quindi sufficiente il c.d. *interlocking directorate* ovvero il legame personale che si instaura tra due imprese nel momento in cui l'amministratore di una siede anche nel consiglio di amministrazione dell'altra per definire l'attività di direzione e coordinamento.



In conclusione cercando di sintetizzare quanto sopra esposto, l'attività di direzione e coordinamento si caratterizza per:

- un'influenza marcata, incisiva e dominante sugli organi amministrativi delle società soggette;
- l'imposizione della propria volontà nell'elaborazione dei programmi finanziari e produttivi, degli indirizzi e delle strategie;
- un'attività di coordinamento che assicura che le attività degli enti coordinati vengano svolte in modo organico e non confliggente.

Si riporta di seguito una tabella riassuntiva che analizza alcune casistiche:

Esempio di Direzione e Coordinamento	Presupposto (Presunzione)	Eventuale Prova Contraria
Redazione del bilancio consolidato (art. 25 D.Lgs. 127/91)	La società controllante è obbligata a redigere il bilancio consolidato che riflette un gruppo come entità economica unica, presupponendo di fatto direzione e coordinamento del gruppo	La complessità e il confronto tra bilanci possono rivelare autonomie gestionali in singole società, potenzialmente con prova di una concreta gestione autonoma non influenzata dalla capogruppo
Controllo societario ex art. 2359 c.c.	Si presume che la società controllante eserciti direzione e coordinamento ex art. 2497-sexies c.c. (presunzione iuris tantum)	È ammessa la prova che in concreto l'attività di direzione e coordinamento non sia esercitata, anche se difficile, perché implica dimostrare un fatto negativo
Direzione tramite partecipazione maggioritaria	L'esistenza di un controllo sostanziale con partecipazione di maggioranza che indirizza le scelte della controllata	La controllata può dimostrare autonomia effettiva nella gestione e assenza di ingerenze nelle decisioni strategiche



Direzione tramite controllo commerciale	Contratti vincolanti o dipendenza funzionale tale da influire sulla libertà gestionale della controllata	Documentazione di autonomia gestionale e decisionale nelle attività commerciali
Direzione tramite direttive formali della capogruppo	Esistenza di direttive confidenziali imposte dalla capogruppo e conformità degli amministratori delle controllate	Prova che le decisioni sono prese autonomamente senza condizionamenti da parte della capogruppo
Gestione e coordinamento tramite interesse economico rilevante	Controllo di fatto esercitato attraverso un interesse economico unidirezionale	Dimostrazione che la relazione economica non condiziona la libertà gestionale della società soggetta



4. ANALISI VARIE TIPOLOGIE DI CONTROLLO CON PARTICOLARE RIFERIMENTO ALL'ESTENSIONE AGLI ASPETTI DI RILEVANZA INTERNAZIONALE, ANCHE CON RIFERIMENTO ALLE PROBLEMATICHE DI NATURA FISCALE (CFC) (Barbara Bissacco)

1. IL CONTROLLO SOCIETARIO

1.1) Nozione civilistica di controllo societario

All'interno dei gruppi societari, più società formalmente e giuridicamente autonome risultano essere soggette ad una **direzione unitaria** da parte di una società c.d. **capogruppo** o **holding**, con l'obiettivo di **perseguire uno scopo comune**.

Sotto il **profilo giuridico** le società interessate risultano **indipendenti** le une dalle altre, però sotto il **profilo economico** il gruppo è da considerarsi come un **unico soggetto** che agisce nell'interesse comune di tutte le società che lo compongono.

Per costituirsi un gruppo societario devono sussistere i seguenti requisiti:

- il **rapporto di controllo** che si instaura tra la società madre e due o più società controllate;
- la **direzione unitaria**, cioè il coordinamento dell'attività delle società controllate per il conseguimento dell'interesse comune del gruppo.

L'impresa che ne risulta, dunque, **rimane economicamente unica**, perché unica è la mente direttiva, unica è la fonte finanziaria e unica è l'azione economica che si realizza attraverso le singole operazioni.

L'unità dell'impresa si risolve nella pluralità delle organizzazioni autonome anche se funzionalmente collegate e coordinate dalla capogruppo.

Individuare gli elementi giuridici su cui si basa l'attività di direzione e di coordinamento esercitata dalla capogruppo risulta essere piuttosto complesso, in quanto non esiste una nozione esaustiva per definire tutte le situazioni di controllo che si possono configurare in natura.

L'**art. 2359 del C.C.** contempla **tre distinte fattispecie di controllo**, a seconda del diverso atteggiarsi dell'influenza esercitata dal soggetto controllante su quello controllato.

Ai sensi del citato art. 2359 **sono considerate società controllate**:

- 1) le società in cui un'altra società dispone della **maggioranza dei voti** esercitabili nell'assemblea ordinaria (**controllo di diritto**);
- 2) le società in cui un'altra società dispone di voti sufficienti per esercitare un'**influenza dominante** nell'assemblea ordinaria (**controllo di fatto**);



3) le società che sono sotto l'influenza dominante di un'altra società in virtù di particolari vincoli con essa (controllo contrattuale).

Il punto 1) del comma 1 dell'art. 2359 del C.C. illustra il **controllo di diritto** attraverso il quale **viene esercitato il dominio sull'impresa controllata da parte del socio maggioritario** che influisce sull'indirizzo delle azioni da intraprendere. In sostanza, una società dispone della maggioranza dei voti nell'assemblea ordinaria di un'altra società, direttamente o indirettamente, ossia attraverso altre società controllate, società fiduciarie o per interposta persona.

Nel caso di società di capitali che adottano come *governance* il **modello tradizionale** oppure il **modello monistico**, la maggioranza dei voti nell'assemblea ordinaria risulta determinante per le delibere relative ai **seguenti punti previsti dall'art. 2364 del C.C.:**

- approvazione del Bilancio;
- nomina e revoca degli amministratori;
- nomina dei sindaci, del Presidente del Collegio Sindacale e, quando previsto, del soggetto incaricato di effettuare la revisione legale dei conti;
- determinazione del compenso degli amministratori e dei sindaci, se non stabilito dallo Statuto;
- promozione di azioni di responsabilità nei confronti di amministratori e sindaci;
- altri oggetti attribuiti dalla legge alla competenza dell'assemblea, nonché sulle autorizzazioni eventualmente richieste dallo Statuto per il compimento di atti degli amministratori, ferma in ogni caso la responsabilità di questi per gli atti compiuti;
- approvazione dell'eventuale regolamento dei lavori assembleari.

Nelle società di capitali che prevedono come *governance* il **modello dualistico**, l'esercizio della maggioranza dei voti in sede di assemblea ordinaria permette di avere un'influenza sulle delibere delle **seguenti materie che sono invece previste dall'art. 2364 bis del C.C.:**

- nomina e revoca dei consiglieri di sorveglianza;
- determinazione del compenso dei consiglieri di sorveglianza, se non stabilito dallo Statuto;
- promozione di azioni di responsabilità nei confronti dei consiglieri di sorveglianza;
- distribuzione degli utili;
- nomina del soggetto incaricato di effettuare la revisione legale dei conti.

Lo Statuto può comunque prevedere diverse modalità di esercizio del potere gestionale, in quanto gli amministratori potrebbero sottoporre all'autorizzazione dell'assemblea ordinaria le questioni gestionali più significative e per la delibera potrebbe essere addirittura previsto un *quorum* superiore a quello stabilito in via ordinaria.

Il **controllo di fatto**, previsto dall'art. 2359, comma 1, punto 2) del C.C., si realizza sempre in virtù di un **possesso azionario diretto o indiretto che influenza le delibere dell'assemblea ordinaria**, però con una percentuale diversa rispetto a quella maggioritaria. La struttura di



questo tipo di controllo non prevede la maggioranza di voti esercitabili in assemblea ordinaria, ma bensì un **numero di voti che venga ritenuto sufficiente** per esercitare un'influenza dominante sulle delibere assunte da essa.

Questa fattispecie di controllo risulta essere un fenomeno frequente nell'ambito delle **società con azioni quotate in mercati regolamentati**.

L'influenza dominante esercitata da questo tipo di controllo, per risultare efficace, deve comunque essere di natura continuativa, stabile e dotata di un sufficiente grado di certezza, solo così l'azione di voti esercitata può risultare sufficiente ad ottenere il controllo in assemblea ordinaria, anche se in assoluto risulta minoritaria.

L'ultima fattispecie di controllo prevista dal summenzionato art. 2359 è il **controllo contrattuale o negoziale** che si sostanzia in un'influenza dominante che una società ha nei confronti di un'altra società in virtù di particolari rapporti contrattuali.

Tale condizione prevede che, nei confronti della società dominante, ci sia una società in una situazione di dipendenza economica tale da condizionarne l'esistenza e la sopravvivenza. Un esempio di questo tipo di rapporto lo si può osservare quando una società risulta essere fondamentale nel rifornimento, in via esclusiva, di materie prime non facilmente reperibili o sostituibili, effettuato nei confronti di un'altra società, la quale non può sopravvivere senza la prima.

Il controllo contrattuale non deve essere confuso col **contratto di dominazione** che prevede il diritto di una società di esercitare un'influenza dominante su un'altra società, obbligandola ad agire secondo gli ordini che le vengono impartiti anche se questi possono arrecarle un danno. Tale contratto è **considerato nullo nel nostro ordinamento**, in quanto fortemente penalizzante per la società "dominata".

Il controllo contrattuale è una **forma di controllo esterna** che sopprime l'autonoma direzione della società controllata. Parte della dottrina sostiene che, affinché una società possa generare un'influenza dominante su un'altra società, non risulta sufficiente un dominio negoziale su quest'ultima, ma ci deve essere anche il potere di vincolare le decisioni assembleari della società controllata.

1.2) Il controllo secondo i principi contabili internazionali

Ad arricchire il quadro normativo sulla definizione di controllo, si aggiungono anche i **principi contabili internazionali IAS/IFRS**, i quali prevedono una fattispecie di controllo *ad hoc* per i gruppi societari che redigono il bilancio consolidato.

In particolare, secondo il **principio contabile IFRS 10, un investitore**, indipendentemente dalla natura del proprio rapporto con un'entità (oggetto di investimento), **esercita il controllo** su di essa se si determinano le seguenti condizioni:



- **ha il potere sull'entità oggetto di investimento**, in quando detiene validi diritti che gli conferiscono la capacità di dirigere le attività rilevanti, ossia le attività che incidono in maniera significativa sui rendimenti dell'entità oggetto di investimento (per esempio: la gestione di attività finanziarie, la definizione di una struttura di un finanziamento, ecc.);
- **è esposto o ha il diritto alla variabilità dei risultati** raggiunti dall'entità oggetto di investimento, quando i rendimenti che gli derivano da tale rapporto sono suscettibili di variazioni in relazione all'andamento economico dell'entità oggetto d'investimento;
- **ha la capacità di esercitare il proprio potere** sull'entità oggetto di investimento per incidere sull'ammontare dei suoi rendimenti, in modo da influenzare i risultati dell'entità stessa oggetto d'investimento.

La fonte del potere da parte dell'investitore può essere sia partecipativa che amministrativa oppure fondata sui diritti di voto, per lo meno su diritti che consentono all'investitore di nominare o revocare organi apicali dell'entità oggetto di investimento.

Il principio contabile IFRS 10 presenta una situazione di **controllo di fatto**, diversamente il **principio contabile IFRS 11** definisce il cd. **controllo congiunto**.

Il controllo congiunto viene inteso come la condivisione, su base contrattuale, del controllo di un accordo che ricorre unicamente quando, per le decisioni relative alle attività rilevanti, è richiesto il consenso unanime di tutte le parti che condividono il controllo. Secondo il principio IFRS 11, una entità, che fa parte di un accordo, deve valutare se l'accordo contrattuale **concede collettivamente a tutte le parti**, o a un gruppo di parti, **il controllo dell'accordo**.

Tutte le parti, o un gruppo di parti, devono controllare l'accordo collettivamente per verificare se **devono dirigere insieme le attività** che incidono significativamente sui rendimenti dell'accordo, ossia le attività rilevanti.

Una volta che viene stabilito che le parti, o un gruppo di parti, controllano collettivamente l'accordo, il controllo congiunto esiste soltanto quando le decisioni sulle attività rilevanti **richiedono il consenso unanime** delle parti che controllano l'accordo collettivamente.

In un accordo congiunto, **nessuna delle parti controlla singolarmente l'accordo**.

Una parte che detiene il controllo congiunto di un accordo **può impedire a una qualsiasi delle altre parti**, o a un gruppo di parti, **di controllare l'accordo stesso**.

Un accordo si può configurare come un accordo a controllo congiunto anche se non tutte le parti presentano il controllo congiunto sullo stesso accordo. Viene quindi operata una distinzione tra le **parti che detengono il controllo congiunto dell'accordo** (partecipanti ad attività a controllo congiunto o a *joint venture*) e le **parti** che partecipano a un accordo a controllo congiunto ma che **non detengono il controllo**.

Tra le multinazionali sono molto diffuse le **attività di joint venture**, in quanto consentono alle imprese partecipanti di formulare accordi di associazione temporanea per collaborare allo scopo di raggiungere un determinato obiettivo o per eseguire un determinato progetto.



1.3) Il controllo rilevante per il diritto antitrust

Esiste una definizione di controllo che si rivolge ad un **gruppo di imprese** che siglano un'intesa restrittiva che consente loro di garantire una **posizione dominante sul mercato**. Questo fenomeno, che conduce ad un comportamento di natura abusiva e anticoncorrenziale, è vietato dalla **Legge n. 287 del 10 ottobre 1990**, la c.d. **Legge Antitrust**.

La Legge Antitrust, nata per contrastare i monopoli o gli oligopoli e per garantire la concorrenza leale tra le imprese operanti nel mercato, affinché possano agire in maniera indipendente tra loro, non fornisce una vera e propria definizione di controllo unitario, ma tale concetto risulta possibile ricostruirlo sulla base degli scopi che tale legge intende realizzare.

Nell'ambito delle **operazioni di concentrazione**, come possono essere ad esempio le operazioni di fusioni societarie, di acquisizioni o di costituzioni di nuove imprese comuni, ecc., per la Legge Antitrust, **scatta l'obbligo di notifica all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (A.G.C.M.)** se il **fatturato** di tali operazioni **supera determinate soglie**.

Le soglie di fatturato, per l'anno 2025, sono state fissate a 582 milioni di euro per le imprese italiane e a 35 milioni di euro per ciascuna delle imprese coinvolte.

Possiamo quindi affermare che, laddove si vengano a creare tra più imprese, intese restrittive che producono un effetto concentrativo che consente loro di produrre un fatturato tale da superare le suddette soglie, si viene di fatto **a determinare una posizione di controllo sul mercato**.

L'**art. 5 della Legge Antitrust** prevede che, tra i fenomeni suscettibili a produrre una concentrazione che può portare al rafforzamento di una posizione di dominio sul mercato, vi è anche l'acquisizione, da parte di un'impresa, del controllo di un'altra impresa, ai sensi della disciplina stabilita dall'**art. 2359 C.C.**

Per il diritto antitrust, dunque, rileva anche il **controllo negoziale** derivante da diritti, contratti o altri rapporti giuridici che conferiscono la possibilità di esercitare da parte di un'impresa o di un gruppo di imprese un'influenza determinante sulle attività di altre imprese sul mercato.

2. LA DISCIPLINA DELLE CONTROLLED FOREIGN COMPANIES (C.F.C.)

2.1) L'introduzione della disciplina C.F.C. nel nostro ordinamento

Per contrastare la costituzione di imprese controllate che non svolgono alcuna attività economica effettiva, da parte di soggetti italiani, in Paesi a fiscalità privilegiata, al solo scopo di ottenere dei notevoli risparmi fiscali in un'ottica di pianificazione fiscale aggressiva, è stata introdotta la **disciplina delle Controlled Foreign Companies (C.F.C. legislation)**.



La C.F.C. *legislation* è contenuta nell'**art. 167 del TUIR** e consente di rendere imponibili, in capo ai soggetti residenti, gli utili prodotti dalle controllate estere, che presentano le seguenti caratteristiche:

- beneficiano di una tassazione ridotta nello Stato estero di insediamento;
- risultano titolari di determinate categorie di proventi, senza svolgere un'attività industriale o commerciale effettiva.

L'imposizione derivante dall'applicazione della disciplina delle C.F.C. viene subita dal soggetto controllante nazionale, il quale viene tassato per trasparenza in Italia, in proporzione alla quota di partecipazione agli utili nella controllata estera, indipendentemente dall'effettiva percezione degli stessi per effetto della distribuzione dei relativi dividendi.

La disciplina delle C.F.C. ha fatto il suo debutto nel nostro ordinamento ad opera dell'**art. 1, lettera a) della Legge n. 342 del 21 novembre del 2000**, successivamente, però, la stessa disciplina ha subito una prima importante modifica a livello europeo in seguito all'introduzione della **Direttiva Comunitaria antiabuso ATAD**, ossia la **Direttiva UE 2016/1164 del 12 luglio 2016**.

Prima dell'introduzione della Direttiva ATAD, erano previste **due differenti discipline delle C.F.C.**, in quanto veniva operata una **distinzione tra i Paesi Black List e i Paesi White List**.

In particolare, in tutti i casi in cui la società controllata estera si fosse trovata in un **Paese Black List**, ossia un Paese la cui tassazione nominale risultasse inferiore più della metà di quella applicabile in Italia, la precedente versione dei **commi 1 e 4 dell'art. 167 del TUIR** prevedeva in ogni caso l'applicazione della disciplina C.F.C., ossia la tassazione per trasparenza in capo alla società residente in Italia dei redditi prodotti dalla controllata estera.

Nella precedente versione del **comma 5 dell'art. 167 del TUIR** era invece stabilito che la C.F. *legislation* non si doveva applicare qualora fossero state presenti le **due seguenti esimenti**:

- che ci fosse stato un reale svolgimento dell'attività industriale o commerciale da parte della società stabilita nel Paese Black List;
- che non ci fosse stato l'effetto di localizzare i redditi in un Paese a fiscalità privilegiata da parte del soggetto residente nel territorio dello Stato.

Nel caso in cui la società controllata estera fosse, al contrario, stabilita in un **Paese White List**, entrava in gioco il vecchio **comma 8 bis dell'art 167 del TUIR**, dove si prevedeva che la disciplina in materia di società controllate estere trovava applicazione solamente al ricorrere delle seguenti condizioni, ossia:

- che fosse presente una tassazione effettiva inferiore a più della metà di quella applicabile in Italia;
- che più del 50% dei proventi della società estera fossero costituiti da *passive income*.

Si evidenzia che col termine **passive income** venivano e vengono tutt'ora descritti tutti quei **proventi di natura fittizia**, quali:

- interessi attivi finanziari;



- canoni e *royalties* derivanti dall'utilizzo di proprietà intellettuali;
- dividendi derivanti da possesso di partecipazioni;
- proventi derivanti da *leasing* finanziario;
- redditi da attività bancaria e assicurativa;
- proventi derivanti da cessioni infragruppo di beni con valore economico aggiunto scarso o nullo;
- prestazioni di servizi infragruppo con valore economico aggiunto scarso o nullo.

Il **D. Lgs. n. 142 del 29 novembre 2018 (Decreto ATAD)** aveva fatto entrare ufficialmente in vigore in Italia, con decorrenza dal **12 gennaio 2019**, la **Direttiva Comunitaria antiabuso ATAD** che derivava dal **Progetto BEPS (Base Erosion and Profits Shifting)**.

Il Progetto BEPS era stato creato dall'**OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico)** ed era stato avviato nel 2013 per contrastare le lacune e le asimmetrie negli ordinamenti fiscali nazionali e negli *standards* internazionali.

Dal suddetto progetto avevano poi preso spunto numerose Direttive Comunitarie, tra cui la Direttiva ATAD che prevedeva **due differenti tipologie di approccio alla disciplina C.F.C.**

All'**art. 7, comma 2 lettera a) della Direttiva ATAD** era previsto l'**approccio *transactional* o per categorie di reddito**, attraverso il quale si prevedeva l'imputazione al contribuente residente dei redditi non distribuiti dalla C.F.C., se per oltre 1/3 rientravano tra i proventi di natura *passive income*.

L'**art. 7, comma 2, lettera b) della Direttiva ATAD** descriveva invece l'**approccio *jurisdictional*** col quale si prevedeva l'imputazione al contribuente residente dei redditi non distribuiti dell'entità derivanti da costruzioni non genuine, poste in essere allo scopo di ottenere un vantaggio fiscale derivante dall'ubicazione in un Paese a fiscalità privilegiata.

Il **Decreto ATAD**, di recepimento della Direttiva ATAD, aveva previsto l'introduzione nel nostro ordinamento di un **approccio di tipo misto**, in quanto il conseguimento di redditi di natura *passive income* costituiva solamente una delle condizioni d'ingresso alla disciplina C.F.C.; inoltre era prevista la tassazione integrale per trasparenza del reddito dell'entità controllata estera, senza tuttavia avvalersi della facoltà di applicare in via automatica il regime C.F.C. in presenza di controllate extracomunitarie.

Le nuove disposizioni normative previste dal Decreto ATAD, unitamente alla scomparsa della penalizzante differenza tra Paesi Black List e Paesi White List, hanno quindi portato ad una nuova versione dell'**art. 167 del TUIR**.

Ai fini dell'applicazione della disciplina C.F.C., all'**art. 167, comma 4 del TUIR** erano stati quindi introdotti **due test** da sottoporre alle entità controllate estere:

- **Effective Tax Rate Test** → la tassazione effettiva doveva risultare inferiore alla metà di quella a cui la controllata estera sarebbe stata assoggetta qualora fosse stata residente in Italia (tassazione virtuale domestica);



- **Passive Income Test** → oltre 1/3 dei proventi dovevano essere di natura *passive income*.

L'**unica esimente** continuava comunque a rimanere quella disciplinata dall'**art. 167, comma 5 del TUIR**, con il quale si prevedeva la disapplicazione della C.F.C. *legislation*, qualora si dimostrasse che l'insediamento all'estero della società controllata non fosse una costruzione artificiosa allo scopo di ottenere un vantaggio fiscale.

2.2) La riforma della C.F.C. legislation prevista dal D. Lgs. n. 209/2023

Un altro significativo intervento in materia di società controllate estere è avvenuto ad opera del **D. Lgs. n. 209 del 27 dicembre 2023**, all'interno del quale sono state ridefinite le condizioni per l'applicazione della C.F.C. *legislation*.

Le nuove disposizioni normative dovevano assumere efficacia a partire **dal 29 dicembre 2023**, ma di fatto non hanno mai trovato applicazione, in quanto sovrascritte "*ab origine*" dagli interventi normativi successivi.

Il D. Lgs. n. 209/2023 hanno però riscritto il **comma 4 dell'art. 167 del TUIR**, prevedendo le seguenti **condizioni di accesso riferite al soggetto controllato estero**, tutt'ora ancora in vigore:

- **Effective Tax Rate Test** → tassazione effettiva inferiore al 15%, calcolato sui dati del bilancio della controllata estera, laddove lo stesso risulti oggetto di revisione o certificazione da parte di operatori professionali a ciò autorizzati nello Stato estero di localizzazione dei soggetti non controllati non residenti, i cui esiti sono utilizzati dal revisore del soggetto controllante ai fini del giudizio sul bilancio annuale o consolidato. Se non si verifica la suddetta condizione, ossia i bilanci delle controllate non risultano certificati o la tassazione effettiva risulta inferiore al 15%, ritorna operativa la vecchia disposizione dove si deve verificare che la tassazione effettiva deve risultare inferiore alla metà di quella a cui sarebbe stata assoggettata la controllata se fosse stata residente in Italia.
- **Passive Income Test** → più di 1/3 dei proventi devono essere di natura *passive income*.

In sostanza, per applicare la C.F.C. *legislation*, si deve realizzare una **duplice condizione pregiudiziale di accesso**, ossia che i **soggetti controllati esteri** siano assoggettati ad una **tassazione effettiva inferiore al 15%** e che abbiano conseguito **ricavi di natura *passive income***.

Per espressa previsione normativa, la verifica del livello di tassazione per la controllata estera dovrebbe essere effettuata sull'analisi dei dati del suo bilancio, e, solo nel caso in cui tale **bilancio risulti assoggettato a revisione o a certificazione**, basta la dimostrazione che la **tassazione effettiva sia inferiore al 15%**, affinché sia soddisfatta la condizione per l'applicazione della disciplina delle C.F.C..



Se la controllata estera dovesse presentare un **bilancio assoggettato a revisione o a certificazione**, e una **tassazione inferiore al 15%**, oppure nel caso in cui la controllata estera dovesse avere un **bilancio che non risulta certificato** in alcun modo, allora la verifica dell'*effective tax rate test* dovrebbe essere effettuata sulla base della **precedente previsione normativa**. In quest'altra situazione, pertanto, si tornerebbe a verificare che la **tassazione effettiva della controllata estera risulti inferiore alla metà** di quella a cui sarebbe stata assoggettata se la stessa fosse stata residente in Italia.

Prima dell'intervento del D. Lgs. n. 209/2023, doveva essere effettuato un confronto tra il **tax rate effettivo estero** e il **tax rate virtuale domestico**, i quali venivano calcolati secondo le disposizioni stabilite dal **Provvedimento dell'Agenzia delle Entrate n. 143239 del 16 settembre 2016**.

Per la determinazione della **tassazione effettiva estera** si calcolava il rapporto tra l'imposta estera risultante dal reddito imponibile e l'utile ante imposte risultante dal bilancio della controllata estera.

Invece la **tassazione virtuale domestica** si originava dal rapporto tra l'imposta che la controllata estera avrebbe pagato in Italia sul reddito rideterminato applicando le disposizioni fiscali italiane.

L'obiettivo del D. Lgs. n. 209/2023 doveva essere quello di considerare le imprese controllate estere residenti in un Paese a fiscalità privilegiata, qualora presentassero una tassazione inferiore al 15%.

Con le disposizioni del D. Lgs. n. 209/2023 sarebbe stata introdotta quindi una **semplificazione**, in quanto, per la controllata estera con un bilancio d'esercizio assoggettato a revisione o a certificazione da parte di soggetti autorizzati nello Stato estero di localizzazione, **sarebbe bastato dimostrare di scontare un'imposizione superiore al 15%** e quindi in linea con il livello di imposizione minimo previsto ai fini delle c.d. **GloBE Rules (Global Anti-Base Erosion Rules)**, in modo da essere considerato **"non residente in un Paese a tassazione privilegiata"** e superare quindi l'*Effective Tax Rate Test*.

A tal proposito il D. Lgs. n. 209/2023 avrebbe introdotto il nuovo **comma 4 bis dell'art. 167 del TUIR** che sarebbe risultato applicabile a quei soggetti che rientravano nelle previsioni stabilite sia dalle regole *GloBE* che dalla C.F.C. *legislation*.

L'evoluzione della fiscalità internazionale ha portato l'OCSE a elaborare il **progetto BEPS Pillar Two**, il quale aveva previsto l'introduzione delle già menzionate *GloBE Rules*, con lo scopo di contrastare le condotte evasive delle multinazionali e dei gruppi societari.



Le *GloBE Rules* sono poi state recepite con la **Direttiva UE n. 2022/2523 del 15 dicembre 2022** ed è stata quindi stabilita una **tassazione standard del 15% (*global minimum tax*)** per tutte le imprese che fanno parte di gruppi di rilevanti dimensioni. La **capogruppo**, laddove dovessero essere presenti nel gruppo societario imprese che godono di una tassazione inferiore al 15%, dovrebbe versare la differenza, ossia la **Top Up Tax (TUT)**, in modo da assoggettare a prelievo fiscale compensativo la quota di redditi che risulta veicolata artificiosamente in Paesi a fiscalità privilegiata.

Le nuove disposizioni sarebbero state incorporate nel nuovo **comma 4 bis dell'art. 167 del TUIR**, che, nella versione prevista dal D. Lgs. n. 209/2023, evidenziava che ai fini del calcolo della tassazione effettiva estera della controllata non residente si doveva tener conto anche dell'**imposta minima nazionale equivalente** dovuta nel suo Paese di localizzazione, la c.d. **Qualified Domestic Minimum Top Up Tax (QDMTT)**. In sostanza, qualora un Paese estero dovesse aver adottato le disposizioni del *Pillar Two*, avrebbe introdotto la QDMTT nella propria legislazione domestica.

I Paesi esteri avrebbero la convenienza ad adottare il *Pillar Two*, in quanto permetterebbe loro di garantirsi la permanenza locale del maggior gettito derivante dall'applicazione dell'aliquota di imposizione minima. Inoltre, secondo la *rule of order* dell'OCSE, la QDMTT avrebbe la precedenza rispetto anche all'applicazione della C.F.C. del Paese della controllante capogruppo, proprio per salvaguardare il gettito locale (**Administrative Guidance di luglio 2023**).

Nel **comma 4 ter dell'art. 167 del TUIR**, nella versione prevista dal D. Lgs. n. 209/2023, sarebbe stata invece disposta un'alternativa a quanto previsto dal comma 4, lettera a) dello stesso articolo, infatti per i soggetti controllanti sarebbe stato previsto il versamento di un'**imposta sostitutiva** delle imposte sui redditi delle controllate estere pari al **15%** dell'utile contabile netto risultante dal bilancio d'esercizio, dove tale utile sarebbe stato calcolato senza tenere in considerazione le imposte che hanno determinato il suo valore, la svalutazione di attivi e gli accantonamenti a fondi rischi.

L'opzione per la suddetta imposta sostitutiva sarebbe applicabile a tutte le controllate estere che, secondo i parametri della C.F.C. *Legislation*, si possono considerare residenti in Paesi a fiscalità privilegiata. Tale opzione dovrebbe avere una durata per tre esercizi del soggetto controllante e sarebbe irrevocabile.

Al termine del triennio, l'opzione si intenderebbe tacitamente rinnovata, salvo che non venga revocata dalla capogruppo.

Infine nel **comma 4 quater dell'art. 167 del TUIR**, sempre nella versione prevista dal D. Lgs. n. 209/2023, sarebbe stato sottolineato che le disposizioni relative all'opzione sull'imposta



sostitutiva sarebbero applicate solamente laddove si fosse in presenza di soggetti controllati esteri con i bilanci d'esercizio assoggettati a revisione o a certificazione da parte di operatori professionali a ciò autorizzati nello Stato estero di localizzazione dei soggetti controllati non residenti, i cui esiti sarebbero utilizzati dal revisore del soggetto controllante ai fini del giudizio sul bilancio annuale o consolidato.

2.3) Le novità introdotte dal D.L. n. 84/2025

Di recente, col **D.L. n. 84 del 12 giugno 2025**, sono state introdotte ulteriori modifiche alla disciplina relativa alle C.F.C., in particolare sono stati rintoccati i **commi 4 bis e 4 ter dell'art. 167 del TUIR**.

Una delle novità più significative riguarda il **criterio di attribuzione dell'imposta minima nazionale equivalente (QDMTT)** che era stata introdotta dal D. Lgs. n. 209/2023.

La **precedente versione del comma 4 bis dell'art. 167 del TUIR** stabiliva che l'imposta minima nazionale equivalente dovuta nel Paese di localizzazione del soggetto controllato (QDMTT), imputabile a ciascuna impresa del gruppo, si considerava rilevante in misura corrispondente alla moltiplicazione tra la stessa ed il rapporto tra i profitti eccedenti relativi alla singola controllata e la somma di tutti i profitti eccedenti relativi alle imprese o entità del gruppo, soggette all'imposta minima equivalente calcolata in maniera unitaria. Questo metodo si è da subito rivelato essere alquanto oneroso e macchinoso, perché la normativa italiana prevedeva un'allocazione rigida rispetto alle *GloBe Rules* che invece permettono più libertà nei metodi di calcolo che possono essere anche diversi da quanto previsto dal comma 4 bis dell'art. 167 del TUIR nell'implementazione della QDMTT estera.

L'**art. 4, comma 1, lettera a) del D.L. n. 84/2025** ha quindi modificato il **comma 4 bis dell'art. 167 del TUIR** introducendo un **doppio binario** a seconda che la giurisdizione del Paese di stabilimento della controllata estera abbia o meno adottato un proprio criterio di allocazione della QDMTT.

Nel primo caso quindi, per il calcolo della rilevanza della QDMTT sulla controllata, si assume ora come base di riferimento il **criterio adottato nel Paese di stabilimento della controllata stessa** e, subordinatamente, si dovrà ricorrere al rapporto tra il reddito rilevante relativo a quest'ultima e la somma di tutti i redditi rilevanti relativi alle imprese del gruppo soggette all'imposta minima equivalente calcolata unitariamente.

In assenza di una disciplina locale, sarà applicato invece il criterio residuale che prevede la regola più rigida di allocazione del QDMTT, ossia si dovrà ricorrere solamente al rapporto tra il reddito rilevante relativo al soggetto controllato non residente e la somma di tutti i redditi rilevanti relativi alle imprese ed entità del gruppo soggette all'imposta minima equivalente calcolata in maniera unitaria con il soggetto controllato non residente.



Per il soggetto controllante, è stato inoltre previsto che, dall'imposta dovuta in Italia in relazione al reddito imponibile imputato dalla C.F.C., sia ammesso in detrazione anche l'importo del QDMTT attribuito alla controllata, oltre alle imposte sui redditi pagate all'estero a titolo definitivo in applicazione della C.F.C. *legislation*, alla condizione, però, che la QDMTT sia determinata secondo il criterio adottato nel Paese di stabilimento della controllata.

L'altra importante modifica riguarda il **comma 4 ter dell'art. 167 del TUIR** relativo al regime opzionale in capo alle controllanti nazionali rientranti nella disciplina C.F.C..

Nella precedente versione, che di fatto non ha mai trovato applicazione, prevedeva la possibilità per le società controllanti italiane di esercitare l'opzione del versamento di un'imposta sostitutiva con aliquota pari al 15% da parametrare all'utile contabile netto, in luogo dell'applicazione dell'ordinario regime delle C.F.C..

Nella nuova versione, la base imponibile su cui applicare il 15% si determina dall'utile contabile netto dell'esercizio, senza quindi tener conto delle imposte che hanno concorso a determinare tale valore, della svalutazione di attivi e degli accantonamenti ai fondi rischi e oneri; il risultato ottenuto deve essere poi proporzionato alla quota di partecipazione del soggetto residente.

Da sottolineare che l'imposta del 15% versata non sarà deducibile ai fini delle imposte sui redditi e dell'IRAP.

La novità introdotta dal D.L. n. 84/2025 relativa al regime opzionale risulta essere alquanto rilevante poiché, si viene a creare automaticamente una **presunzione di superamento dell'Effective Tax Rate Test**, in quanto, da un lato permette di evitare la tassazione per trasparenza degli utili prodotti dalla controllante e, dall'altro, consente di rendere fiscalmente "white" il soggetto controllato estero, con la conseguenza che gli utili distribuiti da esso alla controllante saranno assoggettati in Italia secondo una tassazione ordinaria.

Anche dopo l'intervento del D.L. n. 84/2025, permane l'irrevocabilità e la durata triennale del regime opzionale e pure quanto stabilito dall'art. **comma 4 quater dell'art. 167 del TUIR**, ossia che le disposizioni relative al suddetto regime trovano applicazione solamente laddove si fosse in presenza di soggetti controllati esteri con i bilanci d'esercizio assoggettati a revisione o a certificazione da parte di operatori professionali a ciò autorizzati nello Stato estero di localizzazione dei soggetti controllati non residenti, i cui esiti sarebbero utilizzati dal revisore del soggetto controllante ai fini del giudizio sul bilancio annuale o consolidato.

Si specifica che le modifiche introdotte dal D.L. n. 84/2025 saranno già applicabili a partire dal periodo d'imposta 2024 e hanno quindi impatto sulla compilazione dei Modelli Redditi 2025 relativi all'anno 2024.



2.4) Ambito soggettivo

L'art. 167, comma 1 del TUIR, che nel corso dei vari interventi legislativi è rimasto invariato, illustra l'ambito soggettivo di applicazione della C.F.C. *legislation*.

Più precisamente la disciplina delle C.F.C. si applica ai soggetti fiscalmente residenti nel territorio dello Stato italiano, nonché alle stabili organizzazioni ivi localizzate di soggetti residenti all'estero che detengono il controllo di soggetti non residenti.

Dal punto di vista dei **soggetti controllanti residenti**, la disciplina si applica a:

- **persone fisiche;**
- **soggetti di cui all'art. 5 del TUIR** (società semplici, in nome collettivo, in accomandita semplice, associazioni, società di armamento e società di fatto residenti in Italia);
- **soggetti IRES di cui all'art. 73, comma 1, lettere a), b) e c) del TUIR** (società commerciali, enti commerciali residenti, trust non commerciali residenti, ecc.).

La disciplina viene altresì applicata anche nel caso di **soggetti controllanti non residenti** se trattasi di **stabili organizzazioni italiane di soggetti non residenti** che controllano, a loro volta, soggetti non residenti. In tal caso, l'ambito di applicazione della C.F.C. *legislation* riguarda le partecipazioni della controllata estera che fanno parte del patrimonio della stabile organizzazione.

Rientrano nell'annovero applicativo della disciplina delle C.F.C. i seguenti **soggetti esteri controllati**:

- gli Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio, le fondazioni e i trust;
- le stabili organizzazioni estere di soggetti residenti in Italia per le quali è stata effettuata l'opzione per il regime di *branch exemption*. Infatti quando la stabile organizzazione soddisfa le condizioni dell'art. 167, comma 4, del TUIR, si può esercitare l'opzione per la *branch exemption*, a condizione che sia dimostrata l'esimente di cui all'art. 167, comma 5 del TUIR;
- le stabili organizzazioni estere di soggetti controllati non residenti (a condizione che la stabile organizzazione sia riconosciuta dallo Stato di residenza della casa madre, a prescindere dalle convenzioni esistenti tra i vari stati coinvolti). La società residente che controlla una società estera che a sua volta ha una stabile organizzazione in un altro Stato estero a fiscalità privilegiata, si vedrà tassare per trasparenza anche i redditi conseguiti dalla controllata estera che provengono dalla stabile organizzazione situata in uno Stato a fiscalità privilegiata, purché la stabile organizzazione operi in regime di *branch exemption*.

2.5) Requisito del controllo per l'applicazione della disciplina C.F.C.

La C.F.C. *legislation* prevede, in capo alla società controllante, la tassazione per trasparenza



dei redditi prodotti dall'entità controllata estera qualora ricorrano le due condizioni previste dall'art. 167, comma 4 del TUIR.

Al fine di rendere operativa la disciplina in questione, però, è necessario anche comprendere come viene determinato il **requisito del controllo per i soggetti non residenti**.

La **definizione di controllo societario** è disciplinata dall'**art. 167, comma 2 del TUIR**, secondo il quale sono considerati **soggetti controllati non residenti** le imprese, le società e gli enti non residenti nel territorio dello Stato se alternativamente:

- sono controllati direttamente o indirettamente, anche tramite società fiduciaria o interposta persona, ai sensi dell'art. 2359 C.C., da parte di un soggetto o da una stabile organizzazione residente in Italia (controllo civilistico);
- oltre il 50% della partecipazione ai loro utili è detenuto, direttamente o indirettamente, mediante una o più società controllate ai sensi dell'art. 2359 C.C., oppure tramite società fiduciaria o interposta persona, da un soggetto o da una stabile organizzazione residente in Italia (controllo economico).

Pertanto ai fini dell'applicazione della disciplina C.F.C., oltre alle previsioni dell'art. 2359 del C.C., il controllo può essere detenuto anche attraverso una partecipazione diretta del soggetto residente nel soggetto non residente, oppure mediante una partecipazione indiretta, per il tramite di società fiduciarie, interposte persone, soggetti residenti in Italia o soggetti residenti all'estero.

Nella **Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 18/E del 27 dicembre 2021** è stato specificato che, ai fini della verifica del rapporto societario, **il controllo stabilito dall'art. 2359 del C.C. deve essere calcolato senza ricorrere al meccanismo della demoltiplicazione** della catena societaria.

Questo significa che se il soggetto A controlla per il 60% il soggetto B e per il 70% il soggetto C e, a loro volta, B e C partecipano rispettivamente al 35% un soggetto estero, il requisito del controllo ai sensi dell'art. 2359 del C.C., previsto per la C.F.C. *legislation*, è verificato in capo al soggetto A.

Infatti A controlla indirettamente il soggetto estero per il 70%, ossia la somma delle partecipazioni al 35% delle società B e C controllate direttamente da A.

In caso di sola partecipazione agli utili, la percentuale di partecipazione è determinata **tenendo conto dell'eventuale demoltiplicazione** prodotta dalla catena societaria partecipativa.

Se il soggetto A controlla, ai sensi dell'art. 2359 del C.C., al 60% sia il soggetto B che il soggetto C con corrispondente partecipazione agli utili e, a loro volta, i soggetti B e C partecipano agli utili del soggetto estero in misura del 40% (senza possedere voti esercitabili nell'assemblea di quest'ultimo), il requisito di controllo della C.F.C. non è verificato in capo al soggetto A, in quanto A partecipa indirettamente solo al 48% degli utili della società estera ($60\% * 40\% + 60\% * 40\%$).



Per l'applicazione della disciplina della C.F.C., il requisito del controllo deve ritenersi soddisfatto anche qualora si possa vantare il diritto a partecipare a più del 50% degli utili dell'entità controllata.

Se il soggetto A dispone esclusivamente dell'80% degli utili dei soggetti B e C e, a loro volta, questi ultimi partecipano entrambi esclusivamente agli utili del soggetto estero in misura complessiva pari all'80% (40% per ciascun soggetto), senza possedere voti esercitabili in assemblea, il requisito del controllo, ai fini della disciplina delle C.F.C. non è verificato in capo ad A, nonostante A partecipi indirettamente al 64% ($60\% * 40\% + 60\% * 40\%$), questo perché, nel caso in esame, A non detiene il controllo su B e C ai sensi dell'art. 2359 del C.C., di conseguenza non si può configurare un controllo indiretto sull'entità estera.

Infine si sottolinea che le ipotesi di controllo stabilite dall'art. 167, comma 2 del TUIR vanno verificate alla **data della chiusura dell'esercizio** della società/entità controllata.

2.6) Dimostrazione dell'esimente con interpello probatorio

Per disapplicare la disciplina delle C.F.C., è ancora prevista la possibilità per il soggetto controllante di dimostrare l'esimente illustrata al **comma 5 dell'art. 167 del TUIR**, in modo quindi da evitare la tassazione per trasparenza dei redditi della controllata estera.

È necessario quindi dimostrare che il soggetto controllato non residente svolga effettivamente un'attività economica, mediante l'impiego di personale, attrezzature, attivi e locali e questo viene fatto attraverso la presentazione di un'apposita istanza di interpello all'Amministrazione Finanziaria.

Su questo tema, il **D.L. n. 84/2025** è intervenuto a correggere il **riferimento** legislativo relativo alla **tipologia di interpello** ai fini della disapplicazione della disciplina delle C.F.C., per adattarlo alle modifiche recentemente intervenute allo **Statuto del Contribuente (Legge n. 212 del 27 luglio 2000)** ad opera del D. Lgs. n. 219 del 30 dicembre 2023. Infatti ora l'**interpello probatorio** risulta disciplinato **dall'art. 11, comma 1, lettera e) della Legge n. 212/2000** e non più dall'art. 11, comma 1, lettera b) della Legge n. 212/2000.

L'altra novità è costituita dal fatto che a presentare l'istanza di interpello probatorio **sono legittimati** solo:

- i soggetti che aderiscono al regime di *cooperative compliance* di cui al D. Lgs. n. 128 del 5 agosto 2015;
- i soggetti che presentano le istanze di interpello sui cd. nuovi investimenti di cui all'art. 2 del D. Lgs. n. 147 del 14 settembre 2015.

Tutti gli altri contribuenti, non aderenti ai suddetti regimi, non potranno più presentare istanza di interpello probatorio, ma dovranno procedere in via autonoma alla disapplicazione della disciplina qualora si ritenga esser presente l'esimente prevista dal comma 5 dell'art. 167 del TUIR, esponendosi a potenziali rischi in sede di verifica da parte dell'Amministrazione



Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Padova

Finanziaria.

Per i soggetti legittimati a presentare istanza di interpello probatorio, la richiesta deve essere presentata prima della scadenza dei termini previsti dalla legge per la presentazione della Dichiarazione dei Redditi o per l'assolvimento di altri obblighi tributari e l'Agenzia delle Entrate è tenuta a **rispondere** per la disapplicazione della disciplina delle C.F.C. **entro 120 giorni**.

Nel caso in cui le istanze dovessero essere carenti dei requisiti che sono richiesti dalla normativa, l'Agenzia deve invitare il contribuente a regolarizzare la richiesta entro 30 giorni. Quando non è possibile fornire una risposta, **l'Agenzia può richiedere una sola volta** al contribuente **di integrare la documentazione** e poi deve fornire la risposta a quest'ultimo **entro 60 giorni** dal ricevimento della documentazione.

Le istanze di interpello probatorio **non sono impugnabili** ai sensi dell'art. 11, comma 7 dello Statuto del contribuente.



5. ANALISI GIURISPRUDENZA (Cristina Rigato/Maurizio Carraro)

Sentenza n. 15196 del 30 maggio 2024 - Prima Sezione Civile

Questa sentenza analizza in dettaglio l'art. 2497 del Codice civile, chiarendo che la legittimazione all'esercizio dell'azione di responsabilità spetta ai soci e ai creditori della società soggetta all'altrui attività di direzione e coordinamento. La norma disciplina espressamente la responsabilità nei confronti dei soci della società eterodiretta "per il pregiudizio arrecato alla redditività ed al valore della partecipazione sociale" e verso i creditori sociali "per la lesione cagionata all'integrità del patrimonio della società". Con riguardo alla posizione del socio, l'azione di responsabilità gli consente di agire nei confronti dell'ente che tale direzione e coordinamento abbia malamente esercitato, al fine di ottenere, in proprio favore, il risarcimento di danni incidenti sostanzialmente sul patrimonio della società e, così, per conseguenza solo indiretta, su quello suo personale. Quanto alla posizione dei creditori sociali, invece, perché possa essere affermata la responsabilità derivante dall'illecito esercizio dell'attività di direzione e coordinamento di società, occorre che il patrimonio della società eterodiretta sia stato danneggiato. In altri termini, deve esserne stata lesa l'integrità, con conseguente annientamento o riduzione della generica garanzia patrimoniale. La norma non prevede, per contro, la legittimazione ad agire della società sottoposta all'attività di direzione e coordinamento, titolare del patrimonio direttamente danneggiato dalle condotte abusive della controllante.

Ordinanza n. 30539 del 3 novembre 2023 - Prima Sezione Civile

In questa ordinanza, la Corte chiarisce che l'art. 2497-sexies c.c. stabilisce che, salvo prova contraria, si presume che l'attività di direzione e coordinamento di una società venga esercitata dalla società o ente che è tenuto al consolidamento dei bilanci della controllata o che la controlla secondo quanto previsto dall'art. 2359 c.c. Per poter parlare di responsabilità ai sensi dell'art. 2497 c.c., è necessario che esista una delle seguenti condizioni:

- Un ente o società obbligato al consolidamento dei bilanci della controllata.
- Un potere di controllo esercitato dalla società controllante, come definito dall'art. 2359 c.c.

Quest'ultimo articolo definisce tre criteri per considerare una società come "controllante" di un'altra:

- Avere la maggioranza dei voti nell'assemblea ordinaria della controllata.
- Avere voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante sull'assemblea ordinaria.
- Esistere un vincolo contrattuale che subordini la controllata alla controllante.



In altre parole, affinché si verifichi la presunzione di esercizio di direzione e coordinamento, è necessario che ci sia una partecipazione societaria significativa o un vincolo contrattuale. Se la parte convenuta vuole evitare la responsabilità prevista dall'art. 2497 c.c., dovrà provare che non vi sia alcuna attività di direzione e coordinamento. L'attività di direzione e coordinamento, esercitata attraverso un controllo esterno, può sussistere anche di fatto, in casi non riconducibili alle presunzioni di cui al combinato disposto degli artt. 2497-sexies e 2359 cod. civ. Viene ribadito che gli artt. 2497 e seguenti sono norme ispirate al principio di effettività, disciplinando la dinamica di un fatto, precisamente l'abuso di attività di direzione e coordinamento ottenuto mediante esercizio effettivo della corrispondente influenza sulle società assoggettate. La Corte sottolinea che l'accertamento di questo fatto è devoluto al giudice del merito, che deve valutare gli elementi concreti del caso specifico.

Sentenza n. 24943 del 7 ottobre 2019 - Prima Sezione Civile

Questa sentenza affronta il tema della responsabilità nell'ambito dell'attività di direzione e coordinamento, specificando che può essere chiamato a rispondere colui - società (finanche occulta) o ente o anche semplice persona fisica - che sia a capo di più società in veste di titolare di quote o partecipazioni azionarie, e che svolga in modo stabile l'indirizzo, il controllo e il coordinamento delle società medesime. La Corte sottolinea che risponde in solido anche chi abbia comunque preso parte al fatto lesivo e, nei limiti del vantaggio conseguito, chi ne abbia consapevolmente tratto beneficio. Viene inoltre affermato che è possibile configurare l'esistenza di una società di fatto "holding" per il solo fatto di essere stata costituita tra i soci per l'effettivo esercizio dell'attività di direzione e coordinamento di altre società, a prescindere dalla sua esteriorizzazione mediante spendita del nome.

Inoltre, si precisa che in tema di responsabilità da attività di direzione e coordinamento ex art. 2497 c.c., ai fini della configurazione di un gruppo è certamente necessaria la presenza di più società, ma le formalità attinenti alla loro costituzione, come pure l'iscrizione e le altre forme di pubblicità previste dall'art. 2497-bis c.c., non hanno efficacia costitutiva del gruppo, per l'esistenza del quale non è neppure necessario che le società unitariamente controllate operino simultaneamente. Ciò che prevale è, invece, il principio di effettività, in virtù del quale assume rilievo la situazione di fatto esistente al momento dell'inizio, dello svolgimento e della cessazione dell'attività del gruppo.

Sentenza n. 20494 del 13 maggio 2019 - Prima Sezione Penale

La sentenza ribadisce il principio secondo cui il fenomeno del gruppo di società disciplinato dagli art. 2497 c.c. e seguenti non ha scalfito il principio di autonomia economica e soggettiva delle società collegate. Ciascuna società di capitali che sia parte di un gruppo è persona



giuridica, svolge la propria attività d'impresa (sia pure in maniera coordinata con quelle proprie delle altre società) e risponde solo con il proprio patrimonio delle obbligazioni verso i propri creditori. La Corte afferma che, in funzione della dichiarazione di fallimento di una società inserita in un gruppo, l'accertamento dello stato di insolvenza deve essere effettuato con esclusivo riferimento alla situazione economica della società medesima, poiché ciascuna società conserva propria personalità giuridica ed autonoma qualità di imprenditore.

Sentenza n. 29139 del 5 dicembre 2017 - Prima Sezione Civile

L'art. 2497, comma 3, c.c. non prevede una condizione di procedibilità dell'azione di responsabilità - promossa dal socio o dal creditore sociale nei confronti della società che esercita l'attività di direzione e coordinamento - consistente nella infruttuosa escussione del patrimonio della controllata o nella previa formale richiesta risarcitoria ad essa rivolta, avendo il legislatore posto unicamente in capo alla società capogruppo l'obbligo di risarcire i soci e i creditori sociali danneggiati dall'abuso dell'attività di direzione e coordinamento. Il legislatore ha però delimitato o escluso la responsabilità della capogruppo in tre casi:

- quando il danno è mancante, alla luce del risultato complessivo dell'attività di direzione e coordinamento;
- quando il danno è integralmente eliminato, anche a seguito di operazioni a ciò dirette;
- quando il danno è azzerato dalla stessa società controllata, che abbia soddisfatto la pretesa risarcitoria.

La Corte chiarisce che in presenza di un vantaggioso (o almeno neutrale) risultato complessivo dell'attività di direzione e coordinamento per la società dominata, dell'eliminazione specifica del danno mediante operazioni a ciò dirette o da parte della stessa controllata, la responsabilità della controllante viene meno, semplicemente perché un pregiudizio non esiste più, quale elemento costitutivo, sul piano oggettivo, della fattispecie risarcitoria.

Sentenza n. 31997 del 12 luglio 2018 - Quinta Sezione Penale

La sentenza esamina il fenomeno dei gruppi di società, evidenziando come l'ordinamento giuridico italiano, dopo aver a lungo ignorato il fenomeno dell'aggregazione d'impresa, abbia finito per disciplinarne alcuni aspetti, soprattutto al fine di correggerne eventuali effetti distorsivi. La Corte sottolinea che l'intervento legislativo di maggior respiro è rappresentato dall'introduzione nel Codice civile, con il D.Lgs. 17 gennaio 2003, n. 6, del nuovo capo IX del titolo V del libro quinto, che, sotto la rubrica "direzione e coordinamento di società", ha collocato, agli artt. 2497 e ss., una disciplina tesa a regolamentare sotto diversi profili gli effetti della riconosciuta esistenza di aree di aggregazione tra imprese caratterizzate da una unitarietà dell'indirizzo gestionale e organizzativo. Viene precisato che il soggetto titolare



dell'attività direzionale viene identificato dall'art. 2497-sexies cod. civ., in via presuntiva, in quello che esercita il controllo (organico o di fatto) sulle altre componenti del gruppo. Attualmente, è possibile che un "gruppo" di imprese possa comprendere soggetti con una natura giuridica mista, ossia società e associazioni senza fini di lucro, a condizione che tra di essi si instauri un rapporto di direzione, coordinamento e controllo nelle attività di gestione. Questo vale anche nel caso in cui l'attività di direzione venga esercitata dall'associazione, nonostante quest'ultima non possa essere sottoposta a procedura fallimentare in caso di insolvenza.

In sostanza, la normativa non impedisce che un'associazione senza fini di lucro possa esercitare un'attività di direzione e coordinamento su altre entità, anche se l'associazione stessa non è soggetta a fallimento, come invece accade per le società. L'importante è che esista un rapporto effettivo di controllo e gestione tra i soggetti coinvolti.

Sentenza Cassazione n. 7930 del 2023

Questa ordinanza ha puntualizzato che l'azione di responsabilità prevista dall' art. 2497 cod. civ. può essere rivolta nei confronti delle società o enti che, esercitando attività di direzione e coordinamento, agiscono nell'interesse imprenditoriale proprio o altrui in violazione dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale. L'ordinanza chiarisce che l'accertamento dell'esistenza di un'attività di direzione e coordinamento è devoluto al giudice del merito. Inoltre, precisa che l'attività di direzione e coordinamento esercitata attraverso un controllo esterno potrebbe sussistere di fatto, anche in casi non riconducibili alle presunzioni normative.

Sentenza Cassazione n. 14876 del 2022

Questa sentenza ha affermato che, nel contesto precedente all'introduzione dell' art. 2497 cod. civ. (avvenuta con il d.lgs. 17.1.2003, n. 6), la tutela del ceto creditorio della società eterodiretta, che abbia patito la diminuzione del patrimonio a causa dell'attività di abuso di direzione e coordinamento della capogruppo, poteva passare dall' art. 2043 cod. civ. e dalla clausola generale del *neminem laedere* (L'espressione enuncia il fondamentale principio in base al quale tutti sono tenuti al dovere di non ledere l'altrui sfera giuridica. Tale regola è posta a fondamento della responsabilità extracontrattuale: chiunque violi il divieto è tenuto a risarcire il danno).

Sentenza Cassazione n. 5520 del 2017

Questa sentenza ha chiarito che l'attività di direzione e coordinamento può essere esercitata non solo da società o enti, ma anche da semplici persone fisiche che siano a capo di più società



in veste di titolari di quote o partecipazioni azionarie, e che svolgano in modo stabile l'indirizzo, il controllo e il coordinamento delle società medesime.

Sentenza Cassazione n. 26765 del 2016

Questa sentenza ha stabilito che risponde in solido anche chi abbia comunque preso parte al fatto lesivo derivante dall'abuso dell'attività di direzione e coordinamento, e, nei limiti del vantaggio conseguito, chi ne abbia consapevolmente tratto beneficio, come previsto dall' art. 2497, secondo comma, cod. civ.

Sentenza Cassazione n. 7262 del 2023

Questa sentenza ha stabilito che il presupposto di un'azione risarcitoria intrapresa nei confronti di una società di fatto holding poggia sul rilievo che questa risponde non solo delle obbligazioni volontariamente assunte in nome proprio, ma anche delle obbligazioni risarcitorie derivanti dall'avere esercitato l'attività direttiva in modo estraneo alla fisiologica corretta gestione societaria ed imprenditoriale. In tale caso, l'obbligazione risarcitoria sorge nei confronti dei creditori delle società "figlie" per il solo fatto che l'agire illecito abbia causato il danno all'integrità patrimoniale della società diretta e coordinata.

Tribunale di Modena, sentenza n.1226 del 27/06/2018

La sentenza n. 1226 del 27/06/2018 del Tribunale di Modena riguarda l'applicazione dell'art. 2497 c.c. in relazione ai rapporti tra una società controllante e una società eterodiretta per la responsabilità della controllante in caso di mala gestio. La Corte chiarisce i presupposti per invocare la responsabilità della controllante, sia per danni ai soci (lesione della redditività o valore della quota sociale) che per danni ai creditori (lesione dell'integrità del patrimonio della società eterodiretta).

L'art. 2497, comma 1 c.c. stabilisce che la società controllante è responsabile se esercita un'attività di direzione e coordinamento in violazione dei principi di corretta gestione, danneggiando la redditività della partecipazione sociale o l'integrità patrimoniale della società controllata. Tuttavia, non sussiste responsabilità se il danno non esiste o è stato eliminato da operazioni mirate.

Il Tribunale di Modena sottolinea che la norma non prevede una responsabilità sussidiaria della controllante per i debiti della controllata. Piuttosto, si tratta di una responsabilità per danni che può essere fatta valere tramite un'azione di massa (se la società eterodiretta fallisce, l'azione può essere esercitata dal curatore del fallimento).

Nel caso specifico, il Tribunale ha respinto l'opposizione al decreto ingiuntivo, ritenendo che la responsabilità della controllante per i debiti non adempiuti dalla controllata non rientra nell'ambito dell'art. 2497 c.c. La parte che aveva intentato l'azione non aveva provato:



- L'insufficienza del patrimonio della controllata (non basta che la società sia stata ammessa al concordato preventivo),
- La causalità dell'insufficienza patrimoniale derivante dalla cattiva direzione della controllante,
- La richiesta di adempimento fatta alla società eterodiretta, come previsto dalla Cassazione.

Pertanto, la domanda azionata ai sensi dell'art. 2497 c.c. è stata respinta.

Cassazione civile, Sez I, sentenza n. 2952 del 13 febbraio 2015

“La formale esistenza di un gruppo, con conseguente assetto giuridico predisposto per una direzione unitaria, e l'amministrazione di fatto di singole società del gruppo stesso non sono situazioni incompatibili poiché mentre la prima corrisponde ad una situazione di diritto nella quale la controllante svolge l'attività di direzione della società controllata nel rispetto della relativa autonomia e delle regole che presiedono al suo funzionamento, la seconda, invece, corrisponde ad una situazione di fatto in cui i poteri di amministrazione sono esercitati direttamente da chi sia privo di una qualsivoglia investitura, ancorché irregolare o implicita. Ne consegue che un soggetto, cui pure siano attribuiti poteri di direzione in quanto amministratore di una "holding" (o in quanto socio di una società di fatto che ne svolge le funzioni), può, di fatto, esercitare poteri di amministrazione e, al contempo, disattendendo l'autonomia della società controllata e riducendo i relativi amministratori a meri esecutori dei suoi ordini, comportarsi come se ne fosse l'amministratore, pur utilizzando, formalmente, gli strumenti propri della direzione unitaria, quali le direttive, sicché egli risponde delle condotte relative all'amministrazione delle società controllate.”¹

Cassazione civile, Sez. I, sentenza n. 12254 del 12 giugno 2015

Secondo l'art. 2497 c.c., la società che abusa dell'eterodirezione (cioè, della direzione e coordinamento sulla controllata) è responsabile per i danni causati alla controllata, danneggiando così il suo patrimonio. La responsabilità è di tipo risarcitorio, simile a quella prevista dall'art. 2394 c.c., non sussidiaria. Il ricorso alla responsabilità della holding per i debiti non soddisfatti della controllata è debole, poiché il comma 3 dell'art. 2497 c.c. stabilisce solo una condizione per poter agire nei confronti dei creditori della controllata, non una nuova responsabilità aggiuntiva. Inoltre, la legittimazione all'azione è esclusivamente del curatore del fallimento della controllata, non dei singoli creditori. Anche se ci sono contratti tra società del gruppo, la Corte conferma che la responsabilità della capogruppo non si estende automaticamente alla controllata, poiché ogni società all'interno del gruppo ha una propria

¹ [Cassazione civile n. 2952/2015 - Brocardi.it](#)



autonomia giuridica e patrimoniale. Anche se la capogruppo coordina le attività del gruppo, i suoi atti non possono essere imputati direttamente alle controllate, e la responsabilità per violazione delle regole di gestione non può comportare effetti giuridici che estendano la responsabilità della capogruppo agli atti della controllata.

Tribunale di Milano, sentenza del 2 febbraio 2012

La sentenza del Tribunale di Milano del 2 febbraio 2012 riconosce l'accentramento in capo alla controllante della funzione di tesoreria centralizzata del gruppo di imprese, se è compiuta in condizioni di adeguata remunerazione dei capitali prestati dalle controllate, non configura i presupposti per la richiesta del risarcimento del danno da parte della controllata in quanto non costituisce un abuso dell'attività di direzione e coordinamento (articolo 2497 e ss, Cod. civ.).

Corte App. Napoli, Sez V, 8 giugno 2020, n.2035

La sentenza chiarisce che l'art. 2497, comma 1, c.c. stabilisce che la società che esercita attività di direzione e coordinamento su un'altra società (eterodiretta) è responsabile verso i creditori di quest'ultima per i danni causati al suo patrimonio, se ha violato i principi di corretta gestione. Questo tipo di responsabilità non si attiva automaticamente, ma solo quando si dimostra che l'attività di direzione ha effettivamente danneggiato il patrimonio della società eterodiretta, riducendo la garanzia patrimoniale disponibile per i creditori. La responsabilità riguarda quindi il danno economico causato dalla gestione illegittima o antieconomica. La responsabilità della società controllante non sorge solo perché la società eterodiretta ha subito perdite o è fallita. È necessario provare che le scelte della società controllante abbiano avuto un impatto negativo diretto sulla gestione della controllata, e che questo impatto abbia effettivamente ridotto il suo patrimonio, creando un danno per i creditori. La semplice perdita o il dissesto non sono sufficienti per configurare la responsabilità.

In sostanza, affinché la responsabilità si verifichi, occorre una prova chiara del danno causato dalla condotta della società controllante, e non basta che la controllata abbia subito delle perdite o sia in difficoltà finanziaria. La responsabilità non si applica automaticamente a causa dei rischi d'impresa, che sono intrinseci a ogni attività economica.



Tribunale di Venezia, 19 settembre 2020 n. 5655

Questa sentenza afferma che non esiste una norma che consenta a un socio di una società che controlla un'altra (o che esercita attività di direzione/ coordinamento su di essa) di accedere automaticamente alla documentazione della controllata solo in virtù di tale rapporto. L'accesso ai documenti di una s.r.l. è normato dall'art. 2476, comma 2, c.c., che riguarda la documentazione amministrativa e sociale della società. Tuttavia, se la documentazione della controllata si trova presso la società controllante, essa può essere rilevante per la gestione dei rapporti tra le due, e pertanto rientra nell'ambito di accesso previsto per i soci della s.r.l. controllante.

Questo diritto di accesso è principalmente funzionale a permettere al socio non amministratore di verificare e, eventualmente, contestare le scelte amministrative della controllante, tutelando così i propri interessi. Se l'accesso è finalizzato a ottenere informazioni sul valore della partecipazione del socio nella controllante (per esempio, valutando la partecipazione della controllante nella controllata), questo non può giustificare l'accesso a documenti oltre quelli che già la controllante ha a disposizione.

Inoltre, il diritto di accesso non si limita alla semplice visione dei documenti, ma comprende anche la possibilità di ottenerne copia. I limiti di accesso fissati dallo statuto societario e il limite temporale di due giorni per l'accesso possono essere superati in casi di urgenza, se necessario per evitare danni al socio, soprattutto quando l'accesso a tali documenti è stato precedentemente negato, creando uno stato di sconoscenza che giustifica un intervento urgente.

In sostanza, il socio della controllante ha diritto ad accedere ai documenti che riguardano la gestione della società controllata solo quando tale accesso è giustificato dalla necessità di verificare la corretta amministrazione della controllante, ma non per ottenere un semplice calcolo del valore della partecipazione.

Tribunale di Milano, 28/03/2024, n. 3570/2024

Tale sentenza spiega che l'attività di direzione e coordinamento si configura come un'azione concreta e giuridicamente rilevante, che implica un'influenza significativa sulle scelte gestionali degli amministratori della società eterodiretta. Questo tipo di attività si esprime attraverso un flusso costante di atti di indirizzo che incidono sulle decisioni strategiche e operative della società controllata, come quelle finanziarie, industriali e commerciali.

Ai fini dell'applicazione degli articoli 2497 e 2497-bis c.c., l'attività di direzione rilevante è quella che interferisce direttamente con la gestione dell'impresa, e può anche avvenire senza che vi sia un controllo formale secondo l'art. 2359 c.c. La responsabilità derivante da un uso



Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Padova

abusivo di tale attività si realizza con l'esercizio concreto del potere di dirigere e coordinare altre società, seguendo un progetto unitario.

Per configurare l'abuso di attività di direzione e coordinamento ai sensi dell'art. 2497 c.c., non basta la presunzione prevista dall'art. 2497-sexies c.c., ma è necessario che chi agisce porti prove concrete dell'abuso, dimostrando l'esercizio effettivo dell'eterodirezione e le relative operazioni gestorie contestate.



6. REGOLAMENTO (UE) 2024/1689 DEL PARLAMENTO EUROPEO: REGOLE ARMONIZZATE SULL'AI (AI ACT) (Vincenzo Zito)

AI Act , in vigore dal 2024, rappresenta il primo quadro normativo organico sull'intelligenza artificiale in Europa.

Entro la fine del 2026 si introducono nuove figure come **l'AI Compliance Officer e il Comitato Etico**, rivoluzionando di fatto la governance aziendale.

Si tratta di un vero e proprio cambio di mentalità nell'organizzazione aziendale che introduce nuove figure professionali e richiede un adeguamento non solo tecnologico ma anche organizzativo e culturale.

La rivoluzione dell'AI Act è iniziata il 1° agosto 2024, quando il Regolamento UE 2024/1689 è entrato ufficialmente in vigore. Le tappe di questo cambiamento epocale sono tre:

-febbraio 2025

-agosto 2025

-agosto 2026

Tali date sono da segnare in rosso nei calendari aziendali, perché rappresentano scadenze inderogabili di un percorso di adeguamento che richiederà tempo, risorse e una pianificazione strategica.

Dal 2 febbraio 2025 sono diventati applicabili i Capi I E II del definiscono **l'oggetto, l'ambito di applicazione e i concetti chiave dell'intelligenza artificiale** secondo la visione europea.

Si tratta di perimetri operativi che determineranno quali sistemi rientrano nell'ambito di applicazione del Regolamento e quali invece ne restano esclusi obbligando di fatto l'azienda ad effettuare da subito una mappatura completa di tutti i sistemi intelligenti utilizzati sia quelli sviluppati internamente che quelli acquisiti da fornitori esterni.

Il 2 agosto 2025 sono entrate in vigore nuove disposizioni cruciali dell'AI Act europeo, come l'entrata in vigore degli obblighi di trasparenza e sicurezza per i modelli di IA a scopo generale (GPAI), come ChatGPT) e l'attivazione del regime sanzionatorio. Questa fase segna un'importante tappa verso la piena applicazione del regolamento, prevista nel 2026, ma impone obblighi più stringenti a imprese e sviluppatori di IA



Obblighi per i GPAI:

- Le aziende che sviluppano e addestrano modelli di IA a scopo generale (GPAI) devono ora rispettare requisiti di trasparenza, documentare la progettazione e l'addestramento, e adottare misure per prevenire usi illeciti.
- **Regime sanzionatorio:**
- È entrato in vigore il regime sanzionatorio, con multe salatissime (fino al 7% del fatturato globale annuo) per le violazioni delle norme già applicabili.
- **Struttura della governance:**

Gli Stati membri sono obbligati a nominare le autorità competenti e gli organismi notificati per la vigilanza sul rispetto dell'AI Act.

Il cuore dell'AI Act è rappresentato dalla classificazione dei sistemi di intelligenza artificiale in base al livello di rischio che comportano. Un approccio che permette di modulare gli obblighi in modo proporzionato all'impatto potenziale di ciascun sistema sull'individuo e sulle società.

La classificazione presenta quattro categorie di rischio, ciascuna con i propri obblighi specifici:

Categoria rischio	Esempi applicativi	Obblighi principali
Inaccettabile	Social scoring, manipolazione subliminale	Divieto assoluto (art.5)
Alto	Selezione risorse umane, credit scoring.	Conformità tecnica, valutazione impatto (Art.17,27)
Limitato	Chatbot, deepfake	Trasparenza utente (Art.50-52)
Minimo	Filtri spam, giochi	Nessun obbligo specifico

I sistemi classificati come "ad alto rischio" richiedono infatti l'implementazione di processi di valutazione, monitoraggio e documentazione particolarmente rigorosi, con conseguente necessità di risorse dedicate e competenze specifiche.

Le aziende che utilizzano, ad esempio, sistemi di intelligenza artificiale per la selezione del personale o per la valutazione del merito creditizio si trovano improvvisamente catapultate



nella categoria "ad alto rischio", con tutte le conseguenze che ne derivano in termini di adempimenti e responsabilità.

L'impatto più visibile dell'AI Act sull'organizzazione aziendale è rappresentato dall'introduzione di nuove figure professionali, alcune delle quali obbligatorie per determinate categorie di aziende. Si delinea così una nuova geografia della governance aziendale, con ruoli e responsabilità specificamente dedicati alla gestione dell'intelligenza artificiale

AI Compliance Officer: il custode della conformità

L'articolo 28 del Regolamento introduce l'obbligo, per i fornitori di sistemi di intelligenza artificiale ad alto rischio, di designare un AI Compliance Officer. Una figura che ricorda, per certi versi, il DPO (Data Protection Officer) introdotto dal GDPR, ma con competenze specifiche nel campo dell'intelligenza artificiale.

L'AI Compliance Officer sarà il punto di riferimento per tutte le questioni relative alla conformità dei sistemi di intelligenza artificiale utilizzati dall'azienda. Un ruolo che richiede competenze interdisciplinari, a cavallo tra diritto, tecnologia ed etica, e che dovrà garantire il rispetto degli obblighi previsti dal Regolamento. Non si tratta di una figura meramente formale, ma di un professionista che dovrà possedere competenze specifiche e che dovrà essere dotato delle risorse necessarie per svolgere efficacemente il proprio compito.

Le aziende dovranno quindi investire nella formazione o nel reclutamento di figure professionali con un profilo adeguato, contribuendo alla nascita di una nuova categoria di specialisti.

Responsabile del sistema di gestione qualità: l'AI sotto controllo

Un'altra figura chiave introdotta dall'AI Act è il Responsabile del sistema di gestione qualità, previsto dall'articolo 17.

Un ruolo fondamentale per garantire che i sistemi di intelligenza artificiale ad alto rischio siano sviluppati, implementati e monitorati secondo standard qualitativi adeguati.

Il Responsabile del sistema di gestione qualità dovrà sovrintendere all'implementazione di un sistema di gestione della qualità che comprenda politiche, procedure e istruzioni relative alla progettazione, al controllo e alla convalida dei sistemi di intelligenza artificiale. Un compito



complesso che richiede competenze tecniche specifiche e una visione d'insieme dei processi aziendali.

Comitato Etico: l'intelligenza artificiale ha bisogno di etica

L'articolo 57 del Regolamento prevede l'istituzione di un Comitato Etico, obbligatorio per gli enti pubblici e le grandi imprese.

Un organo collegiale con composizione multidisciplinare, che dovrà includere giuristi, tecnici e persino filosofi. Il Comitato Etico avrà il compito di valutare le implicazioni etiche dei sistemi di intelligenza artificiale utilizzati dall'azienda, garantendo che il loro sviluppo e utilizzo avvenga nel rispetto dei diritti fondamentali e dei valori europei.

Un ruolo che va oltre la mera conformità normativa, per abbracciare questioni di più ampio respiro legate all'impatto sociale e umano dell'intelligenza artificiale.

L'istituzione di un Comitato Etico rappresenta una novità assoluta per molte aziende, abituate a considerare l'etica come una questione marginale o, al massimo, come un aspetto della responsabilità sociale d'impresa. Con l'AI Act, l'etica diventa una componente essenziale della governance aziendale, con un impatto diretto sulle decisioni strategiche e operative.

Sorveglianza umana effettiva: l'uomo al centro del sistema

Un altro aspetto fondamentale dell'AI Act è l'obbligo di garantire una sorveglianza umana effettiva sui sistemi di intelligenza artificiale ad alto rischio.

L'articolo 14 del Regolamento prevede infatti che le decisioni automatizzate in ambiti sensibili, come le risorse umane o la concessione del credito, siano soggette a interventi manuali da parte di operatori umani.

Questo requisito ha implicazioni organizzative rilevanti, poiché richiede la presenza di personale adeguatamente formato e di processi che consentano un efficace intervento umano. Le aziende dovranno quindi rivedere i propri flussi di lavoro e le proprie strutture organizzative per garantire che, accanto all'automazione, vi sia sempre la possibilità di un controllo e di un intervento umano.



Le sanzioni: un deterrente per la non conformità

L'AI Act prevede un sistema sanzionatorio particolarmente severo, con sanzioni che possono arrivare fino al 7% del fatturato annuo mondiale o a 35 milioni di euro per le violazioni più gravi, come l'utilizzo di pratiche vietate.

Il Regolamento prevede una gradazione delle sanzioni in base alla gravità della violazione:

Violazione	Sanzione base	Sanzione PMI
Pratiche vietate (Art.5)	7% fatturato o €35M	€35M
Non conformità sistemi ad alto rischio	3% fatturato o €15M	€ 15M
Informazioni errate	1,5% fatturato o 7,5M	€ 7.5M

Le PMI beneficiano di un trattamento particolare, essendo soggette all'importo minore tra la percentuale del fatturato e il valore assoluto.

Una previsione che tiene conto delle specificità delle piccole e medie imprese, ma che non le esenta dal rispetto degli obblighi previsti dal Regolamento. L'entità delle sanzioni rende evidente come la conformità all'AI Act sia una necessità per tutte le aziende che utilizzano sistemi di intelligenza artificiale. Il rischio finanziario legato alla non conformità è tale da richiedere un approccio strutturato e una governance adeguata, con investimenti proporzionati al rischio.

Particolarmente rilevante è anche l'interazione tra l'AI Act e il GDPR, soprattutto per quanto riguarda la valutazione d'impatto.

Il Regolamento prevede che, per i sistemi che trattano dati personali, la valutazione d'impatto richiesta dall'AI Act possa essere integrata con la

DPIA (*Data Protection Impact Assessment*) prevista dal GDPR. Un'opportunità di semplificazione che richiede però un coordinamento efficace tra le diverse funzioni aziendali coinvolte



Roadmap di adeguamento: pianificare il cambiamento

Di fronte a un quadro normativo così complesso e in evoluzione, le aziende hanno bisogno di una roadmap chiara per pianificare il proprio percorso di adeguamento. Un percorso che non può essere improvvisato, ma che richiede una pianificazione strategica e un impegno a tutti i livelli dell'organizzazione. La roadmap di adeguamento deve seguire le scadenze previste dal Regolamento, ma anche tener conto delle specificità dell'azienda e dei sistemi di intelligenza artificiale utilizzati.

Un approccio personalizzato che permetta di ottimizzare le risorse e di garantire una conformità effettiva e non meramente formale.

Il primo passo è rappresentato dall'implementazione, entro lo scorso febbraio 2025, di policy relative alle pratiche vietate dall'articolo 5 del Regolamento. Un'attività che richiede un'analisi approfondita dei sistemi utilizzati e l'adozione di misure per evitare l'utilizzo di pratiche considerate inaccettabili, come il social scoring o la manipolazione subliminale.

Entro agosto 2026, i sistemi ad alto rischio dovranno essere certificati secondo le procedure previste dal Regolamento. Un traguardo che richiede un percorso di adeguamento graduale e strutturato, con investimenti significativi in termini di risorse umane e tecnologiche.

Formazione obbligatoria: nuove competenze per nuove sfide

Un aspetto spesso sottovalutato dell'AI Act è l'obbligo di formazione previsto dall'articolo 4.3 del Regolamento.

Un requisito che va oltre la mera conformità normativa, per toccare il cuore della trasformazione culturale richiesta dall'intelligenza artificiale. Le aziende dovranno investire in corsi accreditati su

etica dell'AI e gestione dei rischi, fornendo al proprio personale le competenze necessarie per operare in un contesto in rapida evoluzione.

Una formazione che non riguarda solo gli specialisti dell'intelligenza artificiale, ma tutti coloro che, a vario titolo, interagiscono con sistemi intelligenti.

Documentazione tecnica: la trasparenza come principio

Un altro aspetto fondamentale dell'AI Act è l'obbligo di mantenere una documentazione tecnica dettagliata per i sistemi di intelligenza artificiale, in particolare per quelli ad alto rischio.



Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Padova

L'articolo 23 del Regolamento prevede infatti l'obbligo di garantire la tracciabilità dei dataset utilizzati, mentre l'articolo 14 richiede la tenuta di log decisionali che permettano di ricostruire il processo che ha portato a una determinata decisione.

Questi obblighi hanno implicazioni significative sui processi aziendali, richiedendo l'implementazione di sistemi di gestione documentale adeguati e la definizione di responsabilità chiare per la tenuta e l'aggiornamento della documentazione.

Un aspetto che richiede un ripensamento dei flussi informativi e un investimento in strumenti tecnologici adeguati.

La trasparenza diventa così un principio cardine non solo nei confronti degli utenti, ma anche delle autorità di controllo e, più in generale, di tutti gli stakeholder coinvolti.

Un approccio che richiede un cambiamento culturale profondo, soprattutto per le aziende abituate a considerare i propri algoritmi come segreti industriali da proteggere gelosamente.